

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

# ЖУРНАЛ

## СТРАТЕГІЧНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

№ 4(21), 2024

DOI: 10.30857/2786-5398.2024.4

Наукове фахове видання

Періодичність виходу: 6 разів на рік

Дата заснування: грудень 1999 р.

*Київ 2024*

**Засновником видання «Журнал стратегічних економічних досліджень» є  
КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ДИЗАЙНУ**

Науковий фаховий журнал є правонаступником видання «Вісник Київського національного університету технологій та дизайну», який у свою чергу був правонаступником видання «Известия высших учебных заведений. Технология легкой промышленности», який видавався з березня 1958 року у Київському технологічному інституті легкої промисловості (СРСР).

**№ 4(21), 2024** Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації: серія КВ №24821–14761 ПР від 19.04.2021 р.

Журнал зареєстровано як суб'єкт у сфері друкованих медіа – ідентифікатор R30-05422 (Рішення Національної Ради від 08.08.2024 р. №2520).

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи: ДК № 993 від 24.07.2002 р.

**Журнал входить до переліку наукових фахових видань.**

Наказ МОН України від 27.09.2021 № 1017 (додаток 2). Категорія Б. Економічні науки. Спеціальності: 051, 071, 072, 073, 075, 076, 241, 281 (від 2018 р.).

---

<b>ISSN 2786-5398</b>	Журнал зареєстровано в Міжнародному центрі періодичних видань (ISSN International Centre, Париж, Франція) Журнал реферується та індексується у наступних міжнародних базах даних: Library of Congress Online Catalog, International DOI Foundation, CrossRef, WorldCat, Google Scholar, Національна бібліотека України імені В.І. Вернадського, Інституційний репозитарій Київського національного університету технологій та дизайну
<b>Засновник і видавець:</b>	Київський національний університет технологій та дизайну Україна, 01011, м. Київ, вул. Мала Шияновська, 2
<b>Головний редактор:</b>	<b>Грищенко І.М.</b> , доктор економічних наук, професор, академік Національної академії педагогічних наук України, Заслужений працівник освіти України, лауреат Державної премії України в галузі науки та техніки.
<b>Заступник головного редактора:</b>	<b>Ганущак-Єфіменко Л.М.</b> , д.е.н., професор, проректор з наукової та інноваційної діяльності, Лауреат премії Верховної ради України молодим ученим, Лауреат Національної премії України імені Бориса Патона.

---

Видання орієнтоване на науковців, викладачів, аспірантів, студентів, а також науково-практичних працівників і фахівців відповідних галузей промисловості.

**Кривонос Олена Олександрівна** – відповідальний секретар.

**АДРЕСА РЕДАКЦІЇ:**

01011, м. Київ, вул. Мала Шияновська, 2, корп. 1, к. 347

тел./факс: +38 (044) 256-21-39

e-mail: [econ-vistnyk@knu.edu.ua](mailto:econ-vistnyk@knu.edu.ua); <http://econ-vistnyk.edu.ua>

---

**Рекомендовано до друку Вченою радою Київського національного університету технологій та дизайну, протокол № 2 від 25.09.2024 р.**

---

Матеріали друкуються мовою оригіналу. Відповідальність за переклад, достовірність фактів, цитат, власних імен, географічних назв, назв підприємств, організацій, установ та іншої інформації несуть автори статей. Передруки та переклади статей дозволяються лише за згодою автора (-ів) та редакції.

© Київський національний університет технологій та дизайну, 2024

MINISTRY OF EDUCATION AND SCIENCE OF UKRAINE

**JOURNAL**  
of STRATEGIC ECONOMIC  
RESEARCH

**№ 4(21), 2024**

DOI: 10.30857/2786-5398.2024.4

**Scientific Specialized Edition**

**Issued: 6 times a year**

**Founded: December, 1999**

*Kyiv 2024*

**The owner of «Journal of Strategic Economic Research» is**

**KYIV NATIONAL UNIVERSITY OF TECHNOLOGIES AND DESIGN**

This Scientific Specialized Journal is the successor of the edition "Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design", which in turn was the legal successor of the edition «Proceedings of Higher educational establishments. Technology of the light industry», which was published by Kiev Technological Institute of Light Industry from March, 1958 (USSR).

**№ 4(21), 2024** The state registration of print media is KB № 24821-14761 ПП, originating date 19.04.2021

The magazine is registered as an entity in the field of print media – identifier R30-05422 (Decision of the National Council dated August 8, 2024 No. 2520).

License for publishing activity is ДК №993, originating date 24.07.2002

**The journal is listed & reregistered in Higher Attestation Commission of Ukraine: № 1017 dated 27.09.2021 in the list of professional publications: cat. B, technical specialties – economical specialties: 051, 071, 072, 073, 075, 076, 241, 281 (from 2018).**

---

**ISSN 2786-5398** The journal is registered in ISSN International Centre, Paris  
The journal is abstracted and indexed by Library of Congress Online Catalog, International DOI Foundation, CrossRef, WorldCat, Google Scholar, The Vernadsky National Library of Ukraine, Kyiv National University of Technologies and Design Institutional Repository

---

**Owner and Publisher:** Kyiv National University of Technologies and Design  
Ukraine, 01011, Kyiv, 2, Mala Shyianovska, Str.

---

**Editor-in-Chief:** **Ivan M. Gryshchenko** – Dr., professor, academician National Academy of Pedagogical Sciences Ukraine, Honored Worker of Education of Ukraine, Laureate of the State Prize of Ukraine in science and technology.

**Deputy Editor:** **Liudmyla M. Hanushchak-Yefimenko** – Dr., professor, Laureate of the Prize of the Verkhovna Rada of Ukraine for young scientists, Laureate of the Boris Paton National Prize of Ukraine.

---

Economics & Business Management. Higher Education: progress, problems and prospects.

The journal is aimed at a wide range of researchers, professors, students, and graduate students and to bring the results of scientific research carried out under a variety of intellectual traditions and organizations of procedures to the attention of a specialized readership.

**EDITORIAL OFFICE:**

01011, Ukraine, Kyiv, 2, Mala Shyianovska, Str., office 1-0347

Tel./fax: +38 (044) 256-21-39

e-mail: [econ-vistnyk@knutd.edu.ua](mailto:econ-vistnyk@knutd.edu.ua); <http://econ-vistnyk.knutd.edu.ua>

---

**Recommendations from Science Council of Kyiv National University of Technologies and Design, Protocol № 2 of 25.09.2024**

---

Articles are published in the original language. The authors are responsible for the translation, authenticity of facts, quotations, proper names, geographic names, names of enterprises and other information.

The Editorial Office and author's consent needed prior to republishing or translating the articles.

© Kyiv National University of Technologies and Design, 2024

**РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ**  
**наукового фахового видання**  
**«ЖУРНАЛ СТРАТЕГІЧНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ»**  
**(JOURNAL OF STRATEGIC ECONOMIC RESEARCH)**

**Головний редактор:**

**Грищенко Іван Михайлович** – доктор економічних наук, професор, академік Національної академії педагогічних наук України, Заслужений працівник освіти України, Лауреат Державної премії України в галузі науки та техніки, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна, ORCID 0000-0001-7572-4757.

**Заступник головного редактора:**

**Ганущак-Єфіменко Людмила Михайлівна** – доктор економічних наук, професор, Лауреат Національної премії України імені Бориса Патона, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна, ORCID 0000-0002-4458-2984.

**Члени редакційної колегії:**

**Белялов Талят Енверович** – доктор економічних наук, професор, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна; ORCID 0000-0003-4019-755X.

**Жигалкевич Жанна Михайлівна** – доктор економічних наук, професор, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Україна; ORCID 0000-0002-5847-1302

**Касич Алла Олександрівна** – доктор економічних наук, професор, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна; ORCID 0000-0001-7019-1541.

**Лепейко Тетяна Іванівна** – доктор економічних наук, професор, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Україна; ORCID 0000-0001-8667-509X.

**Мягих Ірина Миколаївна** – доктор економічних наук, професор, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна; ORCID 0000-0003-3868-9643.

**Онегіна Вікторія Михайлівна** – доктор економічних наук, професор, Державний біотехнологічний університет, Україна; ORCID 0000-0001-9467-9808.

**Птащенко Олена Валеріївна** – доктор економічних наук, професор, Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, Україна; ORCID 0000-0002-2413-7648.

**Солнцев Сергій Олексійович** – доктор фізико-математичних наук, професор, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Україна; ORCID 0000-0002-8820-3528.

**Тарасенко Ірина Олексіївна** – доктор економічних наук, професор, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна; ORCID 0000-0003-3626-4377.

**Шкода Мар'яна Сергіївна** – доктор економічних наук, професор, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна; ORCID 0000-0002-7356-4320.

**Dietmar Vahs** – PhD, Professor, Germany.

**Giorgi Gvartadze** – Full Professor, Akakii Tsereteli State University, Full Professor, Kutaisi University of Law and Economics, Georgia; ORCID 0000-0001-6080-0163.

**Hendrik S. Doss** – PhD, Professor, Germany.

**Plavčan Peter** – Prof., CSc., Ing., Danubius University in Sládkovičovo, Slovak Republic; ORCID 0000-0001-7088-6108.

**Rafał Rębilas** – PhD, Vice-Rector, Akademia WSB, Dąbrowa Górnicza, Poland; ORCID 0000-0001-7926-1155.

**Skibniewski Mirosław** – Prof., Ph.D., Dr.h.c., Honor. Prof., University of Maryland, College Park, USA; ORCID 0000-0002-7102-753X.

**William H. Meyers** – Emeritus Professor of Agricultural & Applied Economics Food and Agricultural Policy Research Institute, USA; ORCID 0000-0003-0952-5578.

**Zdzisława Dacko-Pikiewicz** – Professor, Rector University of Dąbrowa Górnicza, Wyższa Szkoła Biznesu w Dąbrowie Górniczej, Poland; ORCID 0000-0003-4542-5574.

**Krzysztof Zalewski** – PhD in Economics, International University of Applied Sciences in Łomża, Poland; ORCID 0000-0001-5580-483X.

**Ireneusz Żuchowski** – PhD in Economics, Professor, International University of Applied Sciences in Lomza, Poland; ORCID 0000-0002-3998-1892.

**Jevgenija Dehtjare** – Doctor of Economics, Associate Professor, EKA University of Applied Sciences, Riga, Latvia; ORCID 0000-0002-6859-2327.

**Ismet Kalić** – Doctor of Economic Sciences, University Professor, Associate Professor, University of FINRA Tuzla, Bosnia and Herzegovina.

**Sanja Gongeta** – PhD, Assistant Professor, University of Applied Sciences "Lavoslav Ružička" in Vukovar, Croatia; ORCID 0009-0005-9166-4391.

**АДРЕСА РЕДАКЦІЇ:**

01011, м. Київ, вул. Мала Шияновська, 2, корп. 1, к. 347

тел./факс: +38 (044) 256-21-39; e-mail: [econ-vistnyk@knu.edu.ua](mailto:econ-vistnyk@knu.edu.ua); <http://econ-vistnyk.knu.edu.ua>

DOI: 10.30857/2786-5398.2024.4

## ЗМІСТ

## МОДЕРНІЗАЦІЯ ОСВІТИ

- 1 **Пузирьова П. В.**  
Стратегічний розвиток закладів вищої освіти в післявоєнному відновленні України 8
- ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ЕКОНОМІКИ**
- 2 **Бєбко С. В., Шіковець К. О., Харлім В. М.**  
Системно-структурний аналіз як інструмент підвищення ефективності приватизації банківської сфери України 19
  - 3 **Заблоцька Р. О., Русак Д. М.**  
Особливості розвитку циркулярних бізнес-моделей в умовах сталого розвитку 28
  - 4 **Кахраманоглу А., Демірюрек К., Абачі Н. І., Ганущак-Єфіменко Л. М., Фастовець Н. В.**  
Маркетинговий розвиток екосистеми університету як ефективної мережевої платформи 38
  - 5 **Крисоватий І. А.**  
Фінансові механізми функціонування інноваційних парків в умовах Індустрії 4.0 50
  - 6 **Паляниця В. В.**  
Екосистема підприємництва: інноваційні стратегії та інноваційні зміни 60
  - 7 **Турбовець С. Б.**  
Інституційні основи інноваційного розвитку аграрних підприємств в умовах євроінтеграції 69
- СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ТА ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ**
- 8 **Мазуров А. В.**  
Процес маркетингової діяльності з точки зору сервісно-домінантної логіки 84
  - 9 **Покальчук О. К., Пузирьова П. В.**  
Теоретичні основи формування інноваційних стратегій страхових компаній України та особливості їх розвитку в умовах воєнного стану 100
  - 10 **Садовський Є. П., Пузирьова П. В.**  
Теоретико-концептуальна основа функціонування інноваційних кластерів у сфері інформаційних технологій 111
- ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНА ПОЛІТИКА**
- 11 **Лісняк С. І., Пузирьова П. В.**  
Транспарентність інвестиційного потенціалу економіки України в контексті сталого розвитку 120
  - 12 **Тимофєєв В. О.**  
Модернізація стратегії підприємства в умовах інноваційних змін 131

DOI: 10.30857/2786-5398.2024.4

**TABLE OF CONTENTS**  
**MODERNIZATION OF EDUCATION**

- 1 **Puzyrova P. V.**  
Strategic development of higher education institutions in the post-war reconstruction of Ukraine 8

**PROBLEMS OF DEVELOPMENT OF ECONOMY**

- 2 **Bebko S. V., Shikovets K. O., Kharlim V. M.**  
System-structural analysis as a tool for improving the efficiency of privatization of the Ukrainian banking sector 19
- 3 **Zablotska R. O., Rusak D. M.**  
Features of the development of circular business models in the conditions of sustainable development 28
- 4 **Kahramanoğlu A., Demiryürek K., Abaci N. İ., Hanushchak-Yefimenko L. M., Fastovets N. V.**  
Marketing development of a university's ecosystem as an effective network platform 38
- 5 **Krysovatty I. A.**  
Financial mechanisms of the functioning of innovation parks in the conditions of Industry 4.0 50
- 6 **Palianytsia V. V.**  
Ecosystem of entrepreneurship: innovative strategies and innovative changes 60
- 7 **Turbovets S. B.**  
Institutional foundations of innovative development of agricultural enterprises in the context of european integration 69

**MODERN TENDENCIES AND MANAGEMENT PROBLEMS**

- 8 **Mazurov A. V.**  
Marketing process from the service-dominant logic perspective 84
- 9 **Pokalchuk O. K., Puzyrova P. V.**  
Theoretical foundations of formation of innovative strategies of insurance companies in Ukraine and peculiarities of its development under martial law 100
- 10 **Sadovskyi Ie. P., Puzyrova P. V.**  
Theoretical and conceptual basis for the functioning of innovation clusters in the sphere of information technologies 111

**INNOVATION AND INVESTMENT POLICY**

- 11 **Sergii I. Lisniak, Polina V. Puzyrova**  
Transparency of the investment potential of the ukrainian economy in the context of sustainable development 120
- 12 **Tymofeiev V. O.**  
Modernization of the company's strategy in the conditions of innovative changes 131

УДК 378:338

DOI: 10.30857/2786-5398.2024.4.1

**Polina V. Puzyrova**

*Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine*

**STRATEGIC DEVELOPMENT OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS  
IN THE POST-WAR RECONSTRUCTION OF UKRAINE**

*The article examines the main directions of strategic development of higher education institutions (HEI) in the post-war recovery of Ukraine. It is established that higher education institutions are one of the key links in the educational system of Ukraine, which form highly qualified personnel for various sectors of the economy and ensure the scientific and cultural potential of society. It is determined that the strategic development of higher education institutions is a key element of the country's post-war recovery, where the main place is occupied by the creation of a new knowledge infrastructure and the introduction of innovative approaches that will contribute to sustainable development and integration of Ukraine into the global educational environment. It is proved that the post-war reconstruction of Ukraine requires a comprehensive approach, where higher education institutions play a central role in the formation of human capital necessary for the reconstruction of the economy and society. It has been established that the need for strategic development of higher education institutions in Ukraine is caused by global trends, internal challenges and transformation in the country's educational system, which must meet the modern requirements of society, the labor market and global standards of quality education: globalization of education and competition at the global level; training for the modern economy; ensuring the quality of education; improving management efficiency; integration of science and innovation into the educational process; social responsibility and development of society; internationalization of education; and so on. It is determined that the strategic directions of development of higher education institutions are key priorities and measures aimed at modernizing and improving the educational system, improving the quality of education, developing scientific activities, strengthening international relations and integrating into the global educational system. The main strategic directions for the development of higher education institutions are the modernization of infrastructure, restoration of human resources, increasing the financial autonomy of higher education institutions, innovative approaches to education, European integration and international cooperation. The process of HEI transformation is studied and it is found that it is based on the following main aspects: digitalization of the educational process; globalization and international cooperation; integration of education and the labor market; personalization of learning. It is proved that the strategic development of higher education institutions in Ukraine in the post-war period is an important stage for ensuring the country's competitiveness in the international arena and adaptation to the requirements of the modern world with a focus on infrastructure modernization, restoration of human resources, increased financial autonomy, introduction of innovative approaches to education and active integration into the European and world educational space. The implementation of these strategic directions will help to increase the competitiveness of Ukrainian education on a global level and will be the key to the country's sustainable development in the future.*

**Keywords:** *higher education institutions; strategic development; post-war recovery; sustainable development; infrastructure modernization; transformation of higher education institutions; strategic directions; educational system; integration of education; competitiveness of higher education institutions.*

Поліна В. Пузирьова

Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

### СТРАТЕГІЧНИЙ РОЗВИТОК ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В ПІСЛЯВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ УКРАЇНИ

*У статті розглянуто основні напрями стратегічного розвитку закладів вищої освіти (ЗВО) в післявоєнному відновленні України. Встановлено, що ЗВО є однією з ключових ланок освітньої системи України, які формують висококваліфіковані кадри для різних галузей економіки та забезпечують науковий і культурний потенціал суспільства. Визначено, що стратегічний розвиток ЗВО є ключовим елементом післявоєнного відновлення країни, де основне місце посідає створення нової інфраструктури знань та впровадження інноваційних підходів, які сприятимуть сталому розвитку та інтеграції України у глобальне освітнє середовище. Доведено, що післявоєнне відновлення України потребує комплексного підходу, де ЗВО відіграють центральну роль у формуванні людського капіталу, необхідного для відбудови економіки та суспільства. Встановлено, що необхідність стратегічного розвитку ЗВО в Україні викликана глобальними тенденціями, внутрішніми викликами та трансформацією в освітній системі країни, яка повинна відповідати сучасним вимогам суспільства, ринку праці та глобальним стандартам якості освіти: глобалізація освіти та конкуренція на світовому рівні; підготовка кадрів для сучасної економіки; забезпечення якості освіти; підвищення ефективності управління; інтеграція науки та інновацій в освітній процес; соціальна відповідальність та розвиток суспільства; інтернаціоналізація освіти. Визначено, що стратегічні напрями розвитку ЗВО – це ключові пріоритети та заходи, спрямовані на модернізацію та вдосконалення освітньої системи, підвищення якості освіти, розвитку наукової діяльності, зміцнення міжнародних зв'язків та інтеграцію в глобальну освітню систему. Основними стратегічними напрямками розвитку ЗВО визначено модернізацію інфраструктури, відновлення кадрового потенціалу, підвищення фінансової автономії ЗВО, інноваційні підходи до навчання, європейську інтеграцію та міжнародне співробітництво. Досліджено процес трансформації ЗВО і встановлено, що він базується на таких основних аспектах: цифровізація освітнього процесу; глобалізація та міжнародна співпраця; інтеграція освіти та ринку праці; персоналізація навчання. Доведено, що стратегічний розвиток ЗВО в Україні в післявоєнний період є важливим етапом для забезпечення конкурентоспроможності країни на міжнародній арені та адаптації до вимог сучасного світу з орієнтацією на модернізацію інфраструктури, відновлення кадрового потенціалу, підвищення фінансової автономії, впровадження інноваційних підходів до навчання та активну інтеграцію в європейський і світовий освітній простір. Реалізація цих стратегічних напрямків сприятиме підвищенню конкурентоспроможності української освіти на глобальному рівні та стане запорукою сталого розвитку країни у майбутньому.*

**Ключові слова:** *заклади вищої освіти; стратегічний розвиток; післявоєнне відновлення; сталий розвиток; модернізація інфраструктури; трансформація закладів вищої освіти; стратегічні напрями; освітня система; інтеграція освіти; конкурентоспроможність закладів вищої освіти.*

**Statement of the problem.** Higher education institutions (HEIs) are one of the key pillars of Ukraine's educational system, forming highly qualified personnel for various sectors of the economy and ensuring the scientific and cultural potential of society. Over the past decades, the Ukrainian higher education system has undergone significant changes under the influence of globalization processes, reforms, and challenges related to political and economic difficulties. Today, the state of higher education in Ukraine remains a subject of active discussion and research, especially with the outbreak of the war that has been going on in Ukraine since 2014 and its active

phase since 2022, which has caused enormous damage to all aspects of public life, including education. Destroyed or damaged educational institutions, the emigration of academics and students, and general economic depletion have created serious challenges for the higher education system. In this context, the strategic development of higher education institutions is becoming an important element of Ukraine's post-war recovery, where it is important not only to rebuild physical facilities but also to create a new knowledge infrastructure and introduce innovative approaches that will contribute to Ukraine's sustainable development and integration into the global educational environment. Ukraine's post-war recovery requires a comprehensive approach, with HEIs playing a central role in shaping the human capital needed to rebuild the economy and society.

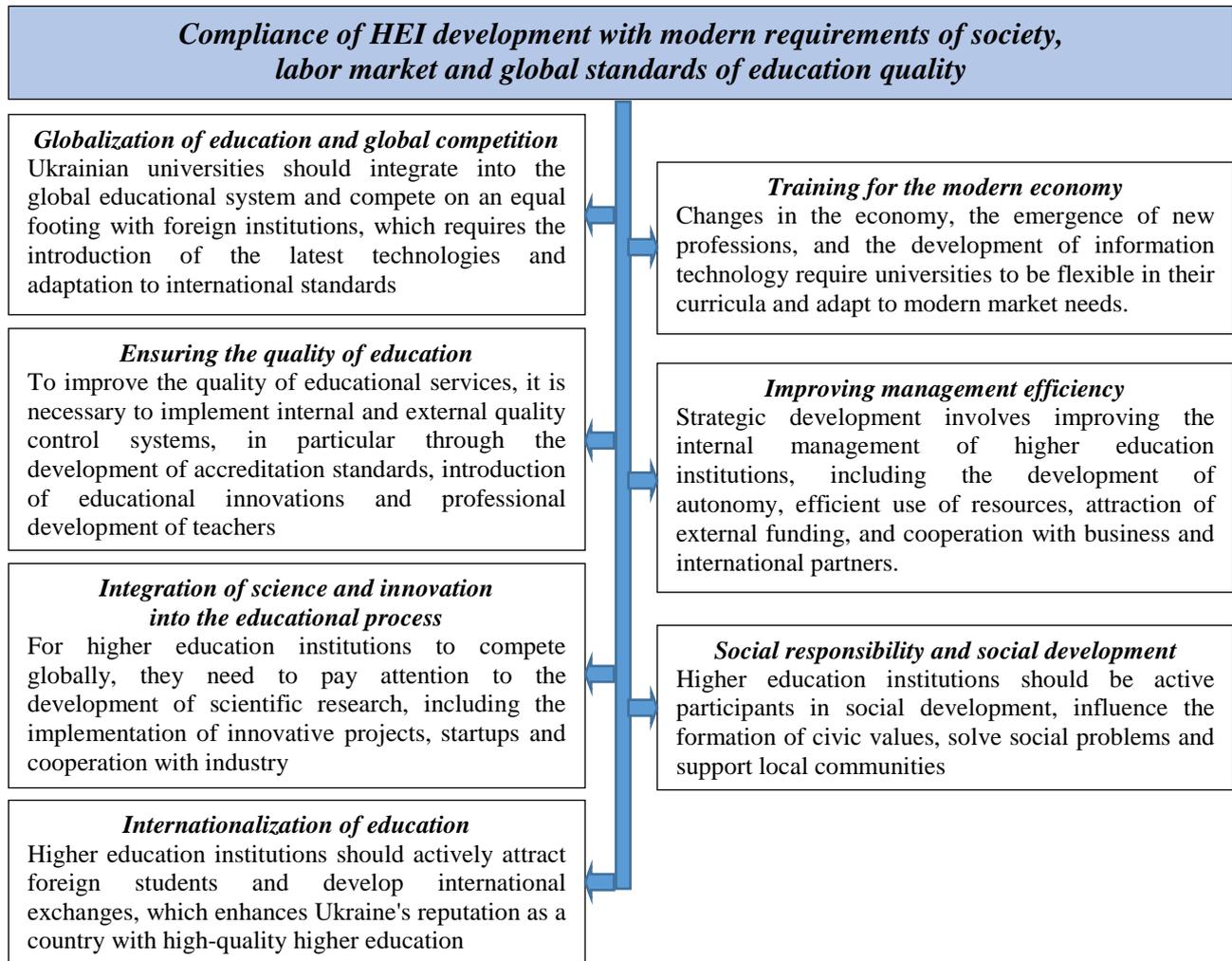
**Analysis of the latest research.** The strategic development of higher education institutions in the postwar period is not only an educational issue, but also an issue of national importance for the successful recovery and further development of Ukraine in the economic, social and political dimensions. The following scholars have devoted special attention to the issues of modernization, transformation, and strategic development: V. Bielova, P. Boichuk, O. Fast, M. Bublyk, L. Zhuk, Kh. Drymalovska, Z. Vakolia, B. Popadych, V. Vasylenko, A. Borsukovska, Yu. Yavorska, Ye. Nikolaiev, H. Rii, I. Shemelynets, V. Kremen, V. Luhovyi, P. Saukh, I. Drach, O. Sliusarenko, Yu. Skyba, O. Zhabenko, S. Kalashnikova, Zh. Talanova, O. Petroie, O. Orzhel, I. Reheilo, M. Nabok, L. Hanushchak-Iefimenko, D. Karamyshev, V. Kovalchuk, V. Dankevych, O. Kravchenko, A. Polianska, D. Tymoshenko, T. Vlasiuk, M. Skydan, N. Stebliuk, Ye. Volosova and others. However, the issue of higher education institutions in the postwar recovery, which is crucial for rebuilding the educational component of the country's overall economic potential, has not been fully explored.

**The purpose of research** – to research approaches to the strategic development of higher education institutions in Ukraine in the post-war period, taking into account the current obstacles and opportunities that arise in the context of globalization, digitalization and Ukraine's integration into the international educational space.

**The main results.** Currently, there are 239 higher education institutions in Ukraine, structured by thematic areas: classical universities, technical, agricultural, pedagogical, medical, artistic, private higher education institutions, as well as Kyiv universities, universities in the regions of Ukraine and oblasts. The outbreak of a full-scale war brought a host of challenges that higher education in Ukraine is still facing today, including [1; 4; 6; 8; 14]:

- infrastructure restoration – a large number of higher education institutions were damaged or destroyed, which requires not only physical reconstruction but also modernization of infrastructure to meet modern technological standards;
- migration and staff shortage – a significant number of scientists and students have left Ukraine, and returning these resources is a difficult task, as without qualified personnel, the restoration of the educational system will be difficult;
- financial instability – economic difficulties affect the financing of educational programs, modernization and support of educational institutions;
- the need for new curricula – in the context of globalization and digital transformation, it is necessary to update curricula to meet modern labor market requirements;
- integration with European and global educational systems – the post-war period opens up opportunities for Ukraine's further integration into the European educational space.

The need for strategic development of higher education institutions (HEIs) in Ukraine is an urgent issue, given global trends, internal challenges and transformations in the country's educational system. The development of higher education institutions should meet the modern requirements of society, the labor market and global standards of education quality, namely (Fig. 1) [2; 5; 7; 13; 19]:



Source: [2; 5; 7; 13; 19].

**Fig. 1. Main factors of HEI development compliance with modern requirements of society, labor market and global education quality standards**

Strategic directions of HEI development are key priorities and measures aimed at modernizing and improving the educational system, taking into account current challenges and global trends. The strategic directions of HEI development are aimed at improving the quality of education, developing research activities, strengthening international relations and integrating into the global education system. Among the strategic directions of HEI development are [3; 9; 11; 15; 18]:

1. Modernization of infrastructure. The post-war reconstruction of higher education institutions should include the modernization of the material and technical base, namely the creation of modern laboratories, digital learning platforms, and the integration of innovative technologies such as artificial intelligence and augmented reality into the educational process. An example is investment in smart campuses that use green technologies that also contribute to energy efficiency.

2. Restoring human resources. To restore and preserve human resources, it is necessary to create programs to support scientists, including reintegration programs for those who have temporarily moved abroad, which involves the development of international research projects that will encourage the return of specialists and scientists to Ukraine.

3. Increase the financial autonomy of higher education institutions. One of the key tasks is to increase the financial autonomy of higher education institutions, including the development of

partnerships with businesses, international organizations and government funds to attract investment in research and innovation. Diversification of funding sources will reduce dependence on the state budget and ensure long-term stability.

4. Innovative approaches to education. Modern higher education institutions should actively implement flexible learning models that take into account changes in the labor market. Hybrid learning, distance education, and the use of Open Educational Resources (OER) should become an important part of the educational process. In addition, it is necessary to integrate courses on the latest technologies, such as cybersecurity, artificial intelligence, robotics, etc.

5. European integration and international cooperation. Ukraine's higher education institutions should become active participants in European educational programs such as Erasmus+, Horizon Europe, and others. Integration with European universities will not only improve the quality of education, but also attract investments and resources for the development of science and technology. Particular attention should be paid to joint research projects and mobility of students and researchers.

Having studied in more detail the strategic directions of development of Ukrainian higher education institutions, we can offer the following division in the context of post-war recovery (Table 1).

Table 1

**Strategic directions and vectors of development of Ukrainian higher education institutions in the postwar period**

№	Direction	Motion vector
1	Innovative technologies and digitalization	1. The use of modern information technologies in the educational process. 2. Development of online education and platforms for distance learning. 3. Digitalization of administrative processes to improve management efficiency.
2	International integration and cooperation	1. Development of international student and teacher exchange programs. 2. Cooperation with foreign universities and research institutions. 3. Internationalization of educational programs and attraction of foreign students.
3	Research and innovation	1. Support for research, particularly in innovative fields. 2. Development of research centers and laboratories. 3. Involvement of students in research and startups.
4	Improving the quality of education	1. Implementation of modern methods of teaching and assessment of knowledge. 2. Professional development of teachers, in particular through international internships. 3. Ensuring that educational programs meet international standards.
5	Professional training and cooperation with the labor market	1. Update the curricula to meet the needs of the labor market. 2. Create dual education programs that combine study and work at enterprises. 3. Cooperation with business and industry to provide practical experience for students.
6	Autonomy and effective management	1. Increasing the autonomy of higher education institutions in managing their financial and human resources. 2. Implementation of modern models of management and financing of educational institutions. 3. Optimization of internal processes to increase efficiency.

*End Table 1*

№	Direction	Motion vector
7	Inclusiveness and equal access to education	1. Creating conditions for access to education for all segments of the population, including people with disabilities. 2. Ensuring gender equality and social justice in the educational process. 3. Creating a barrier-free environment in educational institutions.
8	Entrepreneurship and leadership development	1. Formation of entrepreneurial skills in students. 2. Support for student initiatives and startups. 3. Developing leadership and management skills.

Source: [10; 12; 16; 17; 20].

Thus, HEIs face the need to adapt to environmental changes in order to train specialists who will meet the requirements of modern society, so the transformation of HEIs is a key aspect of education development in the 21st century. The transformation of higher education institutions is based on the following main aspects:

1. Digitalization of the educational process. One of the main areas of transformation is the digitalization of the educational process. The use of digital technologies changes traditional methods of teaching and interaction between students and teachers. Online platforms such as Moodle, Coursera, edX, and others allow for distance learning and expanded access to educational resources, which is especially important during global crises such as the COVID-19 pandemic, when educational institutions were forced to quickly switch to distance learning. Digital tools also allow for more efficient management of educational institutions, automating administrative processes and using analytical data to optimize resources and improve curricula, making them more flexible and adapted to the needs of students.

2. Globalization and international cooperation. Globalization of education is another important area of HEI transformation, where interaction between educational institutions from different countries, development of joint curricula, exchange of teachers and students facilitate the development of international partnerships and provide students with access to the best educational practices. International educational programs help to increase the mobility of students and teachers, which stimulates the development of a multicultural educational community. Globalization also places new demands on curricula, which should reflect international trends in science and technology. Teaching of foreign languages, adaptation to international education standards and internationalization of educational programs have become important elements of modern higher education institutions.

3. Integration of education and the labor market. Higher education institutions should adapt their programs to the modern requirements of the labor market, where rapid technological development and changes in the economic environment lead to the emergence of new professions and fields of activity. To ensure the competitiveness of graduates in the labor market, higher education institutions should work closely with businesses and industries. Integration of HEIs and the labor market requires the introduction of practice-oriented education programs, internships and vocational training. HEIs should also focus on developing students' soft skills, such as communication, critical thinking, creativity, and teamwork, which will allow graduates to better adapt to changing labor market conditions and employer requirements.

4. Personalization of learning. The growing number of students and the diversity of their needs require a more personalized approach to learning. The use of artificial intelligence and big data analytics technologies allows creating individual educational trajectories for each student, which allows better taking into account personal interests, talents and level of training of students, and which contributes to increasing motivation to learn and the effectiveness of the learning

process. Personalization also includes the development of alternative learning formats, such as micro-courses, flexible training programs, and project-based learning. These formats allow students to acquire new knowledge and skills at their own pace, providing flexibility in combining study and work.

**Conclusions.** The strategic development of higher education institutions in Ukraine in the postwar period is a key element of the country's overall recovery strategy. The current state of higher education institutions in Ukraine reflects both the successes and challenges faced by the system. The ongoing reforms provide a framework for the development and improvement of the education system, but issues of funding, corruption, and intellectual migration need to be addressed to achieve sustainability and international competitiveness. The strategic development of higher education institutions in Ukraine is an important step to ensure the country's international competitiveness and adaptation to the requirements of the modern world. Restoration of infrastructure, integration into the international educational space, digitalization, creation of innovative ecosystems, and support for human capital will form the basis for a competitive and sustainable higher education system. Government policy should facilitate this process through legislative reform, financial support, and international cooperation. The strategic development of higher education institutions should be focused on modernizing infrastructure, restoring human resources, increasing financial autonomy, introducing innovative approaches to education, and actively integrating into the European and global educational space. Implementation of the strategic directions will help to increase the competitiveness of Ukrainian education globally and will be the key to the country's sustainable development in the future. The transformation of higher education institutions is a necessary step in response to the challenges of the modern world, where digitalization, globalization, integration with the labor market and personalization of education are key areas of development of higher education institutions. Implementation of these changes will improve the quality of education and provide students with the necessary knowledge and skills for a successful future in a constantly changing world.

#### References

#### Література

- |  |  |
|--|--|
| <p>1. Bielova, V. V. (2023). Orhanizatsiini ta psykhosotsialni aspekty orhanizatsii dystantsiinoho navchannia v zakladakh vyshchoi osvity v umovakh viiny [Organizational and psychosocial aspects of the organization of distance learning in higher education institutions in times of war]. <i>Innovatsiina pedahohika = Innovative pedagogy</i>, Issue 57 (1), P. 142–145 [in Ukrainian].</p> <p>2. Boichuk, P. M., Fast, O. L. (2021). Natsionalnyi dosvid rozroblennia stratehii rozvytku zakladiv vyshchoi osvity v Ukraini: case study [National experience in developing strategies for the development of higher education institutions in Ukraine: a case study]. <i>Akademichni studii = Academic studies. Series: Pedagogy</i>, Issue 1, P. 3–16 [in Ukrainian].</p> <p>3. Bublyk, M. I., Zhuk, L. V., Drymalovska, Kh. V. (2018). Dosvid formuvannia stratehii rozvytku zakladiv vyshchoi osvity v umovakh hlobalizatsii [Experience of forming strategies for the development</p> | <p>1. Белова В. В. Організаційні та психосоціальні аспекти організації дистанційного навчання в закладах вищої освіти в умовах війни. <i>Інноваційна педагогіка</i>. 2023. Вип. 57(1). С. 142–145.</p> <p>2. Бойчук П. М., Фаст О. Л. Національний досвід розроблення стратегій розвитку закладів вищої освіти в Україні: case study. <i>Академічні студії. Серія: Педагогіка</i>. 2021. Вип. 1. С. 3–16.</p> <p>3. Бублик М. І., Жук Л. В., Дрималовська Х. В. Досвід формування стратегій розвитку закладів вищої освіти в умовах глобалізації. <i>Науковий вісник</i></p> |
|--|--|

- of higher education institutions in the context of globalization]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu = Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International economic relations and world economy*, Issue 21 (1), P. 31–34 [in Ukrainian].
4. Vakolia, Z. M., Popadych, B. T. (2023). Vybir tekhnolohii navchannia dlia rozvytku soft skills u studentiv zakladiv vyshchoi osvity pid chas voiennoho stanu [Choice of learning technologies for the development of soft skills in students of higher education institutions during martial law]. *Naukovyi chasopys Natsionalnoho pedahohichnoho universytetu imeni M. P. Drahomanova = Scientific Journal of the National Pedagogical Dragomanov University. Series 5: Pedagogical Sciences: Realities and Prospects*, Issue 91, P. 42–48 [in Ukrainian].
5. Vasylenko, V., Borsukovska, A., Yavorska, Yu. (2023). Osoblyvosti vykorystannia instrumentiv dystantsiinoho navchannia u zakladakh vyshchoi osvity pid chas voiennoho stanu [Features of the use of distance learning tools in higher education institutions during martial law]. *Visnyk Knyzhkovoї palaty = Bulletin of the Book Chamber*, № 7, P. 16–23 [in Ukrainian].
6. Nikolaiev, Ye., Rii, H., Shemelynets, I. (2023). Vyshcha osvita v Ukraini: zminy cherez viinu: analitychnyi zvit [Higher education in Ukraine: changes due to the war: analytical report]. Kyiv: Kyivskyi universytet imeni Borysa Hrinchenka. 94 p. [in Ukrainian].
7. Kremen, V. H. et al. (2023). Vyshcha osvita Ukrainy v umovakh voiennoho stanu ta pisliavoiennoho vidnovlennia: vyklyky i vidpovidi: naukovo-analitychna dopovid [Higher education of Ukraine in the conditions of martial law and post-war reconstruction: challenges and responses: scientific and analytical report]. Kyiv: Pedahohichna dumka. 172 p. [in Ukrainian].
8. Hanushchak-Iefimenko, L. M., Puzyrova, P. V. (2024). Yevropeiski praktyky virtualnoho navchannia u biznes-osviti ta yikh implementatsiia v osvitnomu prostori Ukrainy [European practices of virtual learning in business education and their implementation in the educational space of Ukraine]. *Uzhгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. Вип. 21 (1). С. 31–34.
4. Ваколя З. М., Попадич Б. Т. Вибір технологій навчання для розвитку soft skills у студентів закладів вищої освіти під час воєнного стану. *Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 5: Педагогічні науки: реалії та перспективи*. 2023. Вип. 91. С. 42–48.
5. Василенко В., Борсуковська А., Яворська Ю. Особливості використання інструментів дистанційного навчання у закладах вищої освіти під час воєнного стану. *Вісник Книжкової палати*. 2023. № 7. С. 16–23.
6. Ніколаєв Є., Рій Г., Шемелинець І. Вища освіта в Україні: зміни через війну: аналітичний звіт. Київ: Київський університет імені Бориса Грінченка, 2023. 94 с.
7. Кремень В. Г., Луговий В. І., Саух П. Ю., Драч І. І., Слюсаренко О. М., Скиба Ю. А., Жабенко О. В., Калашнікова С. А., Таланова Ж. В., Петроє О. М., Оржель О. Ю., Регейло І. Ю., Набок М. В. Вища освіта України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення: виклики і відповіді: науково-аналітична доповідь. За заг. ред. В.Г. Кременя. Київ: Педагогічна думка, 2023. 172 с.
8. Ганущак-Єфіменко Л. М., Пузирьова П. В. Європейські практики віртуального навчання у бізнес-освіті та їх імплементація в освітньому просторі України. *Імперативи економічного зростання в контексті реалізації*

- Imperatyvy ekonomichnoho zrostantia v konteksti realizatsii Hlobalnykh tsilei staloho rozvytku = Imperatives of economic growth in the context of the Global Sustainable Development Goals: materials of the V International Scientific and Practical Internet Conference* (Kyiv, April 23, 2024). Kyiv: KNUTD. P. 35–37 [in Ukrainian].
9. Karamyshev, D. V. (2019). Stratehichni oriientyry rozvytku monitorynhu osvitoi diialnosti zakladiv vyshchoi svity yak skladovoi systemy upravlinnia yakistiu [Strategic guidelines for the development of monitoring of educational activities of higher education institutions as part of the quality management system]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia = Actual problems of public administration*, № 2, P. 8–19 [in Ukrainian].
10. Kovalchuk, V. I., Dankevych, V. O. (2018). Deiaki aspekty stratehichnoho upravlinnia rozvytkom zakladu vyshchoi osvity [Some aspects of strategic management of the development of a higher education institution]. *Molodyi vchenyi = Young scientist*, № 3 (2), P. 548–550 [in Ukrainian].
11. Korzhuk, K. V., Puzyrova, P. V. (2021). Suchasni tendentsii finansovoho zabezpechennia zakladiv vyshchoi osvity [Modern trends in the financial support of higher education institutions]. *Problemy intehratsii osvity, nauky ta biznesu v umovakh hlobalizatsii = Problems of Integration of Education, Science and Business in the Context of Globalization. Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference* (Kyiv, October 8, 2021). P. 93–94 [in Ukrainian].
12. Kravchenko, O. I. (2019). Stratehichni napriamy rozvytku mizhnarodnoi diialnosti v zakladi vyshchoi osvity [Strategic directions of development of international activity in higher education]. *Innovatsiina pedahohika = Innovative pedagogy*, Issue 11 (1), P. 196–199 [in Ukrainian].
13. Kuzmina, V. K., Puzyrova, P. V. (2021). Osoblyvosti vplyvu akademichnoho kapitalizmu na sferu nauky i vyshchoi osvity [Features of the impact of academic capitalism on the field of science and higher education]. *Problemy intehratsii osvity, nauky ta biznesu v umovakh hlobalizatsii = Problems of Integration of Education, Science and Business in the Context of Globalization. Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference: abstracts* (Kyiv, October 8, 2021). P. 54–55 [in
- Глобальних цілей сталого розвитку: матеріали V Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції (Київ, 23.04.2024). Київ: КНУТД, 2024. С. 35–37.
9. Карамішев Д. В. Стратегічні орієнтири розвитку моніторингу освітньої діяльності закладів вищої світи як складової системи управління якістю. *Актуальні проблеми державного управління*. 2019. № 2. С. 8–19.
10. Ковальчук В. І., Данькевич В. О. Деякі аспекти стратегічного управління розвитком закладу вищої освіти. *Молодий вчений*, № 3 (2), С. 548–550.
11. Коржук К. В., Пузирьова П. В. Сучасні тенденції фінансового забезпечення закладів вищої освіти. *Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації»: тези доповідей* (Київ, 8 жовтня 2021 року). Київ: КНУТД, 2021. С. 93–94.
12. Кравченко О. І. Стратегічні напрями розвитку міжнародної діяльності в закладі вищої освіти. *Інноваційна педагогіка*. 2019. Вип. 11 (1). С. 196–199.
13. Кузьміна В. К., Пузирьова П. В. Особливості впливу академічного капіталізму на сферу науки і вищої освіти. *Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації»: тези доповідей* (Київ, 8 жовтня 2021 року). Київ: КНУТД, 2021. С. 54–55.

Ukrainian].

14. Polianska, A. S., Tymoshenko, D. V. (2019). Stratehichni imperatyvy planuvannya rozvytku zakladiv vyshchoi osvity [Strategic imperatives of planning the development of higher education institutions]. *Business, economics, sustainability, leadership and innovations*, № 3, P. 56–67 [in Ukrainian].

15. Puzyrova, P. V., Vlasiuk, T. M. (2024). Virtualna osvita: perspektyvy ta vyklyky v umovakh sohodennia [Virtual education: prospects and challenges in today's conditions]. *Imperatyvy ekonomichnoho zrostantia v konteksti realizatsii Hlobalnykh tsilei staloho rozvytku = Imperatives of economic growth in the context of the implementation of the Global Sustainable Development Goals: materials of the V International Scientific and Practical Internet Conference* (Kyiv, April 23, 2024). P. 29–31 [in Ukrainian].

16. Puzyrova, P. V., Hryshchenko, O. (2020). Osnovy zabezpechennia ekonomichnoho zrostantia cherez informatsiino-marketynhovi tekhnologii v konteksti intehtratsii osvity [Fundamentals of ensuring economic growth through information and marketing technologies in the context of education integration]. *Problemy intehtratsii osvity, nauky ta biznesu v umovakh hlobalizatsii = Problems of Integration of Education, Science and Business in the Context of Globalization. Proceedings of the II International Scientific and Practical Conference: abstracts* (Kyiv, November 10, 2020). Kyiv: KNUTD. P. 168–170 [in Ukrainian].

17. Skydan, M. I. (2023). Pidvyshchennia yakosti vyshchoi osvity yak osnovnyi napriam stratehichnoho rozvytku zakladiv vyshchoi osvity [Improving the quality of higher education as the main direction of strategic development of higher education institutions]. *Biznes Inform = Business Inform*, № 9, P. 129–135 [in Ukrainian].

18. Stebliuk, N. F., Volosova, Ye. R. (2015). Rozrobka optymalnoi stratehii rozvytku vyshchykh navchalnykh zakladiv na rynku osvitnikh posluh [Development of an optimal strategy for the development of higher education institutions in the market of educational services]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnogo universytetu. Serii = Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International economic relations and world economy*, Issue 5, P. 146–150 [in Ukrainian].

14. Полянська А. С., Тимошенко Д. В. Стратегічні імперативи планування розвитку закладів вищої освіти. *Business, economics, sustainability, leadership and innovations*. 2019. № 3. С. 56–67.

15. Пузирьова П. В., Власюк Т. М. Віртуальна освіта: перспективи та виклики в умовах сьогодення. *Імперативи економічного зростання в контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку: матеріали V Міжнародної Інтернет-конференції* (Київ, 23 квітня 2024 року). Київ: КНУТД, 2024. С. 29–31.

16. Пузирьова П. В., Грищенко О. Основи забезпечення економічного зростання через інформаційно-маркетингові технології в контексті інтеграції освіти. *Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації»: тези доповідей* (м. Київ, 10 листопада 2020 р.). Київ: КНУТД, 2020. С. 168–170.

17. Скидан М. І. Підвищення якості вищої освіти як основний напрям стратегічного розвитку закладів вищої освіти. *Бізнес Інформ*. 2023. № 9. С. 129–135.

18. Стеблюк Н. Ф., Волосова Є. Р. Розробка оптимальної стратегії розвитку вищих навчальних закладів на ринку освітніх послуг. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2015. Вип. 5. С. 146–150.

19. Khaustova, Ye. B. (2019). Stratehichni alternatyvy ta kontseptualna model rozvytku intelektualnoho kapitalu zakladu vyshchoi osvity [Strategic alternatives and conceptual model of development of intellectual capital of higher education institution]. *Ekonomika ta derzhava = Economy and the government*, № 1, P. 62–67 [in Ukrainian].
19. Хаустова Є. Б. Стратегічні альтернативи та концептуальна модель розвитку інтелектуального капіталу закладу вищої освіти. *Економіка та держава*. 2019. № 1. С. 62–67.
20. Khodakovska, K., Puzyrova, P. V. (2020). Problemy ta perspektyvy vyshchoi osvity v umovakh hlobalizatsii [Problems and prospects of higher education in the context of globalization]. *Problemy intehratsii osvity, nauky ta biznesu v umovakh hlobalizatsii = Problems of Integration of Education, Science and Business in the Context of Globalization. Proceedings of the II International Scientific and Practical Conference: abstracts* (Kyiv, November 10, 2020). Kyiv: KNUTD. P. 174–177 [in Ukrainian].
20. Ходаковська К., Пузирьова П. В. Проблеми та перспективи вищої освіти в умовах глобалізації. *Матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції «Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації»: тези доповідей* (Київ, 10 листопада 2020 р.). Київ: КНУТД, 2020. С. 174–177.

УДК 339.138

DOI: 10.30857/2786-5398.2024.4.2

**Svitlana V. Bebko, Kateryna O. Shikovets, Valerii M. Kharlim**

*Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine*

**SYSTEM-STRUCTURAL ANALYSIS AS A TOOL FOR IMPROVING THE EFFICIENCY OF PRIVATIZATION OF THE UKRAINIAN BANKING SECTOR**

*The article highlights the specifics and key elements of system-structural analysis as a tool for improving the efficiency of privatization of the banking sector of Ukraine. The main types of structures and stages of system-structural analysis based on the principles of the systemic approach are stated. The system-structural analysis of the banking sector of Ukraine is carried out. The banking system of Ukraine is considered, taking into account the preparation for the privatization of banks with a controlling stake in state ownership during the military invasion, as a set of interconnected elements that interact with each other in order to achieve certain goals, its mission and role are indicated. The dynamics of changes in the number of banks from 2017–2024, the banking classification adopted in Ukraine and the structure of the banking system of Ukraine in 2024 are determined. At the stage of grouping the elements into substructures, the status of the systemic importance of banks and their profitability are analyzed. In establishing various links and relationships between the elements, substructures and the whole, Ukrgasbank and Sense Bank are considered as elements of the whole. It has been determined that Ukrgasbank and Sense Bank are two systemic state-owned banks that have; 4% and 6% of net assets, respectively; a wide network of branches; 2.894 million and 1.548 million depositors; 3.44 and 3.43 overall rating; 12th and 13th place among all Ukrainian banks; 3.4 and 3.2 depositors' loyalty; 6th and 9th place in the ranking of retail deposits; sufficient regulatory capital; real estate and liquid property. Thus, it has been established that Ukrgasbank and Sense Bank are state-owned banks that have: a developed customer base, a banking business that works and generates profit, real estate, and a well-known brand in the Ukrainian market, which is why they are attractive assets even in wartime.*

**Keywords:** *structure; system-structural analysis; banking sector; privatization of the banking sector of Ukraine.*

**Світлана В. Бебко, Катерина О. Шіковець, Валерій М. Харлім**

*Київський національний університет технологій та дизайну, Україна*

**СИСТЕМНО-СТРУКТУРНИЙ АНАЛІЗ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ ПРИВАТИЗАЦІЇ БАНКІВСЬКОЇ СФЕРИ УКРАЇНИ**

*У статті висвітлено специфіку та ключові елементи системно-структурного аналізу як інструменту підвищення ефективності приватизації банківської сфери України. Констатовано основні типи структур та етапи системно-структурного аналізу, заснованого на принципах системного підходу. Проведено системно-структурний аналіз банківської сфери України. Розглянуто банківську систему України з урахуванням підготовки до приватизації банків з контрольним пакетом державної власності під час військового вторгнення, як сукупність взаємопов'язаних елементів, які взаємодіють між собою з метою досягнення певних цілей, зазначено її місію та роль. Визначено динаміку зміни кількості банків з 2017–2024 роки, банківську класифікацію, яка прийнята в Україні та структуру банківської системи України у 2024 році. На етапі групування елементів у підструктури проаналізовано статус системної важливості банків та їх прибутковість. При встановленні різних зв'язків і відносин між елементами, підструктурами і цілим розглянуто Укргазбанк та Сенс Банк як елементи цілого. Визначено, що Укргазбанк та Сенс Банк – два системні державні банки, які мають; 4% і 6% чистих активів відповідно; широку мережу відділень; 2,894 млн. та 1,548 млн вкладників; 3,44 та 3,43 загальний рейтинг; 12 та*

*13 місце серед усіх українських банків; 3,4 та 3,2 лояльність вкладників; 6 та 9 місце в рейтингу по депозитах фізосіб; достатній регулятивний капітал; нерухомість та ліквідне майно. Отже, встановлено, що Укргазбанк та Сенс Банк – це державні банки, які мають: розвинену клієнтську базу, банківський бізнес, що працює і генерує прибуток, нерухомість, та достатньо відомий бренд на ринку України, саме тому вони є привабливими активами навіть в умовах воєнного часу.*

*Ключові слова: структура; системно-структурний аналіз; банківська сфера; приватизація банківської сфери України.*

**Statement of the problem.** The main goals of privatization in Ukraine are: fighting corruption at state-owned enterprises in the management of state property; attracting direct investment and investors from both Ukraine and other countries; creating effective prerequisites for the reconstruction and economic recovery of the state; attracting additional budget revenues from both sales and, subsequently, from tax revenues from business; improving the performance of enterprises or the quality of property use by finding an effective owner; modernizing production or re-profiling facilities. However, during a full-scale invasion, another goal of privatization is an additional opportunity to replenish the budget.

Privatization is the paid alienation of state-owned property in favor of individuals or legal entities [1].

After the full-scale invasion, small-scale privatization of state property (book value of objects up to UAH 250 million) resumed in September 2022. In 2023, small-scale privatization of state and municipal property replenished the budgets of various levels by more than UAH 3.3 billion [2]. The state budget received over UAH 2.6 billion, and community budgets over UAH 650 million. [2]. On average, the starting price for objects put up for auction triples. On average, 5.15 bidders participate in auctions for the acquisition of property. All of this indicates that the process of small-scale privatization is competitive and generates revenues for the budget.

However, during the war, military and hybrid risks increase, so the price of assets may decrease. To ensure effective privatization in the banking system during wartime, it is necessary to: strengthen control over participants in privatization tenders, take into account the qualification aspect in the selection of buyers, as well as the potential systemic impact of privatization results on the banking system and the economy as a whole.

Of particular importance for the economy and security of the state in wartime is the sustainable functioning of public sector banks, which ensure the stability of the banking system [12]. That is why, by the decision of the National Bank of Ukraine dated April 24, 2022 "On Approval of the List of Ukrainian Banks Involved in Work (Operations) in the Conditions of a Special Period", public sector banks were included in the list of critical infrastructure facilities in the banking system of Ukraine and the list of authorized banks of Ukraine involved in work (operations) in the conditions of a special period [12].

Thus, privatization of banks with a controlling stake in state-owned enterprises during martial law should be preceded by systemic and structural analysis of the banking system of Ukraine.

**Analysis of recent publications on the issue.** Studies of the peculiarities of the structure of Ukrainian banking system and possible ways to improve its weaknesses are reflected in the scientific works of prominent domestic economists, such as E. Gataulina, A. Moroz, O. Vasyurenko, V. Mitenko, O. Gura, S. Ksyondz, Y. Onishchenko, V. Mishchenko, M. Savluk, O. Vovchak, M. Krupka, O. Lavrushyn, I. Bodnar, O. Kolodizev, O. Baranovsky, O. Kireev and others [8, 9].

**Unresolved parts of the study, the purpose of the study, the presentation of the main results and their justification.** The issue of the impact of the war on the efficiency of privatization of banks with a controlling stake in state ownership requires further research and more detailed coverage.

*The purpose of this study* is to conduct a systemic and structural analysis of the banking system of Ukraine in view of preparations for privatization of banks with a controlling stake in state-owned enterprises during the military invasion.

System-structural analysis is a branch of scientific research methodology based on the consideration of an object as an integral set of elements and a set of relations and connections between them [6]. System-structural analysis provides an opportunity to analyze, forecast, design, and make decisions in complex systems of various kinds based on a systematic methodology.

The concept of "system" (from Greek – a whole consisting of parts) is defined as: a set of interconnected elements that interact with each other in order to achieve certain goals [5].

The concept of "structure" is a set of parts or forms (elements) that are in interaction and in a specific order necessary for the realization of certain functions [7]. The structure of a system characterizes the stable ordering in space and time of the system elements and their connections. The structure of a system can be characterized by different types of connections that prevail in it. The main types of structures can be depicted graphically, in the form of a description (verbally), matrices, or in other ways [7]:

- linear structure, elements are arranged in a sequence one after the other. Each element is connected only to the previous and next elements;
- matrix structure, the elements are organized in the form of a matrix, where each element can be linked to any other element;
- network structure, the elements are interconnected in the form of a network, where there may be different ways of communication between them;
- hierarchical structure, elements are organized in a hierarchy, where each element has its own parent and can have subordinates;
- tree structure, the elements form a tree-like structure.

The system-structural analysis based on the principle of the system approach consists of several stages [5]:

- defining the object to be analyzed as a whole;
- detection of elements of a whole;
- grouping elements into substructures;
- establishing various connections and relationships between elements, substructures, and the whole.

These stages help to approach complex tasks in a structured and logical way, ensuring comprehensive analysis and optimal decision-making.

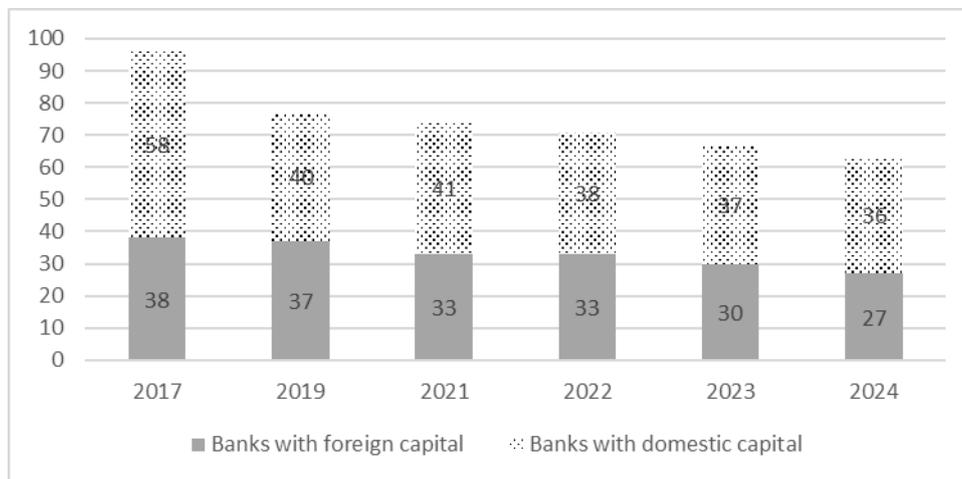
Thus, at the first stage of the systemic-structural analysis, we will consider the banking system of Ukraine as a whole, taking into account the preparation for the privatization of state-controlled banks during the military invasion. Also, at this stage, it is advisable to specify the mission and role of the whole. The Main (Strategic) Areas of Activity of Public Sector Banks during Martial Law and Post-War Economic Recovery states that the mission of public sector banks during martial law and post-war economic recovery is to actively participate in ensuring the financial stability of Ukraine [12]. The banks play an important role in maintaining and sustaining the functioning of the banking sector, as well as in providing financing for priority sectors of the economy and the smooth functioning of critical infrastructure enterprises, including those in state ownership [12].

At the second stage, namely the identification of the elements of the whole, we will determine the dynamics of changes in the number of banks from 2017–2024, the banking classification adopted in Ukraine and the structure of the banking system of Ukraine in 2024.

The dynamics of changes in the number of banks in 2017–2024 shows a steady decline in the number of operating banks, from 96 in 2017 to 63 in 2024 (Figure 1). During the years of the full-scale war, the number of operating banks decreased by 8, which is 11%. The number of banks with domestic capital exceeds the number of banks with foreign capital, with an average ratio of 55% to 45%.

Since 2017, Ukraine has adopted a banking classification based on ownership only:

- state-owned banks (in which the state owns more than 75%);
- banks of foreign banking groups;
- banks with private capital (at least 50% of the authorized capital).



Source: developed by the authors based on [1, 2, 15].

**Fig. 1. Dynamics of changes in the number of banks in 2017–2024**

In 2024, there were 63 banks operating in Ukraine, including 14 with foreign capital, 43 with private capital, and 6 state-owned banks: Privatbank, Ukreximbank, Oschadbank, First Investment Bank, Sense Bank, and Ukgasbank [4].

Oschadbank and Ukreximbank have been state-owned since their establishment [14]. Other banks became state-owned in the course of nationalizations that took place in different years [14].

Ukgasbank was nationalized in 2009 due to solvency problems after the global financial crisis. The state now owns 94.94% of the shares. In the first two years, the state spent UAH 7.4 billion to rescue the bank. By 2020, total expenditures on its support reached UAH 13.1 billion [14].

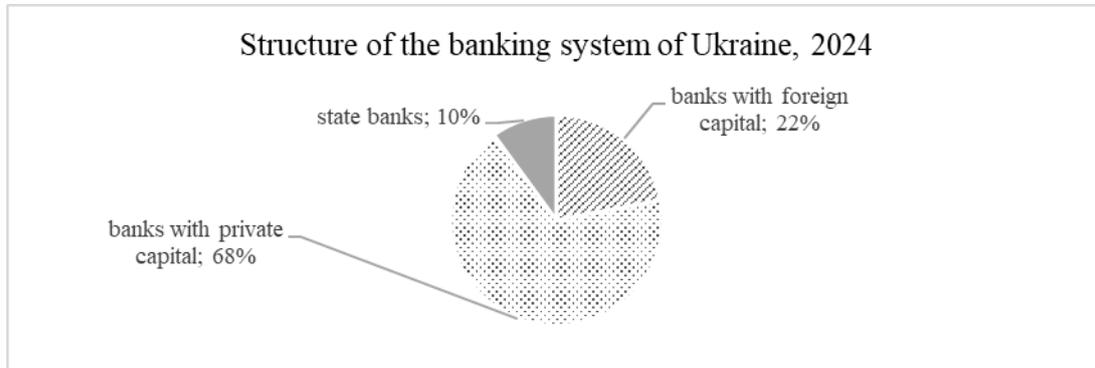
PrivatBank was nationalized at the end of 2016, and the government spent UAH 150 billion to rescue it [14].

In July 2023, Sensee Bank (until December 1, 2022, Alfa Bank) was nationalized as it was owned by Russian oligarchs [14].

Thus, the structure of the banking system of Ukraine in 2024 includes 22% of banks with foreign capital, 68% with private capital, and 10% of state-owned banks (Figure 2).

It should be noted that in Ukraine the state is a monopolist in the banking market: the state's share in the banking sector is 53.6% by net assets [15]. State-owned banks are the largest participants in state programs of preferential lending, such as "Affordable Loans 5–7–9%",

"eOselya", support for farmers under the state guarantee for portfolio loans, and are the largest creditors of the country's budget [14].

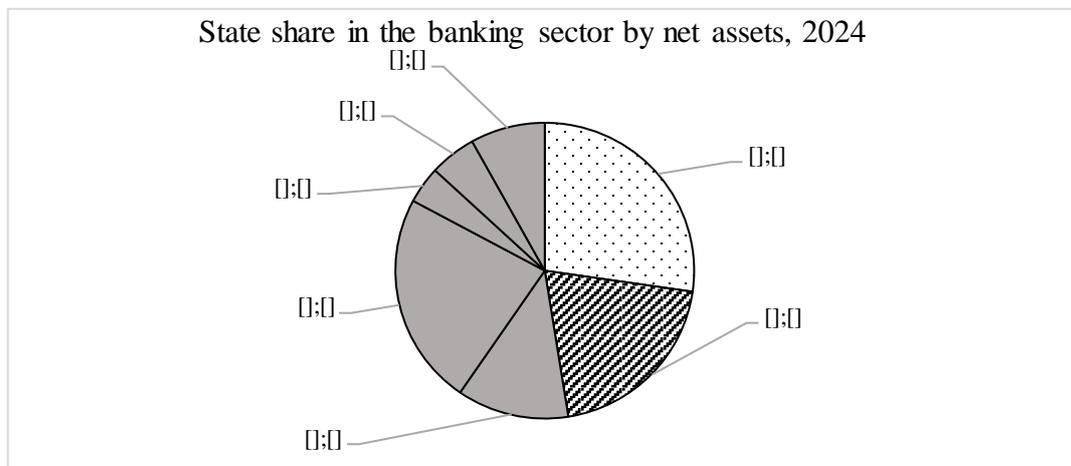


Source: developed by the authors based on [1, 2, 15].

Fig. 2. Structure of the banking system of Ukraine, 2024

At the next stage of the systemic and structural analysis: grouping elements into substructures, we will determine the status of the banks' systemic importance and their profitability.

In 2024, 15 banking institutions, 5 from each classification group, will have the status of systemic importance (Figure 3).



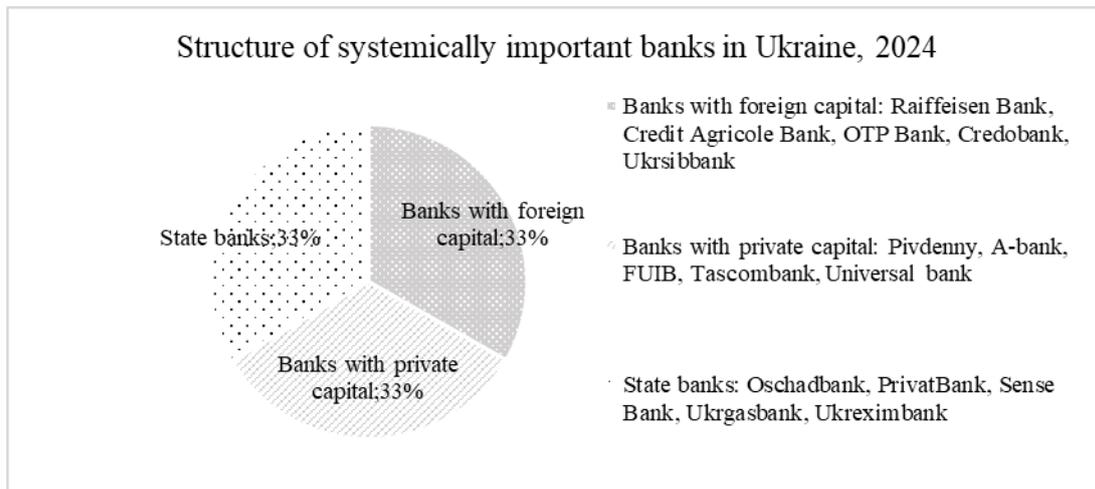
Source: developed by the authors based on [2, 12, 15].

Fig. 3. State share in the banking sector by net assets, 2024

The 6 state-owned banks account for 60% of the total profit of all institutions – UAH 24.28 billion [4]. Only the First Investment Bank, which has recently come under state control, suffered a loss of UAH 7.6 million in Q1 2024 [4].

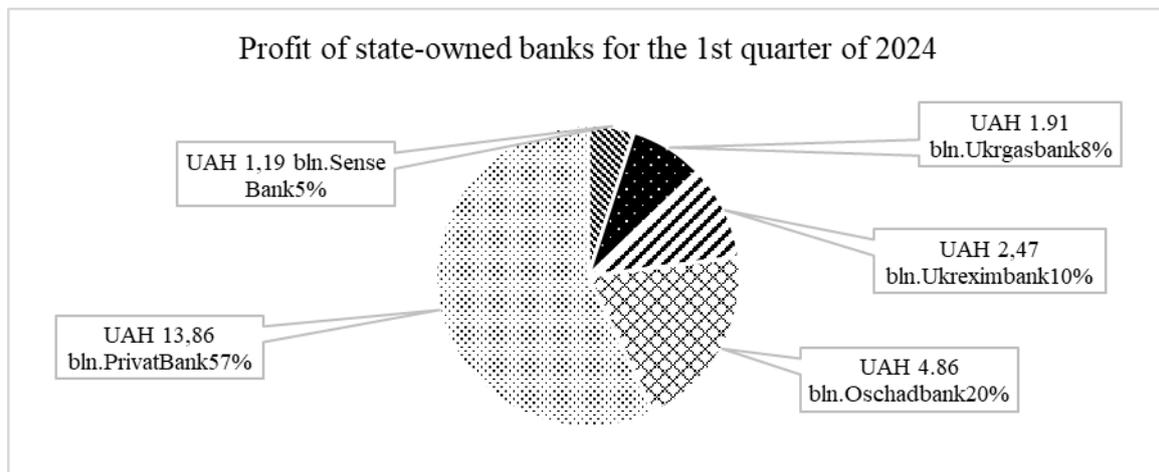
Privatbank earned UAH 13.86 billion in Q1 2024. This is a third of the profit of all banks. However, this is 14% less than in the same period last year – UAH 16.04 billion (Fig. 4). In Q1 2024, Ukrainian banks paid UAH 10.34 billion in income tax, which is one and a half times more than last year [4]. State-owned Privatbank paid almost half of this amount – UAH 4.84 billion [4].

The updated Memorandum between Ukraine and the International Monetary Fund (IMF) provides for the privatization of state-owned banks: Ukrgasbank and Sense Bank [13].



Source: developed by the authors based on [2, 12, 15].

**Fig. 4. Structure of systemically important banks in Ukraine in 2024**



Source: developed by the authors based on [4, 6, 13].

**Fig. 5. Profit of state-owned banks in Q1 2024**

That is why, at the next stage of the system-structural analysis, namely establishing various links and relations between elements, substructures and the whole, we will consider Ukrgasbank and Sense Bank as banks as elements of the whole. Ukrgasbank and Sense Bank are two systemic state-owned banks that have [3, 16]:

- 4% and 6% of net assets, respectively;
- a wide network of branches: Sense Bank – 120 branches, Ukrgasbank – 218 branches;
- number of depositors: Sense Bank – 2.894 million depositors, Ukrgasbank – 1.548 million. The volume of household deposits in Sense Bank is over UAH 47.756 billion, and in Ukrgasbank – UAH 33.648 billion. The overall rating of the banks is 3.44 and 3.43, which allows them to rank 12th and 13th among all Ukrainian banks. The depositors' loyalty is 3.4 and 3.2, which demonstrates the trust of citizens despite the war. The ranking for retail deposits is 6th and 9th, respectively;
- the regulatory capital of Sense Bank is over UAH 8.398 billion, and that of Ukrgasbank is UAH 10.073 billion. This allows them to meet all the NBU's economic standards with a sufficient margin of safety;
- banks have real estate and liquid assets on their balance sheets.

Thus, Ukrgasbank and Sense Bank are state-owned banks that have a developed customer base, a banking business that is operating and generating profits, real estate, and a well-known brand in the Ukrainian market, which is why they are attractive assets even in wartime.

**Conclusions and prospects for further research.** The war in Ukraine has forced the search for additional sources of income. One of these sources is the privatization of state and municipal property. However, during the war, military and hybrid risks must be taken into account, as they affect the attractiveness of assets and their price. The systemic and structural analysis made it possible to present the structure of the banking sector of Ukraine through the organization of subsystems from the highest level to individual elements. The dynamics of changes in the number of banks in Ukraine has a constant tendency to reduce the number of operating banks. Also, the number of banks with domestic capital exceeds the number of banks with foreign capital. The banking classification adopted in Ukraine contains only three features by form of ownership: state-owned banks (in which the state owns more than 75% of the share) account for 10%, banks of foreign banking groups – 22%, and banks with private capital (at least 50% of the authorized capital) – 68%. The systemic and structural analysis also revealed that the state is a monopolist in the banking market: state-owned banks receive more than half of the total profit of all institutions. Analyzing Ukrgasbank and Sense Bank as elements of the whole, it was found that they are attractive assets even in wartime.

#### References

#### Література

- |   |  |
|---|--|
| <p>1. Pro pryvatyzatsiiu [About privatization]. URL: <a href="https://privatization.gov.ua/about-us-pro-pryvatyzatsiiu/">https://privatization.gov.ua/about-us-pro-pryvatyzatsiiu/</a> [in Ukrainian].</p> <p>2. Pryvatyzatsiia pid chas viiny: stan, ryzyky ta harantii [Wartime Privatization: Status, Risks, and Safeguards]. URL: <a href="https://unba.org.ua/publications/8792-privatizaciya-pid-chas-vijni-stan-riziki-ta-garantii.html">https://unba.org.ua/publications/8792-privatizaciya-pid-chas-vijni-stan-riziki-ta-garantii.html</a> [in Ukrainian].</p> <p>3. Ukraina hotuie do prodazhu dva derzhavni banky – Memorandum z MVF [Ukraine is preparing two state-owned banks for sale – Memorandum with the IMF]. URL: <a href="https://minfin.com.ua/ua/2024/03/24/123785017/">https://minfin.com.ua/ua/2024/03/24/123785017/</a> [in Ukrainian].</p> <p>4. Na 19% bilshе, nizh mynulorich, zarobyly ukrainski banky u 2024 rotsi [Ukrainian banks earned 19% more in 2024 than last year]. URL: <a href="https://opendatabot.ua/analytics/banks-2024-4">https://opendatabot.ua/analytics/banks-2024-4</a> [in Ukrainian].</p> <p>5. Romanchykov, V. I. (2007). <i>Osnovy naukovykh doslidzhen: navchalnyi posibnyk</i> [Fundamentals of scientific research: a study guide]. Kyiv: Tsentr uchbovoi literatury. 254 p. [in Ukrainian].</p> <p>6. Kolotukha, O. V. <i>Systemno-strukturnyi pidkhid</i> [System-structural approach]. <i>Sportyvnyi turizm ta aktyvna rekreatsiia: heohrafiia, systematyzatsiia, praktyka (slovnnyk-dovidnyk) = Sports tourism and active recreation: geography, systematization, practice (reference dictionary)</i>. URL: <a href="https://geohub.org.ua/node/2438">https://geohub.org.ua/node/2438</a> [in Ukrainian].</p> | <p>1. Про приватизацію. URL: <a href="https://privatization.gov.ua/about-us-pro-pryvatyzatsiiu/">https://privatization.gov.ua/about-us-pro-pryvatyzatsiiu/</a></p> <p>2. Приватизація під час війни: стан, ризики та гарантії. URL: <a href="https://unba.org.ua/publications/8792-privatizaciya-pid-chas-vijni-stan-riziki-ta-garantii.html">https://unba.org.ua/publications/8792-privatizaciya-pid-chas-vijni-stan-riziki-ta-garantii.html</a>.</p> <p>3. Україна готує до продажу два державні банки – Меморандум з МВФ. URL: <a href="https://minfin.com.ua/ua/2024/03/24/123785017/">https://minfin.com.ua/ua/2024/03/24/123785017/</a></p> <p>4. На 19% більше, ніж минулоріч, заробили українські банки у 2024 році. URL: <a href="https://opendatabot.ua/analytics/banks-2024-4">https://opendatabot.ua/analytics/banks-2024-4</a>.</p> <p>5. Романчиков В. І. Основи наукових досліджень: навчальний посібник. К.: Центр учбової літератури, 2007. 254 с.</p> <p>6. Колотуха О. В. Системно-структурний підхід. <i>Спортивний туризм та активна рекреація: географія, систематизація, практика (словник-довідник)</i>. URL: <a href="https://geohub.org.ua/node/2438">https://geohub.org.ua/node/2438</a>.</p> |
|---|--|

7. Vnutrishnia orhanizatsiia (struktura) systemy [Internal organization (structure) of the system]. URL: [https://studies.in.ua/polit-sistem\\_srminar/510-vnutrshnya-organzacya-struktura-sistemi.html](https://studies.in.ua/polit-sistem_srminar/510-vnutrshnya-organzacya-struktura-sistemi.html) [in Ukrainian].
8. Hura, O. L., Kryzhanovskiy, O. O. (2020). Problemy ta perspektyvy funktsionuvannya bankivskoi systemy Ukrainy [Problems and prospects of functioning of the banking system of Ukraine]. *Efektivna ekonomika = Efficient economy*, No. 5. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.5.52. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7861> [in Ukrainian].
9. Hataullina, E., Klymenko, M. (2022). Osoblyvosti suchasnoi struktury bankivskoi systemy Ukrainy [Features of the modern structure of the banking system of Ukraine]. *Ekonomika ta suspilstvo = Economy and society*, Vol. 37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-27> [in Ukrainian].
10. Kustovska, O. V. (2005). Metodolohiia systemnoho pidkhodu ta naukovykh doslidzhen [System approach methodology and scientific research]. Ternopil: Ekonomichna dumka. 124 p. [in Ukrainian].
11. Hetmantsev, D. O., Shuklina, N. H. (2007). Bankivske pravo Ukrainy [Banking law of Ukraine]. Kyiv: Tsentр uchbovoi literatury. 344 p. [in Ukrainian].
12. Osnovni (strategichni) napriamy diialnosti bankiv derzhavnoho sektoru na period dii voiennoho stanu ta pisliavoiennoho vidnovlennia ekonomiky [The main (strategic) areas of activity of public sector banks during the period of martial law and post-war economic recovery]. URL: <https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%9E%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D1%96%D0%9D%D0%B0%D0%BF%D1%80%D1%8F%D0%BC.pdf> [in Ukrainian].
13. Ukraina poobitsiala MВF prodaty dva derzhavni banky [Ukraine promised the IMF to sell two state banks]. URL: <https://finclub.net/ua/news/ukraina-poobitsiala-mvf-prodaty-dva-derzhavni-banky.html> [in Ukrainian].
14. Vinokurov, Ya. (2024). Banky na prodazh. Khto khoche kupyty Ukrhazbank ta "Sens" i skilky vony koshtuiut? [Banks for sale. Who wants to buy Ukrgasbank and "Sens" and how much do they cost?]. URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2024/02/12/709772/> [in Ukrainian].
7. Внутрішня організація (структура) системи. URL: [https://studies.in.ua/polit-sistem\\_srminar/510-vnutrshnya-organzacya-struktura-sistemi.html](https://studies.in.ua/polit-sistem_srminar/510-vnutrshnya-organzacya-struktura-sistemi.html).
8. Гура О. Л., Крижановський О. О. Проблеми та перспективи функціонування банківської системи України. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.5.52. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7861>.
9. Гатаулліна Е., Клименко М. Особливості сучасної структури банківської системи України. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 37. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-27>.
10. Кустовська О. В. Методологія системного підходу та наукових досліджень. Тернопіль: Економічна думка, 2005. 124 с.
11. Гетманцев Д. О., Шукліна Н. Г. Банківське право України. К.: Центр учбової літератури, 2007. 344 с.
12. Основні (стратегічні) напрями діяльності банків державного сектору на період дії воєнного стану та післявоєнного відновлення економіки. URL: <https://mof.gov.ua/storage/files/%D0%9E%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D1%96%D0%9D%D0%B0%D0%BF%D1%80%D1%8F%D0%BC.pdf>.
13. Україна пообіцяла МВФ продати два державні банки. URL: <https://finclub.net/ua/news/ukraina-poobitsiala-mvf-prodaty-dva-derzhavni-banky.html>.
14. Вінокуров Я. Банки на продаж. Хто хоче купити Укргазбанк та "Сенс" і скільки вони коштують? URL: <https://www.epravda.com.ua/publications/2024/02/12/709772/>

15. Ohliad bankivskoho sektoru, liutyi 2024 [Banking Sector Review, February 2024]. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Banking\\_Sector\\_Review\\_2024-02.pdf?v=7](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2024-02.pdf?v=7) [in Ukrainian].

16. Derzhava hotuie do prodazhu Sens ta Ukrhaz: skilky za nykh mozhut vyruchyty i shcho chekaie na kliientiv [The state is preparing for the sale of Sens and Ukrgaz: how much can they get for them and what awaits customers]. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2024/03/28/123987402/> [in Ukrainian].

15. Огляд банківського сектору, лютий 2024. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/Banking\\_Sector\\_Review\\_2024-02.pdf?v=7](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Banking_Sector_Review_2024-02.pdf?v=7).

16. Держава готує до продажу Сенс та Укргаз: скільки за них можуть виручити і що чекає на клієнтів. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2024/03/28/123987402/>

УДК 330.34

DOI: 10.30857/2786-5398.2024.4.3

**Ріта О. Заблоцька, Денис М. Русак**

*Навчально-науковий інститут міжнародних відносин*

*Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Україна*

**ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ЦИРКУЛЯРНИХ БІЗНЕС-МОДЕЛЕЙ  
В УМОВАХ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

*Представлена робота відображає актуальне питання економічної науки сьогодення, що стосується розвитку циркулярних бізнес-моделей. Так циркулярні бізнес-моделі стали важливим інструментом для досягнення цілей сталого розвитку. Вони ґрунтуються на концепції «циркулярної економіки», яка відрізняється від традиційної лінійної економіки тим, що прагне до зменшення відходів, максимальної повторної обробки ресурсів та мінімізації негативного впливу на навколишнє середовище. Метою роботи є визначення особливостей розвитку циркулярних бізнес-моделей в умовах сталого розвитку та аналіз їх якості. Методами поточного дослідження визначено: метод аналізу, метод синтезу, методи дедукції та індукції, логічний метод, порівняльний метод, табличний метод, графічний метод для відображення графічно деяких елементів дослідження. Основними результатами, що було отримано в ході дослідження є: циркулярні бізнес-моделі передбачають використання ресурсів на основі принципів зменшення відходів, повторного використання, ремонту, модернізації та переробки, а також вони заохочують підприємства розглянути життєвий цикл продуктів та послуг, зокрема їхню утилізацію та можливість для повторного використання матеріалів. У рамках циркулярних бізнес-моделей підприємства часто впроваджують новітні технології та процеси, що може включати розробку нових матеріалів, а також розробку продуктів, що мають довший термін служби або можливість для багаторазового використання. Циркулярні бізнес-моделі акцентують увагу на зміні відносин між підприємствами і споживачами. Такі моделі можуть приносити економічні вигоди, такі як зниження витрат на сировину, зменшення витрат на управління відходами та створення нових джерел доходу через моделі обслуговування і ремонту. Визначено, що одна з ключових особливостей таких моделей – це зменшення негативного впливу на навколишнє середовище. Це досягається за рахунок зменшення обсягів відходів, скорочення використання природних ресурсів і зниження викидів забруднюючих речовин. Цей підхід допомагає покращити екологічний баланс та сприяє збереженню біорізноманіття. Розвиток циркулярних бізнес-моделей в умовах сталого розвитку є важливим аспектом переходу до більш екологічно відповідальної та економічно вигідної економіки. Вони сприяють зменшенню впливу на навколишнє середовище, економічному зростанню через інновації та забезпечують нові можливості для бізнесу.*

**Ключові слова:** *циркулярна економіка; сталий розвиток; зелена економіка; фінансування; перехід; фінансові інструменти; циркулярні бізнес-моделі; глобальні ланцюги вартості; регулювання; цифровізація; трансформаційні зміни; глобалізація; зелені фінанси.*

**Rita O. Zablotska, Denys M. Rusak**

*Educational and Scientific Institute of International Relations*

*Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine*

**FEATURES OF THE DEVELOPMENT OF CIRCULAR BUSINESS MODELS  
IN THE CONDITIONS OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT**

*The presented work reflects the current issue of economic science today, which concerns the development of circular business models. Thus, circular business models have become an important tool for achieving the goals of sustainable development. They are based on the concept of the*

"circular economy", which differs from the traditional linear economy in that it strives to reduce waste, maximize the reprocessing of resources and minimize the negative impact on the environment. The purpose of the work is to determine the peculiarities of the development of circular business models in the conditions of sustainable development and to analyze their quality. The methods of the current research are defined as: analysis method, synthesis method, deduction and induction methods, logical method, comparative method, tabular method, graphic method for graphically displaying some research elements. The main findings of the study are: circular business models involve the use of resources based on the principles of waste reduction, reuse, repair, modernization and recycling, and they encourage businesses to consider the life cycle of products and services, in particular their disposal and opportunities for reuse of materials. As part of circular business models, companies often adopt new technologies and processes, which may include the development of new materials, as well as the development of products that have a longer life or the ability to be reused. Circular business models focus on changing relations between enterprises and consumers. Such models can bring economic benefits, such as reducing raw material costs, reducing waste management costs, and creating new revenue streams through maintenance and repair models. This is achieved by reducing the amount of waste, reducing the use of natural resources and reducing emissions of pollutants. This approach helps to improve the ecological balance and contributes to the preservation of biodiversity. The development of circular business models in conditions of sustainable development is an important aspect of the transition to a more environmentally responsible and economically profitable economy. They contribute to reduced environmental impact, economic growth through innovation and provide new business opportunities.

**Keywords:** circular economy; sustainable development; green economy; financing; transition; financial instruments; circular business models; global value chains; regulation; digitalization; transformational changes; globalization; green finance.

**Постановка проблеми.** На теперішній час в умовах глобальних викликів, які пов'язані зі змінами клімату, виснаженням природних ресурсів, а також зростанням екологічних проблем, концепція сталого розвитку набуває все більшої актуальності та значущості. Одним з ключових елементів цієї концепції є перехід від традиційної лінійної економіки до циркулярної економіки. Саме тому в таких умовах розвитку економічних процесів сьогодення циркулярні бізнес-моделі виступають важливим інструментом у реалізації принципів сталого розвитку, адже вони орієнтовані на максимальне використання ресурсів, зменшення відходів і зниження екологічного впливу.

Саме тому, можливо стверджувати, що сьогодні циркулярні бізнес-моделі змінюють звичний підхід до управління ресурсами, пропонуючи нові рішення для зменшення негативного впливу на навколишнє середовище та провадження принципів екологізації господарської діяльності. Вони включають в себе інноваційні стратегії, які дозволяють зберігати цінні ресурси, розширювати їх використання та забезпечувати ефективне їх повернення в економічний цикл розвитку та виробництва. Також це може проявлятися через розробку нових технологій, удосконалення процесів виробництва, а також зміни в споживчих звичках і бізнес-практиках.

Важливо відзначити, що впровадження циркулярних бізнес-моделей є не лише екологічно обґрунтованим, але і економічно вигідним рішенням, яке здатне приносити конкурентні переваги всім суб'єктам господарювання. Також це може бути досягнуто шляхом зменшення витрат на сировину, зниження витрат на управління відходами та відкриття нових ринків для бізнесу.

Таким чином, особливості розвитку циркулярних бізнес-моделей в умовах сталого розвитку являють собою важливий аспект для забезпечення довгострокової економічної стабільності і екологічної безпеки. Цей процес передбачає не лише зміну підходів до виробництва та споживання, але й необхідність глибоких трансформацій в бізнес-практиках, споживчих звичках та регуляторному середовищі. Представлене яскраво підтверджує актуальність та своєчасність обраної тематики дослідження.

**Аналіз сучасних літературних джерел.** Представлена проблематика дослідження є сьогодні актуальною та своєчасною через трансформаційні, глобалізаційні процеси, які відбуваються сьогодні у глобальному економічному просторі. Вони змінюють характер економічних процесів та спонукають відходити від традиційного сприйняття багатьох суспільних процесів. Саме тому зазначене питання відображено в різних аспектах в роботах провідних вчених та економістів (таблиця 1).

Таблиця 1

**Окремі аспекти проблематики циркулярних бізнес-моделей в роботах сучасних вчених**

Вчені [Джерело]	Аспект
J. M. Allwood [1]	Проблематика відновлення та вторинності ресурсів
O. Bulatova, T. Shabelnyk, T. Marena, N. Reznikova, T. Melnyk, S. Melnychenko and N. Reznikova, T. Melnyk, N. Reznikova & O. Ivashchenko [2, 9–12]	Сучасна проблематика фінансування трансформаційних моделей, розвиток «зелених фінансів» та «зеленої економіки»
O. Desyatnyuk, M. Naumenko, I. Lytovchenko, O. Beketov [3]	Проблематика забезпечення фінансової безпеки, трансформація цифрового простору в системі сталого розвитку
J. Doran, N. McCarthy & M. O'Connor, D. Galoyan, T. Mkrtchyan, V. Hrosul, R. Buhrimenko, P. Smirnova, H. Balamut, V. Hrosul, R. Buhrimenko, P. Smirnova, O. Timchenko, H. Balamut, O. Rachkovan [4–6]	Особливості розвитку суб'єктів господарювання в умовах сталого розвитку
O. Desyatnyuk, A. Krysovaty, O. Ptashchenko, O. Kurtsev, O. Arutyunyan [7, 8, 15–17]	Особливості сучасної інклюзії в системі сталого розвитку, екологізація та формування нового безпекового середовища
M. Rubmann [13]	Вплив Індустрії 4.0 на розвиток циркулярної економіки в цілому та бізнес-моделей зокрема
Y. Zaitsev, I. Krysovaty, N. Gavkalova, O. Sobko, V. Boichuk, H. Meshko, A. Ніколаєнко [14, 18, 21]	Соціальна відповідальність бізнесу, як одна з основних складових трансформації економіки від традиційної до циркулярної
Р.Ю. Набока, М.Б. Нагара [19, 20]	Проблематика становлення циркулярної економіки та її вплив на трансформацію суспільних процесів

Джерело: авторське групування.

Представлене коло досліджень ще раз підтверджує той факт, що проблематика є актуальною та своєчасною, а динамічний розвиток економічних процесів сьогодення створює постійно нові вектори дослідження представленого питання.

**Мета.** Метою дослідження є визначення особливостей сучасних циркулярних бізнес-моделей, їх розвитку та наліз їх якості.

**Результати дослідження.** Спираючись на теоретичні дослідження [1, 2, 14, 17, 19, 20] зазначимо, що під циркулярною економікою можливо розуміти комплексний підхід який поєднує систему управління ресурсами та відходами та спрямований на створення сталого економічного розвитку при збереженні екологічної рівноваги, а також підтримує принципи максимального використання ресурсів, зменшення відходів та інноваційного підходу до бізнес-практик, які повинні призводити до економічних, екологічних і соціальних вигод.

Представлене тлумачення поняття «циркулярна економіка», на наш погляд, є узагальненим та таким, що відображає сучасні особливості самої концепції циркулярної економіки. При цьому необхідно також підкреслити, що також базуючись на теоретичних дослідженнях [1, 3, 5, 6, 13, 18, 20] під поняттям «циркулярні бізнес-моделі» можливо надалі розуміти особливий підхід до ведення бізнесу, який фокусується на створенні цінності шляхом оптимізації використання ресурсів, зменшення відходів і підтримки сталого розвитку протягом усього життєвого циклу продукції, а також ґрунтується на принципах циркулярної економіки, яка протистоїть традиційній лінійній економіці, де ресурси витрачаються одноразово, а відходи можуть ставати проблемою.

В таблиці 2 представимо основні аспекти та особливості розвитку сучасних циркулярних бізнес-моделей.

Таблиця 2

**Основні аспекти циркулярних бізнес-моделей**

Аспект	Характеристика
Продовження життєвого циклу продукції	Моделі ремонту, модернізації, і перепродажу продуктів, що дозволяють продовжити їхнє використання і зменшити потребу в нових ресурсах
Рециклінг	Інтеграція процесів повернення, переробки і повторного використання матеріалів і компонентів у виробничі процеси для мінімізації відходів
Оренда	Заміна прямого володіння продуктом на його оренду або підписку, що дозволяє бізнесу контролювати використання та повернення продукту, а також зменшити потребу у нових ресурсах
Проектування	Розробка продуктів з урахуванням можливостей їхнього ремонту, модернізації та переробки
Мінімізація відходів і забруднення	Впровадження практик, спрямованих на зменшення обсягів відходів і негативного впливу на довкілля, шляхом ефективного використання ресурсів і зменшення забруднюючих викидів
Економічні та екологічні вигоди	Підвищення ефективності використання ресурсів, зниження витрат на сировину і управління відходами, створення нових бізнес-можливостей і ринків, а також покращення екологічного стану

Джерело: складено авторами на основі джерел [1, 4, 14, 18–20].

Саме тому, зазначимо, що циркулярні бізнес-моделі спрямовані на досягнення довгострокової стійкості, покращення економічної ефективності та зниження екологічного впливу. Вони є важливою складовою переходу до економіки, де цінність продуктів та послуг зберігається протягом тривалого часу, а ресурси використовуються раціонально і відповідально.

Сутність розвитку таких моделей можна розглядати через кілька основних аспектів, що представимо в таблиці 3.

У перспективі, розвиток циркулярних бізнес-моделей може стати основою для сталого економічного зростання і екологічної стійкості, допомагаючи зменшити навантаження на планету і створити нові можливості для бізнесу та суспільства.

Таблиця 3

**Розвиток циркулярних бізнес-моделей**

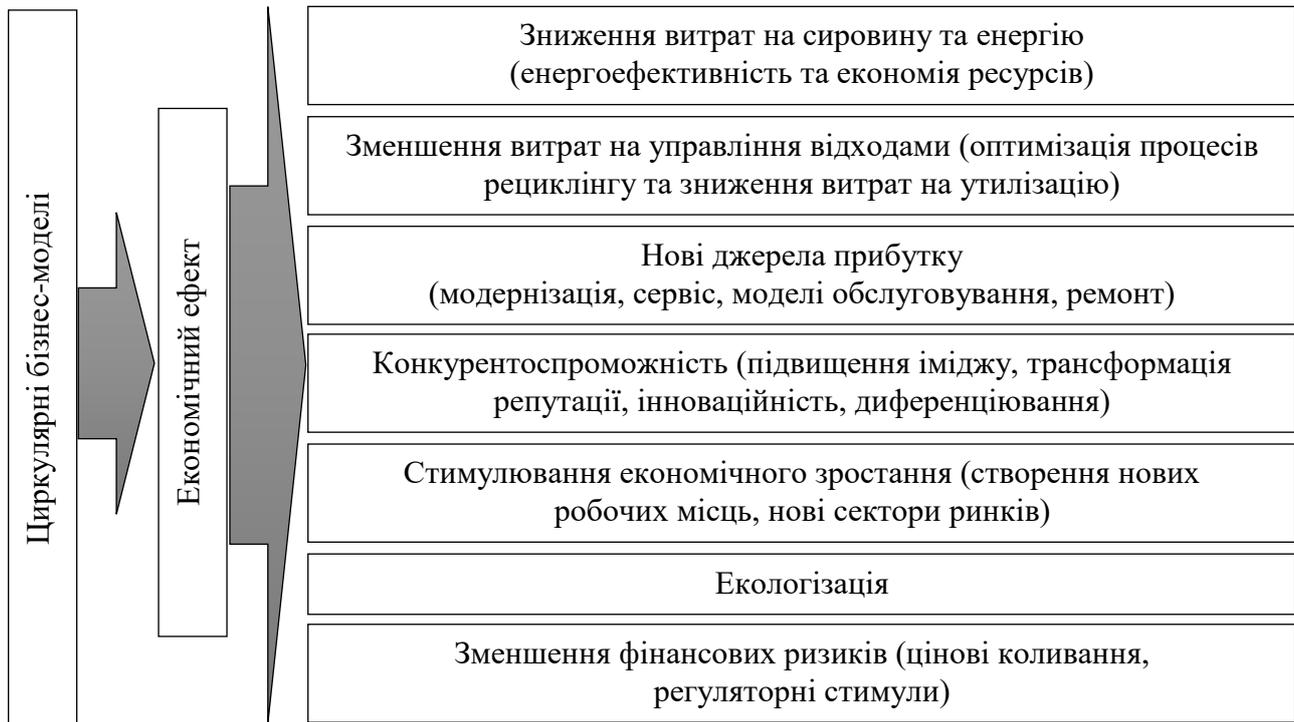
Аспект	Складові	Характеристики
Принципи циркулярної економіки	Принцип продовження життєвого циклу продукції	Включає ремонт, модернізацію і повторне використання товарів
	Принцип повторного використання	Переробка та реінтеграція відходів у виробничий процес
	Принцип мінімізації відходів	Впровадження практик, які зменшують кількість відходів і їхній негативний вплив на довкілля
Інноваційні моделі	Модель «продукт як послуга»	Замість продажу товарів, компанії пропонують їх в оренду або на основі підписки, що дозволяє краще контролювати їхнє використання та утилізацію
	Модель повернення та переробки	Організація процесів, що включають повернення продукції для переробки або повторного використання
	Модель «проектування для довговічності»	Розробка продуктів з урахуванням можливостей їх ремонту та оновлення
Екологізація	Екологічні вигоди	Зменшення забруднення, зниження споживання ресурсів, зменшення викидів парникових газів і негативного впливу на екосистеми
Економічні вигоди	Економічні вигоди	Зниження витрат на сировину та енергію, зменшення витрат на управління відходами, створення нових бізнес-можливостей та ринків
Трансформація споживчих вподобань	Споживачі	Потребують зміни ставлення до власності і споживання, прийняття нових моделей використання продуктів
	Суб'єкти господарювання	Потрібно адаптуватися до нових стратегій, змінити процеси виробництва і управління ресурсами
Соціальні аспекти	Соціальні ініціативи	Підвищення обізнаності та освіти щодо важливості сталого розвитку і циркулярної економіки
Інклюзія	Принципи доступності	Поступність всіх видів ресурсів

Джерело: складено авторами з урахуванням джерел [1, 2, 5, 7, 8, 15, 17–20].

Саме тому, слід зауважити, що розвиток циркулярних бізнес-моделей може суттєво вплинути на економіку як окремих підприємств, так і на економіку в цілому. Представимо основні аспекти економічного ефекту від впровадження таких моделей на рис. 1.

У підсумку, розвиток циркулярних бізнес-моделей має потенціал значно поліпшити економічну ефективність підприємств, знизити їхні витрати і відкрити нові можливості для зростання. Однак для максимізації економічного ефекту важливо, щоб бізнеси належно адаптували свої стратегії і процеси відповідно до принципів циркулярної економіки.

При цьому зауважимо, що оцінка якості розвитку циркулярної бізнес-моделі є важливим етапом для забезпечення ефективності та стійкості бізнес-практик, які спрямовані на зменшення відходів, повторне використання ресурсів і збереження екологічного балансу. Для комплексної оцінки якості розвитку циркулярних бізнес-моделей можна використовувати кілька ключових критеріїв і методів, що представлено в таблиці 4.



Джерело: складено авторами.

Рис. 1. Економічний ефект від циркулярних бізнес-моделей

Таблиця 4

**Елементи системи оцінки циркулярних бізнес-моделей**

Елемент	Складові
Екологічні показники	Вплив на навколишнє середовище; Ефективність використання ресурсів
Економічні показники	Фінансові вигоди; ROI
Інноваційність	Рівень інновацій; Адаптивні можливості до змін
Клієнтський досвід та споживчі звички	Рівень споживчої лояльності; Змінність споживчих вподобань
Операційна ефективність	Інтеграція; Процесна ефективність
Соціальні показники	Рівень сприйняття та замученості; Освітні ініціативи; Інклюзивність
Регуляторні показники	Дотримання стандартів та норм
Партнерство	Ефективність партнерств; Мережевість

Джерело: складено авторами на основі [1, 3, 5, 7, 8, 17, 19–21].

Отже, оцінка якості розвитку циркулярної бізнес-моделі є комплексним процесом, що включає оцінку екологічних, економічних, технологічних, соціальних та регуляторних аспектів. Саме тому такий підхід дозволяє різним суб'єктам господарювання не лише вимірювати ефективність своїх циркулярних ініціатив, але й постійно вдосконалювати свої практики для досягнення сталого розвитку і підвищення конкурентоспроможності.

**Висновок.** Таким чином, циркулярні бізнес-моделі представляють собою ключовий елемент для забезпечення сталого розвитку, надаючи ефективні рішення для екологічних і економічних викликів сучасності. Їх впровадження потребує системного підходу, інновацій і співпраці між усіма учасниками процесу, що забезпечить стійкий розвиток як для бізнесу, так і для суспільства в цілому. Саме тому до загальних висновків можливо віднести наступне:

- циркулярні бізнес-моделі сприяють зменшенню негативного впливу на навколишнє середовище шляхом зменшення обсягів відходів та ефективного використання ресурсів. Вони акцентують увагу на повторному використанні, ремонті, переробці та зменшенні потреби в нових сировинних матеріалах, що допомагає зменшити екологічний слід і покращити екологічний баланс;
- впровадження таких моделей може приносити значні економічні вигоди, зокрема через зменшення витрат на сировину, зниження витрат на управління відходами та відкриття нових ринків і можливостей для бізнесу;
- циркулярні бізнес-моделі сприяють розвитку інновацій і технологічного прогресу, адже підприємства мають адаптувати свої процеси та продукти до нових вимог і можливостей, що включає розробку нових матеріалів, технологій переробки та підходів до управління ресурсами;
- впровадження циркулярних бізнес-моделей вимагає змін у споживчих звичках і бізнес-практиках;
- ефективна реалізація циркулярних бізнес-моделей часто потребує активної участі різних стейкхолдерів, включаючи постачальників, споживачів і державні органи.

#### References

#### Література

- |   |  |
|---|--|
| <p>1. Allwood, J. M. (2024). Squaring the circular economy: the role of recycling within a hierarchy of material management strategies. <i>Handbook of recycling</i>, 2014, P. 445–477.</p> <p>2. Bulatova, O., Shabelnyk, T., Marena, T., Reznikova, N. (2019). Influence of regional financial market models on the structure of global financial assets. URL: <a href="https://www.researchgate.net/publication/336137920_Influence_of_Regional_Financial_Market_Models_on_the_Structure_of_Global_Financial_Assets">https://www.researchgate.net/publication/336137920_Influence_of_Regional_Financial_Market_Models_on_the_Structure_of_Global_Financial_Assets</a>.</p> <p>3. Desyatnyuk, O., Naumenko, M., Lytovchenko, I., Beketov, O. (2024). Impact of Digitalization on International Financial Security in Conditions of Sustainable Development. <i>Problemy Ekorozwoju/Problems of Sustainable Development</i>, No. 1, P. 104–114. URL: <a href="https://ph.pollub.pl/index.php/preko/article/view/5325/4341">https://ph.pollub.pl/index.php/preko/article/view/5325/4341</a>.</p> <p>4. Doran, J., McCarthy, N., O'Connor, M. (2018). The role of entrepreneurship in stimulating economic</p> | <p>1. Allwood J. M. Squaring the circular economy: the role of recycling within a hierarchy of material management strategies. <i>Handbook of recycling</i>. 2014. P. 445–477.</p> <p>2. Bulatova O., Shabelnyk T., Marena T., Reznikova N. Influence of regional financial market models on the structure of global financial assets. 2019. URL: <a href="https://www.researchgate.net/publication/336137920_Influence_of_Regional_Financial_Market_Models_on_the_Structure_of_Global_Financial_Assets">https://www.researchgate.net/publication/336137920_Influence_of_Regional_Financial_Market_Models_on_the_Structure_of_Global_Financial_Assets</a>.</p> <p>3. Desyatnyuk O., Naumenko M., Lytovchenko I., Beketov O. Impact of Digitalization on International Financial Security in Conditions of Sustainable Development. <i>Problemy Ekorozwoju/Problems of Sustainable Development</i>. 2024. No. 1. P. 104–114. URL: <a href="https://ph.pollub.pl/index.php/preko/article/view/5325/4341">https://ph.pollub.pl/index.php/preko/article/view/5325/4341</a>.</p> <p>4. Doran J., McCarthy N., O'Connor M. The role of entrepreneurship in stimulating</p> |
|---|--|

- growth in developed and developing countries. *Cogent Economics & Finance*, No. 6 (1), Art. 1442093. DOI: <https://doi.org/10.1080/23322039.2018.1442093>.
5. Galoyan, D., Mkrtchyan, T., Hrosul, V., Buhrimenko, R., Smirnova, P., Balamut, H. (2023). Formation of adaptation strategy for business entities in the context of digital transformation of the economy. *Review of Economics and Finance*, Issue 21, P. 616–621.
6. Hrosul, V., Buhrimenko, R., Smirnova, P., Timchenko, O., Balamut, H., Rachkovan, O. (2022). Specifics of economical digital transformation in the context of the diversification processes impact. *Ad Alta: Journal of Interdisciplinary Research*, Vol. 12, Issue 2, P. 154–159.
7. Krysovaty, A., Ptashchenko, O., Kurtsev, O., Arutyunyan, O. (2024). The Concept of Inclusive Economy as a Component of Sustainable Development. *Problemy Ekorozwoju/Problems of Sustainable Development*, No. 1, P. 164–172. URL: <https://ph.pollub.pl/index.php/preko/article/view/5755/4346>.
8. Krysovaty, A., Desyatnyuk, O., Ptashchenko, O. (2024). Digital Innovations and their Ramifications for Financial and State Security. *African Journal Of Applied Research*, No. 10 (1), P. 431–441, DOI: <https://doi.org/10.26437/ajar.v10i1.713>, URL: <https://ajaronline.com/index.php/AJAR/article/view/713/441>.
9. Melnyk, T., Melnychenko, S., Reznikova, N. (2019). The conceptual framework for the operation of financial systems in the context of global structural transformations of business models of banking. *Baltic Journal of Economic Studies*, No. 5 (4), P. 148–154.
10. Melnyk, T., Reznikova, N., Ivashchenko, O. (2020). Problems of statistical study of “green economics” and green growth potentials in the sustainable development context. *Baltic Journal of Economic Studies*, No. 6 (3), P. 87–98. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2020-6-3-87-98>.
- economic growth in developed and developing countries. *Cogent Economics & Finance*. 2018. No. 6 (1). Art. 1442093. DOI: <https://doi.org/10.1080/23322039.2018.1442093>.
5. Galoyan D., Mkrtchyan T., Hrosul V., Buhrimenko R., Smirnova P., Balamut H. Formation of adaptation strategy for business entities in the context of digital transformation of the economy. *Review of Economics and Finance*. 2023. Issue 21. P. 616–621.
6. Hrosul V., Buhrimenko R., Smirnova P., Timchenko O., Balamut H., Rachkovan O. Specifics of economical digital transformation in the context of the diversification processes impact. *Ad Alta: Journal of Interdisciplinary Research*. 2022. Vol. 12, Issue 2. P. 154–159.
7. Krysovaty A., Ptashchenko O., Kurtsev O., Arutyunyan O. The Concept of Inclusive Economy as a Component of Sustainable Development. *Problemy Ekorozwoju/Problems of Sustainable Development*. 2024. No. 1. P. 164–172. URL: <https://ph.pollub.pl/index.php/preko/article/view/5755/4346>.
8. Krysovaty A., Desyatnyuk O., Ptashchenko O. Digital Innovations and their Ramifications for Financial and State Security. *African Journal Of Applied Research*. 2024. No. 10 (1). P. 431–441. DOI: <https://doi.org/10.26437/ajar.v10i1.713>. URL: <https://ajaronline.com/index.php/AJAR/article/view/713/441>.
9. Melnyk T., Melnychenko S., Reznikova N. The conceptual framework for the operation of financial systems in the context of global structural transformations of business models of banking. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2019. No. 5 (4). P. 148–154.
10. Melnyk T., Reznikova N., Ivashchenko O. Problems of statistical study of “green economics” and green growth potentials in the sustainable development context. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2020. No. 6 (3). P. 87–98. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2020-6-3-87-98>.

11. Reznikova, N. (2016). Ecological imperatives for extension of globalization processes: problem of economic security. *Investytsii: praktyka ta dosvid = Investments: practice and experience*, № 21, P. 23–26.
12. Reznikova, N., Ivashchenko, O., Rubtsova, M. (2020). Global problems as a subject of interdisciplinary studies in the focus of international economic security and sustainable development. *Ekonomika ta derzhava = Economy and the state*, № 7, P. 24–31.
13. Rubmann, M. (2015). Industry 4.0: The Future of Productivity and Growth in Manufacturing Industries. The Boston Consulting Group. Inc. URL: [https://www.bcg.com/publications/2015/engineered\\_products\\_project\\_business\\_indust474ry\\_4\\_future\\_productivity\\_growth\\_manufacturing\\_industries.aspx](https://www.bcg.com/publications/2015/engineered_products_project_business_indust474ry_4_future_productivity_growth_manufacturing_industries.aspx).
14. Zaitsev, Y., Krysovaty, I., Gavkalova, N., Sobko, O., Boichyk, V. (2024). Interaction of Digitization and Corporate Social Responsibility in the Context of Sustainable Development. *Econ. Aff.*, Vol. 69 (Special Issue), P. 217–227.
15. Desiatniuk, O., Krysovaty, A., Ptashchenko, O. (2023). Rozvytok finansovoho instrumentariiu biznesu v umovakh tsyfrovoi inkluzii [Development of business financial instruments in conditions of digital inclusion]. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen = Journal of strategic economic research*, № 6 (17), P. 28–37. URL: <https://econ-vistnyk.knutd.edu.ua/wp-content/uploads/sites/17/2024/03/6-2023-3.pdf> [in Ukrainian].
16. Desiatniuk, O., Krysovaty, A., Ptashchenko, O. (2023). Stan ta tendentsii rozvytku finansovoi inkluzii v Ukraini [State and trends of development of financial inclusion in Ukraine]. *Svit finansiv = The world of finance*, № 3 (76), P. 21–34. URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1629> [in Ukrainian].
17. Krysovaty, A., Desiatniuk, O., Ptashchenko, O. (2023). Digital inclusion: financial and marketing aspects. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen = Journal of strategic economic research*, № 3 (14), P. 93–102. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.3.10> [in Ukrainian].
- 10.30525/2256-0742/2020-6-3-87-98.
11. Reznikova N. Ecological imperatives for extension of globalization processes: problem of economic security. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 21. С. 23–26.
12. Reznikova N., Ivashchenko O., Rubtsova M. Global problems as a subject of interdisciplinary studies in the focus of international economic security and sustainable development. *Економіка та держава*. 2020. № 7. Р. 24–31.
13. Rubmann M. Industry 4.0: The Future of Productivity and Growth in Manufacturing Industries. The Boston Consulting Group, Inc., 2015. URL: [https://www.bcg.com/publications/2015/engineered\\_products\\_project\\_business\\_indust474ry\\_4\\_future\\_productivity\\_growth\\_manufacturing\\_industries.aspx](https://www.bcg.com/publications/2015/engineered_products_project_business_indust474ry_4_future_productivity_growth_manufacturing_industries.aspx).
14. Zaitsev Y., Krysovaty I., Gavkalova N., Sobko O., Boichyk V. Interaction of Digitization and Corporate Social Responsibility in the Context of Sustainable Development. *Econ. Aff.* 2024. Vol. 69 (Special Issue). P. 217–227.
15. Десятнюк О., Крисоватий А., Птащенко О. Розвиток фінансового інструментарію бізнесу в умовах цифрової інклюзії. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 6 (17). С. 28–37. URL: <https://econ-vistnyk.knutd.edu.ua/wp-content/uploads/sites/17/2024/03/6-2023-3.pdf>.
16. Десятнюк О., Крисоватий А., Птащенко О. Стан та тенденції розвитку фінансової інклюзії в Україні. *Світ фінансів*. 2023. № 3 (76). С. 21–34. URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1629>.
17. Крисоватий А., Десятнюк О., Птащенко О. Digital inclusion: financial and marketing aspects. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 3 (14). С. 93–102. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.3.10>.

18. Meshko, N., Nikolaienko, A. (2021). Analiz vplyvu ekolohizatsii biznesu na zasadakh tsyrkuliarnoi ekonomiky na stal'yi rozvytok turyzmu krain Yevropy [Analysis of the impact of business greening on the basis of the circular economy on the sustainable development of tourism in European countries]. *European Journal of Management Issues*, Vol. 29, № 3, P. 162–170 [in Ukrainian].
19. Naboka, R. Yu. (2021). Kontseptualni zasady derzhavnoho rehuliuвання rozvytku tsyrkuliarnoi ekonomiky v Ukraini [Conceptual principles of state regulation of circular economy development in Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid = Investments: practice and experience*, № 15, P. 136–139 [in Ukrainian].
20. Nahara, M. B. (2021). Tsyrukuliarna ekonomika: henezys, struktura, osoblyvosti [Circular economy: genesis, structure, features]. *Ekonomika ta derzhava = Economy and the state*, № 10, P. 68–73 [in Ukrainian].
21. Sobko, O., Krysovaty, I. A. (2021). Vdoskonalennia upravlinnia innovatsiinymy proektamy ta pozhvavlennia innovatsiinoi aktyvnosti pidpriemstv Ukrainy [Improving the management of innovative projects and revitalizing the innovative activity of Ukrainian enterprises]. *Visnyk ekonomiky = Bulletin of the economy*, № 3, P. 97–112. URL: <http://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1268> [in Ukrainian].
18. Мешко Н., Ніколаєнко А. Аналіз впливу екологізації бізнесу на засадах циркулярної економіки на сталий розвиток туризму країн Європи. *European Journal of Management Issues*. 2021. Т. 29, № 3. С. 162–170.
19. Набока Р. Ю. Концептуальні засади державного регулювання розвитку циркулярної економіки в Україні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 15. С. 136–139.
20. Нагара М. Б. Циркулярна економіка: генезис, структура, особливості. *Економіка та держава*. 2021. № 10. С. 68–73.
21. Собко О., Крисоватий І. А. Вдосконалення управління інноваційними проектами та поживлення інноваційної активності підприємств України. *Вісник економіки*. 2021. № 3. С. 97–112. URL: <http://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1268>.

УДК 631.147.001.11:631.1.027

DOI: 10.30857/2786-5398.2024.4.4

**Ali Kahramanoğlu, Kürşat Demiryürek, Nur İlkay Abacı**  
*Ondokuz Mayıs University, Samsun, Turkey*

**Liudmyla M. Hanushchak-Yefimenko, Nataliia V. Fastovets**  
*Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine*

**MARKETING DEVELOPMENT OF A UNIVERSITY'S ECOSYSTEM  
AS AN EFFECTIVE NETWORK PLATFORM**

*Marketing development of a university ecosystem as an effective network platform the knowledge-based economy places universities at the forefront of social and economic development. However, traditional university operational models often fail to address the challenges posed by rapid technological changes, globalization, and the post-COVID world. This study examines the concept of universities as network platforms integrating educational, scientific, and socio-economic activities. It highlights the significance of marketing strategies, particularly the 4P model (Product, Price, Place, Promotion), in fostering the sustainable development of university ecosystems. The objective of this article is to elucidate the role of university ecosystems in the modern knowledge economy and to demonstrate innovative approaches to their development using the Kyiv National University of Technologies and Design (KNUTD) as a case study. The methodology includes literature review, empirical research on post-COVID rehabilitation via the REHUB COVID educational platform, and the integration of international best practices. The study emphasizes the importance of digital innovations, partnerships, and the advancement of human capital as critical components of university ecosystems. The implementation of the REHUB COVID project resulted in the creation of an integrated platform for physical, psychological, and social rehabilitation, facilitating the adaptation of students and staff to new realities. The research concludes that universities that actively adopt marketing strategies not only enhance their competitiveness but also amplify their societal impact, contributing to sustainable development.*

**Keywords:** *university ecosystem; marketing strategies; 4P model; post-COVID rehabilitation; digital transformation; sustainable development; innovative technologies.*

**Алі Кахраманоглу, Курсат Демірюрек, Нур Ілкай Абачі**  
*Університет Ондокуза Майїса, Самсун, Туреччина*

**Людмила М. Ганущак-Єфіменко, Наталія В. Фастовець**  
*Київський національний університет технологій та дизайну, Україна*

**МАРКЕТИНГОВИЙ РОЗВИТОК ЕКОСИСТЕМИ УНІВЕРСИТЕТУ  
ЯК ЕФЕКТИВНОЇ МЕРЕЖЕВОЇ ПЛАТФОРМИ**

*У статті розглянуто концепцію розвитку екосистеми університету як мережевої платформи, що інтегрує освітню, наукову та соціально-економічну діяльність. Обґрунтовано, що розвиток маркетингової екосистеми університету як ефективною мережевою платформою, засноваою на знаннях, визначає університети центрами суспільного й економічного розвитку. Встановлено що традиційні моделі функціонування університетів часто не відповідають сучасним викликам, зокрема технологічним змінам, глобалізації та постковідним викликам. У дослідженні проаналізовано роль маркетингових стратегій, таких як модель 4P (Product, Price, Place, Promotion), у розвитку університетських екосистем. Висвітлено роль університетських екосистем у сучасній економіці знань та проаналізовано інноваційні підходи до їхнього розвитку, на прикладі Київського національного університету технологій та дизайну (КНУТД). Методологія базувалась на емпіричних дослідженнях постковідної реабілітації через освітню платформу REHUB COVID, на основі використання міжнародного досвіду. В статті зацентровано увагу на*

важливості цифрових інновацій, партнерств і розвитку людського капіталу в умовах сучасних викликів. За результатами дослідження доведено, що університети, які активно впроваджують маркетингові стратегії, здатні не лише підвищувати свою конкурентоспроможність, а й посилювати свій соціальний вплив, сприяючи сталому розвитку.

**Ключові слова:** університетська екосистема; маркетингові стратегії; модель 4P; постковідна реабілітація; цифрова трансформація; сталий розвиток; інноваційні технології.

**Problem Statement.** In the world of today, the knowledge-based economy has become a key driver of social and economic development, with universities playing a central role in this economy shaping. However, traditional models of the operations held in universities often fall short in effectively meeting the needs of modern society. Rapid technological changes, globalization, and the challenges of the Post-COVID world necessitate a transformation of universities' functions and infrastructure. The main issue lies in the fact that most universities do not fully utilize their potential as network platforms capable of integrating educational, research, and socio-economic activities. The lack of clear marketing strategies for developing ecosystems within the universities limits their competitiveness impact on society and capacity for innovation. Additionally, universities facing the task of adapting to new challenges, ensuring access to quality education through digital platforms; integrating innovations into educational and research processes; developing recreational programs to support the physical and mental well-being of members of the academic community inclusively.

This raises the next question: *how can universities become effective network platforms that ensure sustainable development through a marketing approach to managing their ecosystems?* This problem solving requires a comprehensive analysis and specific tools to be developed for effectively integrating marketing strategies into the development of the universities ecosystems.

**The aim** of the article is to explain the role of ecosystems in Universities as network platforms in today's knowledge-based economy. Using KNUTD as an example, it could be demonstrated how innovative solutions can support post-COVID recovery and sustainable development.

**Literature Review on the Problem.** Ecosystem of an university is a complex, interconnected system that includes students, teaching staff, researchers, administration, business partners, and the public authorities and their representatives, all interacting within the university's physical, social, and digital infrastructure. This system aims to create, disseminate, and apply knowledge to support the university's educational, scientific, and socio-economic activities. This is a generalized definition that aligns with the modern understanding of the term "university ecosystem" in academic and applied literature. This definition has been formulated based on an analysis of scholarly and applied works by leading researchers.

Bernard Clark describes universities as dynamic organizations that integrate academic, social, and economic aspects to fulfill their mission [1]. Henry Etzkowitz and Loet Leydesdorff view universities as a vital component of the «Triple Helix» model, which unites universities, businesses, and governments to create innovative ecosystems [2]. Gregory Vogel, Sarah Reichert, and Herbert David emphasize the role of universities as integrated systems that foster partnerships with various stakeholders [3].

The key elements of a university ecosystem are its main components that ensure its effective functioning and development. These include: infrastructure, human capital, and partnerships, each playing an essential role in creating a sustainable and innovative environment.

**The main results.** The university infrastructure is a fundamental component that enables the implementation of educational, research, and social functions. It comprises physical infrastructure

facilities (campuses, laboratories, research centers, and libraries) and digital infrastructure (online learning platforms, cloud services for data storage and sharing, software and analytics tools, artificial intelligence technologies). Infrastructure provides the foundation for all processes within the university ecosystem, fostering integration among students, teaching staff, researchers, and partners.

Human capital is the key driver of a university ecosystem's development. This encompasses the participants who create, utilize, and disseminate knowledge. Students are the primary consumers of educational services and active contributors to research and social projects. They bring fresh ideas to academic and innovative activities. Another critical element of human capital is teaching staff and researchers, who develop and implement new scientific knowledge and teaching methods, as well as conduct research. Results of this research support the growth of the knowledge-based economy.

Administrative staff manage resources and ensure the efficient operation of the university ecosystem. The development of human capital depends on the quality of education, opportunities for professional growth, and engagement in interdisciplinary initiatives.

University partnerships with external organizations are a crucial factor in its development, facilitating collaboration with businesses, interaction with government bodies, and engagement with international partners. Collaboration with businesses often occurs through joint projects (research, technology development) and by providing practical training and employment opportunities for students.

Interaction with the government happens through participation in shaping public policies in education and science, primarily through participation in grant competitions and securing funding for research projects.

International partners engagement occurs within the framework of international collaboration, academic mobility projects, knowledge exchange, and participation in global initiatives. International partnerships strengthen the university's connections with society and facilitate integration into the global knowledge ecosystem.

Thus, we define the key elements of a university ecosystem as the following: infrastructure, human capital, and partnerships—are interconnected, forming a comprehensive environment for learning, research, and innovation. Their effective interaction ensures the sustainable development of the university, enhances its competitiveness, and reinforces its role in the modern knowledge-based economy.

The successful functioning of any system, particularly in today's dynamic knowledge-based economy, relies on high-quality and innovative management. University ecosystems, which integrate diverse elements, from students and staff to business and government partners, require a strategic approach that effectively combines resources, fosters innovation, and adapts to changes in the external environment.

Innovative management in this context involves not only the implementation of advanced technologies and organizational methods but also the development of strategies that respond to contemporary challenges and opportunities. One of the key tools in such management is marketing activity, which enables the university to effectively position itself in the market of educational and research services, attract resources, and create added value for society.

Marketing activities serve as a pivotal instrument for strategic management, helping universities enhance their visibility in educational and scientific markets, secure resources, and contribute to social development.

Through marketing strategies, universities can build their reputation, attract new students and partners, and respond effectively to the constantly changing demands of the market. As

complex systems involving multiple stakeholders, university's ecosystems require clear marketing approach that integrate educational, research, and social dimensions.

There are well-known marketing approaches that universities have successfully used to achieve sustainability and innovation in their development. Let's explore the key ones:

1. Digital Marketing and Social Media Presence. Universities utilize digital platforms such as social media, content marketing, and e-mail campaigns to promote their educational programs and events. This enables effective interaction with younger audiences and strengthens the university's reputation [4].

2. Partnerships with Businesses and Industries. Collaborating with businesses helps create market-oriented educational programs and supports employment of the graduates. Universities become centers of innovation, combining theoretical academic knowledge with practical experience [5].

3. Focus on Internationalization. Attracting international students through scholarships, exchange programs, and participation in global rankings fosters multicultural campuses that integrate students into the global community [6].

4. Innovative Educational Services. The introduction of new educational products, such as interdisciplinary programs, short-term courses, and digital platforms, keeps universities relevant to students and job market needs [7].

5. Social Marketing and Corporate Responsibility. University initiatives addressing social issues such as environmental sustainability, equality, and community support enhance their positive image in society [8].

6. Use of Artificial Intelligence and Data Analytics. AI-powered analytical tools help universities understand student needs and optimize educational services [9].

7. Adapting the 4P Model to Education. The marketing mix concept (Product, Price, Place, Promotion) has been adapted to improve the efficiency of educational and research programs [10].

8 - Engaging Students in University Branding. Hosting alumni meetings, creating support networks for students, and promoting alumni successes contribute to strengthening the university's brand [11].

We make a conclusion that, one of the most universal and proven approaches in marketing, is the 4P model (Product, Price, Place, Promotion), introduced by Edmund Jerome McCarthy in 1960. Adapting this model to the specifics of university ecosystems allows to structurize marketing strategies, optimizing resource use, and achieving strategic goals. The 4P model provides a structured approach to marketing activities, helping universities not only enhance their competitiveness but also increase their social impact.

**The First P: Product**, refers to the educational programs, research, innovations, and services offered by the university. By developing unique educational programs that meet job market demands, one university could stand out among others and improve their competitive edge. Social impact is achieved through educational programs that focus on critical thinking, sustainable development, and innovation, creating skilled professionals who contribute to society and promote their university.

**The Second P: Price**, relates to tuition fees, grants, and scholarships. Competitiveness is influenced by transparent pricing policies and the availability of financial support, which attract a larger number of students. Social impact is reflected in supporting low-income students.

**The Third P: Place**, takes into account the university's infrastructure, including both physical and digital accessibility. Competitiveness is enhanced through the use of online platforms, enabling universities to reach a global audience. Social impact is achieved by expanding access to education through distance learning, integrating diverse population groups into the educational process.

**The Fourth P: Promotion**, includes strategies for advancing the university's presence through social media, conferences, and collaborations with business partners. Competitiveness is driven by active public relations and participation in international rankings, strengthening the university's brand. Social impact involves raising awareness of the university's social projects and research, enhancing its role in society.

By integrating the 4P model into their ecosystem strategies, universities can effectively balance market competitiveness and societal contributions, ensuring long-term sustainable development.

In our opinion, the integration of the 4P model into university's ecosystems offers the next following advantages:

1. **Attractiveness for Students.** Thoughtfully designed educational products, flexible pricing policies, and accessibility make universities more attractive to students. This approach enables universities to attract talented individuals from around the world.

2. **Fostering Innovation.** The 4P model creates conditions for effective operations and revenue generation. Universities that actively implement marketing strategies are better equipped to execute innovative projects and research, which are often funded by private and governmental organizations.

3. **Strengthening Partnerships.** International collaboration and partnerships with businesses and governments through joint initiatives enable universities to access new resources and opportunities, enhancing their visibility and reputation.

Examples of the successful integration of the 4P model include the following: The University of Warwick (United Kingdom) effectively employs promotion by collaborating with technology corporations to develop market-oriented educational programs. The National University of Singapore (Singapore) has utilized the 4P model to integrate digital platforms, enabling global student outreach. The Massachusetts Institute of Technology (United States of America) focuses on product development and services (innovations, startups) aligned with contemporary challenges within the framework of the 4P model. Analysis of these cases leads to the conclusion that integrating marketing approaches and the 4P model allows university ecosystems not only to compete effectively in the education market but also to enhance their social impact, contributing to the sustainable development of society. These approaches enable universities to adapt to the changing conditions of the modern world, ensuring high-quality education, innovation, and integration into the global knowledge economy.

The analysis of existing and tested marketing approaches for the development of university ecosystems has demonstrated that integrating the 4P model is an optimal solution. Additionally, the COVID-19 pandemic presented unprecedented challenges to the global community, affecting nearly every aspect of life, including education, healthcare, and social integration.

Kyiv National University of Technologies and Design (hereinafter referred to as KNUTD) faced the need not only to adapt its educational and scientific processes to new conditions but also to address the significant decline in the health and social activity of its students and staff. Prolonged post-COVID consequences, such as physical weakness, psychological stress, and reduced productivity, necessitated the creation of an effective system for rehabilitation and recreation.

Moreover, the pandemic revealed the insufficient preparedness of the infrastructure for remote work, the need for innovative technologies to enable interactive engagement, and the necessity to create support programs for socially vulnerable groups. These challenges served as a driving force that led KNUTD researchers to participate in the project titled «*Marketing Development of the University's Eco Campus for Recreational Post-COVID Persons*» (hereinafter referred to as the Project). This innovative Project became a significant step in implementing the

strategy of integrating advanced technologies and marketing approaches into KNUTD's educational and recreational spaces.

The implementation of the Project aimed to address several critical issues:

1. *The Need for Post-COVID Rehabilitation.* Severe consequences of COVID-19, including long-term post-COVID syndrome, have created a demand for an effective system of physical, psychological, and social rehabilitation.

2. *Insufficient Institutional Mechanisms to Support Socially Vulnerable Groups.* There is a lack of infrastructure, programs, and platforms that provide an interactive approach to rehabilitation, focusing on activating the socio-economic potential of these individuals.

3. *Low Level of Environmental Awareness.* The absence of systematic efforts to enhance environmental consciousness across various social groups remains a significant barrier. Raising awareness is a vital component of sustainable development and the prevention of future global challenges.

4. *The Need to Integrate Innovative Technologies into Educational and Social Programs.* This includes the use of digital platforms, telemedicine, VR/AR technologies, and marketing tools to ensure comprehensive rehabilitation and development.

To address these challenges, under the Project's development a concept for integrating educational, recreational, and innovative technologies was developed to ensure a comprehensive approach to the rehabilitation of post-COVID individuals. The foundation of the Project's implementation was the innovative educational platform named REHUB COVID, created at Kyiv National University of Technologies and Design.

The educational platform REHUB COVID, as an innovative tool for solving key problems related to the development of human capital within the university ecosystem, has enabled physical and psychological rehabilitation, the development of environmental awareness, social adaptation, and professional growth for its participants. By implementing interdisciplinary educational programs and using digital technologies, the platform facilitated the integration of socially vulnerable individuals, strengthened cooperation between students and faculty, and created conditions for the sustainable development of KNUTD.

The Project became an integral part of KNUTD's overall strategy and sustainable development program, which focuses on innovation, international integration, environmental initiatives, and support for human capital. The REHUB COVID educational platform provided KNUTD with a foundation for rehabilitating and supporting socially vulnerable groups, increased the level of environmental consciousness, and strengthened internal communications. By utilizing modern digital technologies and innovative approaches, the REHUB COVID educational platform contributed to forming a new quality of educational and scientific activities.

**Project Implementation.** The central element of the Project was the creation of the interactive educational platform REHUB COVID, which integrated functions of rehabilitation, learning, and socio-psychological support. The platform provided a personalized approach to the physical and psychological rehabilitation of participants. It included the integration of educational materials, tools for health monitoring, opportunities for communication with experts, and access to recreational resources.

As part of the Project, modern digital technologies were introduced to simulate learning processes and virtual recreational programs, creating a more realistic environment for practical training and psychological support.

The Project included organizing training sessions and educational seminars for university students and staff. These activities aimed to teach participants how to use new technologies, develop skills in environmental awareness, and support socially vulnerable groups. Special attention was given to integrating new knowledge into the daily activities of the university's community.

An important component of the Project involved creating dedicated recreation and rehabilitation zones on university grounds. This included setting up green spaces to promote psychological recovery and introducing physical activity programs to support health. Additionally, a series of events was held to raise environmental awareness among students and staff.

The Project incorporated best international practices for post-COVID rehabilitation. These included studies by Stéphanie Décary, Wouter De Groote, Claudio Arienti, Charlotte Kiekens, Paolo Boldrini, Simona Gabriella Lazzarini, Martin Dugas, Thomas Stefan, Louis Langlois, Fanny Daigle, Fatima Naye, Anik LeBlanc, and Stefano Negrini, presented in "Recommendations for Post-COVID Rehabilitation". This study emphasized the importance of a multi-level, multidisciplinary model of rehabilitation. Key recommendations implemented in the Project included integrating multidisciplinary teams, utilizing research with standardized outcomes, and applying medical recommendations outlined in protocols for the safe rehabilitation of patients.

In the article by Francesco Agostini, Marco Mangone, Paolo Ruiiu, Tommaso Paolucci, Vincenzo Santilli, and Alessandro Bernetti, titled "Rehabilitation Settings During and After COVID-19: An Overview of Recommendations", the authors explored the impact of the pandemic on rehabilitation services and provided recommendations for their reorganization. These included tele-rehabilitation, physical therapy, and psychological support, all of which were utilized by the Project team.

The article by Richard Bakker, Katie Andi, Anne Desloupes, Robert Mitchell, Gregory Lau, Katia Bojani, Daniel Stockholm, William Howard, Ross Wykers, and Bhavna Ramchandani, titled "Global Statements to Produce and Implement Optimal Rehabilitation Practice and Service for Persons With Disabilities During the COVID-19 Pandemic and Beyond", emphasized the importance of a global approach to rehabilitation through the integration of digital platforms, multidisciplinary strategies, and the funding of innovative models.

In the article by Marco Antonelli and Davide Donelli, titled "Respiratory Rehabilitation for Post-COVID-19 Patients in Spa Centers: First Steps from Theory to Practice", the authors examined the potential of natural environments, such as spa centers, for the rehabilitation of patients with respiratory impairments. They mentioned the importance for the active use of physiotherapy, lung drainage, and the integration of psychological support.

These studies provided valuable insights and practical approaches that were incorporated into the Project activities at KNUTD.

In the study by Taslim Uddin, Hasna Raihan Rahim, and Mohammed Nuruzzaman Handaker, titled "The Impact of COVID-19 and the Challenges of Post-COVID Rehabilitation in a Developing Country", the authors examined the specifics of rehabilitation in resource-limited settings, emphasizing the importance of tele-rehabilitation and a multidisciplinary approach.

In addition to the aforementioned methodological and scientific approaches, other sources were considered, enriching the project's concept and ensuring a comprehensive approach to addressing the rehabilitation needs of post-COVID individuals. The integration of these practices enabled the creation of a unique rehabilitation model at KNUTD, which incorporates physical, psychological, and social aspects of recovery.

Thus, the study of experiences from other countries contributed to the development of innovative approaches that were tailored to the specific needs of KNUTD.

Experts from Ondokuz Mayıs University (Turkey) provided consultations, participated in training sessions, and assisted in the implementation of modern educational standards for rehabilitation.

Among the strong points of KNUTD at the beginning of the Project, the following should be noted:

1. Existing Infrastructure. KNUTD boasts over 30,000 m<sup>2</sup> of modern facilities, including academic buildings, laboratories, research centers, and recreational zones. The university grounds also feature green spaces that contribute to the ecological and psychological rehabilitation of Project participants.

2. Advanced Digital Infrastructure. KNUTD obtains well-developed digital infrastructure for remote learning and project management, which is constantly improving. This infrastructure includes LMS systems, cloud-based collaboration services, and analytics software, which serve as a foundation for implementing telemedicine solutions.

3. Human Capital. The academic community at KNUTD comprises over 1,200 faculty and researchers, 80% of whom hold PhD or Doctoral degrees. The university collaborates with more than 68 international academic institutions, enabling the integration of global expertise into local projects. Additionally, KNUTD had over 11,000 students enrolled at the beginning of the Project.

4. Innovation-Oriented Strategy. KNUTD's innovation focus serves as the cornerstone of its sustainable development strategy.

At the initial stages of the Project, several key weaknesses impacted its implementation.

Firstly, the digitalization of the REHUB COVID educational platform was limited. At the launch of the Project, the platform's accessibility was only supported through the University's «Moodle» environment. Specifically, the lack of integration with tools for automated health status analysis and educational programs hindered effective user engagement.

Secondly, there was a need for comprehensive research on the impact of COVID-19 on individuals. During the initial stages of the Project, a more detailed analysis of the physical, psychological, and social effects of COVID-19 on students and staff became necessary. The absence of systematic data restricted the adaptation of rehabilitation programs to meet the actual needs of the target audience.

Thirdly, the realization of sustainable development goals through online platform was severely challenged by the pandemic and russia's full-scale invasion in Ukraine. These dual crises created significant obstacles to achieving the Project's objectives.

The primary challenge arose from russia's full-scale invasion of Ukraine in February of 2022, which drastically altered the geopolitical situation due to military actions of Russia against Ukraine. This created additional difficulties for the Project's implementation, including disruptions in logistical chains, reduced funding, and increased psychological pressure on the academic community. The war conditions also complicated access to essential technologies and resources, that was needed for the platform's full deployment.

Despite these obstacles, KNUTD carried out the Project by launching several initiatives aimed at creating a comprehensive system for post-COVID rehabilitation and social integration.

The main components of the Project were:

1. **Development and Launch of the REHUB COVID Educational Platform.** The platform combines functions of rehabilitation, education, and social-psychological support.

1.1. The Platform offers educational materials for students and teachers to improve environmental awareness and build psychological resilience. The platform also includes tools for monitoring health through automated algorithms and analytics.

2. **Improvement of Infrastructure.** Infrastructure modernization activities included creating new recreational and recovery spaces, which helped: to set up green zones for psychological relaxation; to build interactive areas for physical activities and training.

3. **The Digital Technologies implementation.** Advanced digital solutions were introduced to make the Project more effective, such as: online platforms for communication with rehabilitation experts, psychologists, and other specialists.

4. **Educational Initiatives and Professional Development Programs.** Training activities within the Project included: workshops for teachers to develop digital skills and improve environmental awareness; training for students on self-rehabilitation techniques and stress management.

5. **International Collaboration and Adaptation of Best Practices.** The Project focused on adapting international best practices to the university's sustainable development strategies.

**Conclusions.** The Project «*Marketing Development of the University's Eco Campus for Recreational Post-COVID Persons*» became a driving force for transformations in KNUTD's strategic directions, ensuring the comprehensive implementation of innovative solutions in its educational, scientific, and social processes.

As a result of creating the multifunctional REHUB COVID educational platform, the functions of rehabilitation, education, and socio-psychological support were integrated. The use of digital technologies enabled the creation of an interactive environment for educational and therapeutic processes, enhancing the university's existing innovative potential.

This technological foundation became a vital component of KNUTD's infrastructure modernization. Specifically, green zones for relaxation and psychological recovery were established on campus, along with interactive spaces for physical activities and rehabilitation. At the same time, the University's digital infrastructure was improved, incorporating learning management systems, cloud services, and analytical tools.

These infrastructural upgrades not only improved the working and learning conditions but also laid the groundwork for the continued development of the University's community.

The Project "*Marketing Development of the University's Eco Campus for Recreational Post-COVID Persons*" played a pivotal role in advancing KNUTD's strategic goals by integrating innovative solutions into its educational, scientific, and social processes. A significant focus was placed on human capital development through educational programs and training sessions aimed at enhancing staff qualification and fostering resilience competencies among students.

Environmental awareness was a key element of the Project, with initiatives promoting sustainable development principles integrated into the educational process. This effort raised the ecological literacy of students and staff alike. Additionally, international collaboration and partnerships with businesses strengthened rehabilitation approaches and secured funding for innovative initiatives, expanding the Project's impact and reach.

Special attention was given to socially vulnerable groups, providing individualized rehabilitation programs for students and staff affected by COVID-19 or experiencing psychological impacts from the war. These efforts successfully facilitated their adaptation and integration into the University's academic and research environment.

The Project's implementation was a defining moment in KNUTD's development, laying the groundwork for enhancing its competitiveness, reputation, and integration into the global scientific and educational community.

**Acknowledgements.** The study was conducted within the framework of the joint Ukrainian-Turkish research project "Marketing Development of the University's Eco-Territory for Recreation of Post-COVID Individuals" (Contract No. M/43-2024 dated April 30, 2024), supported by the Ministry of Education and Science of Ukraine and the Scientific and Technological Research Council of Turkey (TÜBİTAK).

#### References

1. Clark, B. R. (1998). *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Pergamon Press.

#### Література

1. Clark B. R. *Creating Entrepreneurial Universities: Organizational Pathways of Transformation*. Pergamon Press, 1998. DOI:

- <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-043354-6.50006-5>.
2. Etzkowitz, H., Leydesdorff, L. (2000). The Dynamics of Innovation: From National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of University–Industry–Government Relations. *Research Policy*, Vol. 29(2), P. 109–123. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4).
3. Vogel, G., Reichert, S., David, H. (2012). The Role of University Ecosystems in Fostering Innovation. *Higher Education Management and Policy*, Vol. 24 (2), P. 45–64. DOI: <https://doi.org/10.1787/hemp-24-2-en>.
4. Hung, C.-H., Yen, T.-H. (2022). Strategies for Attracting International Students: A University Marketing Perspective. *International Journal of Educational Development*, Vol. 88, P. 102121. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2022.102121>.
5. Gryshchenko, I., Bondarenko, I., Chorna, O. (2021). The Role of Business Partnerships in Enhancing the Employment of University Graduates: Case of Ukraine. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, Vol. 10 (1), P. 45–58. DOI: <https://doi.org/10.1186/s13731-021-00182-3>.
6. Universities UK International (2023). Guide to Creating an International Strategy for Higher Education Institutions. URL: <https://www.universitiesuk.ac.uk>.
7. Cheng, Y.-H., Wang, S.-H., Zhang, X.-M. (2019). Service Innovation in Higher Education: Creating Competitive Advantages for Sustainable Development. *Higher Education Research and Development*, Vol. 38(5), P. 956–969. DOI: <https://doi.org/10.1080/07294360.2019.1590309>.
8. Leitao, J., Silva, J. J. M. (2007). Social Marketing in Higher Education Institutions: Case Studies and Lessons Learned. *Journal of Marketing for Higher Education*. 2007. Vol. 17(2). P. 177–190. DOI: <https://doi.org/10.1080/08841240801912613>.
- DOI: <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-043354-6.50006-5>.
2. Etzkowitz H., Leydesdorff L. The Dynamics of Innovation: From National Systems and “Mode 2” to a Triple Helix of University–Industry–Government Relations. *Research Policy*. 2000. Vol. 29(2). P. 109–123. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4).
3. Vogel G., Reichert S., David H. The Role of University Ecosystems in Fostering Innovation. *Higher Education Management and Policy*. 2012. Vol. 24(2). P. 45–64. DOI: <https://doi.org/10.1787/hemp-24-2-en>.
4. Hung C.-H., Yen T.-H. Strategies for Attracting International Students: A University Marketing Perspective. *International Journal of Educational Development*. 2022. Vol. 88. P. 102121. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2022.102121>.
5. Gryshchenko I., Bondarenko I., Chorna O. The Role of Business Partnerships in Enhancing the Employment of University Graduates: Case of Ukraine. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*. 2021. Vol. 10 (1). P. 45–58. DOI: <https://doi.org/10.1186/s13731-021-00182-3>.
6. Guide to Creating an International Strategy for Higher Education Institutions. *Universities UK International*. 2023. URL: <https://www.universitiesuk.ac.uk>.
7. Cheng Y.-H., Wang S.-H., Zhang X.-M. Service Innovation in Higher Education: Creating Competitive Advantages for Sustainable Development. *Higher Education Research and Development*. 2019. Vol. 38(5). P. 956–969. DOI: <https://doi.org/10.1080/07294360.2019.1590309>.
8. Leitao J., Silva J. J. M. Social Marketing in Higher Education Institutions: Case Studies and Lessons Learned. *Journal of Marketing for Higher Education*. 2007. Vol. 17(2). P. 177–190. DOI: <https://doi.org/10.1080/08841240801912613>.

9. Alshaketheep, K. M., Ahmad, I. (2024). Digital Marketing Strategies for Universities: Promoting Sustainability and Attracting Students. *Sustainability*, Vol. 16 (1), P. 67–85. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16010067>.
10. Etzkowitz, H., Leydesdorff, L. (2000). The Triple Helix Model and the Role of Universities in Knowledge-Based Economies. *Research Policy*, Vol. 29(2), P. 109–123. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4).
11. Harvard University. HarvardX Online Learning Platform. URL: <https://www.harvard.edu/harvardx>.
12. Décarý, S., De Groote, W., Arienti, C., Kiekens, C., Boldrini, P., Lazzarini, S. G., Dugas, M., Stefan, T., Langlois, L., Daigle, F., Naye, F., LeBlanc, A., Negrini, S. (2022). Scoping review of rehabilitation care models for post COVID-19 condition. *Bull World Health Organ*, Vol. 100 (11). P. 676–688. DOI: 10.2471/BLT.22.288105. PMID: 36324552; PMCID: PMC9589389. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9589389/>
13. Agostini, F., Mangone, M., Ruiu, P., Paolucci, T., Santilli, V., Bernetti, A. (2021). Rehabilitation setting during and after Covid-19: An overview on recommendations. *J Rehabil Med.*, Vol. 53(1), Art. jrm00141. DOI: 10.2340/16501977-2776. PMID: 33284353; PMCID: PMC8772378. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8772378/>
14. Negrini, S., Borg, K., Cusick, A., Ferriero, G., Frontera, W. R., Gross, D. P., Heinemann, A., Machalicek, W., Moore, A. P., Nudo, R. J., Pérennou, D., Stam, H., Kiekens, C. (2023). Global Statements to Produce and Implement Evidence in the Post-COVID-19 Era Provide a Path Forward for Rehabilitation – A Joint Initiative of Cochrane Rehabilitation and the Leading Journals in the Field. *American Journal of Physical Medicine & Rehabilitation*, Vol. 102(3), P. e26–e31. DOI: 10.1097/PHM.0000000000002155. URL: [https://journals.lww.com/ajpmr/fulltext/2023/03000/global\\_statements\\_to\\_produce\\_and\\_implement.15.aspx](https://journals.lww.com/ajpmr/fulltext/2023/03000/global_statements_to_produce_and_implement.15.aspx).
9. Alshaketheep K. M., Ahmad I. Digital Marketing Strategies for Universities: Promoting Sustainability and Attracting Students. *Sustainability*. 2024. Vol. 16(1). P. 67–85. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16010067>.
10. Etzkowitz H., Leydesdorff L. The Triple Helix Model and the Role of Universities in Knowledge-Based Economies. *Research Policy*. 2000. Vol. 29(2). P. 109–123. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(99\)00055-4](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(99)00055-4).
11. HarvardX Online Learning Platform. *Harvard University*. URL: <https://www.harvard.edu/harvardx>.
12. Décarý S., De Groote W., Arienti C., Kiekens C., Boldrini P., Lazzarini S. G., Dugas M., Stefan T., Langlois L., Daigle F., Naye F., LeBlanc A., Negrini S. Scoping review of rehabilitation care models for post COVID-19 condition. *Bull World Health Organ*. 2022. Vol. 100 (11). P. 676–688. DOI: 10.2471/BLT.22.288105. PMID: 36324552; PMCID: PMC9589389. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC9589389/>
13. Agostini F., Mangone M., Ruiu P., Paolucci T., Santilli V., Bernetti A. Rehabilitation setting during and after Covid-19: An overview on recommendations. *J Rehabil Med*. Vol. 53(1). Art. jrm00141. DOI: 10.2340/16501977-2776. PMID: 33284353; PMCID: PMC8772378. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8772378/>
14. Negrini S., Borg K., Cusick A., Ferriero G., Frontera W. R., Gross D. P., Heinemann A., Machalicek W., Moore A. P., Nudo R. J., Pérennou D., Stam H., Kiekens C. Global Statements to Produce and Implement Evidence in the Post-COVID-19 Era Provide a Path Forward for Rehabilitation – A Joint Initiative of Cochrane Rehabilitation and the Leading Journals in the Field. *American Journal of Physical Medicine & Rehabilitation*. 2023. Vol. 102(3). P. e26–e31. DOI: 10.1097/PHM.0000000000002155. URL: [https://journals.lww.com/ajpmr/fulltext/2023/03000/global\\_statements\\_to\\_produce\\_and\\_implement.15.aspx](https://journals.lww.com/ajpmr/fulltext/2023/03000/global_statements_to_produce_and_implement.15.aspx).

15. Antonelli, M., Donelli, D. (2020). Respiratory rehabilitation for post-COVID19 patients in spa centers: first steps from theory to practice. *Int J Biometeorol*, Vol. 64, P. 1811–1813. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00484-020-01962-5>.
16. Antonelli, M., Donelli, D. (2020). Respiratory rehabilitation for post-COVID-19 patients in spa centers: first steps from theory to practice. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol. 17 (24). DOI: 10.3390/ijerph17249412.
17. Yermoshenko, M. M., Hanushchak-Iefimenko, L. M. (2010). *Mekhanizm rozvytku innovatsiinoho potentsialu klasteroobiednanykh pidpriemstv: monohrafiia* [Mechanism for developing the innovative potential of cluster-associated enterprises: monograph]. Kyiv: National Academy of Management. 236 p. [in Ukrainian].
18. Yershova, O. O., Honcharenko, I. M., Hanushchak-Iefimenko, L. M. (2023). Klasteroobiednani pidpriemstva yak innovatsiina forma rozvytku biznesu [Clustered enterprises as an innovative form of business development]. *Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen = Journal of Strategic Economic Research*, Vol. 3(14), P. 16–26. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.3.2> [in Ukrainian].
- [journals.lww.com/ajpmr/fulltext/2023/03000/global\\_statements\\_to\\_produce\\_and\\_implementation.15.aspx](https://journals.lww.com/ajpmr/fulltext/2023/03000/global_statements_to_produce_and_implementation.15.aspx).
15. Antonelli M., Donelli D. Respiratory rehabilitation for post-COVID19 patients in spa centers: first steps from theory to practice. *Int J Biometeorol*. 2020. Vol. 64. P. 1811–1813. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00484-020-01962-5>.
16. Antonelli M., Donelli D. Respiratory rehabilitation for post-COVID-19 patients in spa centers: first steps from theory to practice. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. 2020. Vol. 17 (24). DOI: 10.3390/ijerph17249412.
17. Єрмошенко М. М., Ганущак-Єфіменко Л. М. Механізм розвитку інноваційного потенціалу кластерооб'єднаних підприємств: монографія. К.: Національна академія управління, 2010. 236 с.
18. Єршова, О. О., Гончаренко, І. М., & Ганущак-Єфіменко, Л. М. (2023). Кластерооб'єднані підприємства як інноваційна форма розвитку бізнесу. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. No. 3 (14). P. 16–26. DOI: <https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.3.2>.

УДК 331.133

DOI: 10.30857/2786-5398.2024.4.5

Ігор А. Крисоватий

*Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, Україна*

**ФІНАНСОВІ МЕХАНІЗМИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ ПАРКІВ  
В УМОВАХ ІНДУСТРІЇ 4.0**

*В представленій роботі підкреслено, що в умовах переходу до індустрії 4.0, фінансові механізми функціонування інноваційних парків стають критично важливим елементом для забезпечення ефективного розвитку технологічних інновацій та підтримки стартапів. Індустрія 4.0, яка характеризується впровадженням сучасних технологій, таких як Інтернет-речей, штучний інтелект, великі дані та автоматизація, вимагає нових підходів до організації і фінансування інноваційної діяльності. Саме тому метою представленої роботи є визначення особливостей фінансових механізмів функціонування інноваційних парків в умовах Індустрії 4.0. Основними методами представленими в роботі, стали: метод синтезу, метод індукції, метод аналізу, метод узагальнення, метод дедуції, аналітичний метод, логічний метод, метод порівняння та графічний метод. Представлений набір методів для дослідження дозволив сформуванню поточний каркас дослідження. В результаті проведеного дослідження можливо підкреслити те, що інноваційні парки, як спеціалізовані інфраструктурні та організаційні платформи для розвитку і комерціалізації інновацій, виконують роль каталізаторів технологічного прогресу і економічного зростання. Вони об'єднують науково-дослідні інститути, стартапи, промислові підприємства та інвесторів в єдиній екосистемі, що сприяє швидшому впровадженню нових технологій та продуктів. При цьому фінансові механізми, що підтримують ці інноваційні екосистеми, включають різноманітні інструменти та стратегії, такі як венчурне капіталування, краудфандинг, державні гранти, приватні інвестиції і партнерства з фінансовими установами. В умовах індустрії 4.0 ці механізми стають все більш складними і багатогранними, оскільки вимоги до інвестицій і фінансування змінюються разом із розвитком нових технологій. З метою підтримки ефективного функціонування інноваційних парків важливо не лише розуміти специфіку і характер цих фінансових інструментів, але й враховувати вплив, який вони мають на загальний розвиток інноваційної екосистеми. Це включає в себе як економічні аспекти, так і питання управлінських і організаційних підходів до реалізації інноваційних проєктів. В ході дослідження також було виявлено ефективні стратегії фінансування, які сприяють успішному розвитку технологій і стартапів, а також визначити виклики та можливості, що постають перед учасниками інноваційних екосистем у новій технологічній реальності.*

**Ключові слова:** *урбаністика; фінансовий механізм; цифрова економіка; економічний процес; інноваційний парк; цифровізація; глобалізація; цифровий ринок; Індустрія 4.0; інновації; інноваційна активність; високотехнологічний ринок; високі технології; конкурентоспроможність; високотехнологічні підприємства.*

Ihor A. Krysovaty

*West Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine*

**FINANCIAL MECHANISMS OF THE FUNCTIONING OF INNOVATION PARKS  
IN THE CONDITIONS OF INDUSTRY 4.0**

*The presented work emphasizes that in the context of the transition to Industry 4.0, the financial mechanisms for the functioning of innovation parks become a critically important element for ensuring the effective development of technological innovations and support for startups.*

*Industry 4.0, which is characterized by the introduction of modern technologies such as the Internet of Things, artificial intelligence, big data and automation, requires new approaches to the organization and financing of innovative activities. That is why the purpose of the presented work is to determine the features of the financial mechanisms of the functioning of innovation parks in the conditions of Industry 4.0. The main methods presented in the work were: the synthesis method, the induction method, the analysis method, the generalization method, the deduction method, the analytical method, the logical method, the comparison method, and the graphic method. The presented set of methods for the study made it possible to form the current framework of the study. As a result of the conducted research, it is possible to emphasize that innovation parks, as specialized infrastructural and organizational platforms for the development and commercialization of innovations, play the role of catalysts of technological progress and economic growth. They unite research institutes, start-ups, industrial enterprises and investors in a single ecosystem, which promotes faster introduction of new technologies and products. At the same time, the financial mechanisms that support these innovative ecosystems include a variety of tools and strategies, such as venture capital, crowdfunding, government grants, private investments and partnerships with financial institutions. In the context of Industry 4.0, these mechanisms are becoming increasingly complex and multifaceted, as investment and financing requirements change along with the development of new technologies. In order to support the effective functioning of innovation parks, it is important not only to understand the specifics and nature of these financial instruments, but also to consider the impact they have on the overall development of the innovation ecosystem. This includes both economic aspects and issues of managerial and organizational approaches to the implementation of innovative projects. During the study, effective financing strategies that contribute to the successful development of technologies and startups were also identified, as well as to identify the challenges and opportunities facing the participants of innovative ecosystems in the new technological reality.*

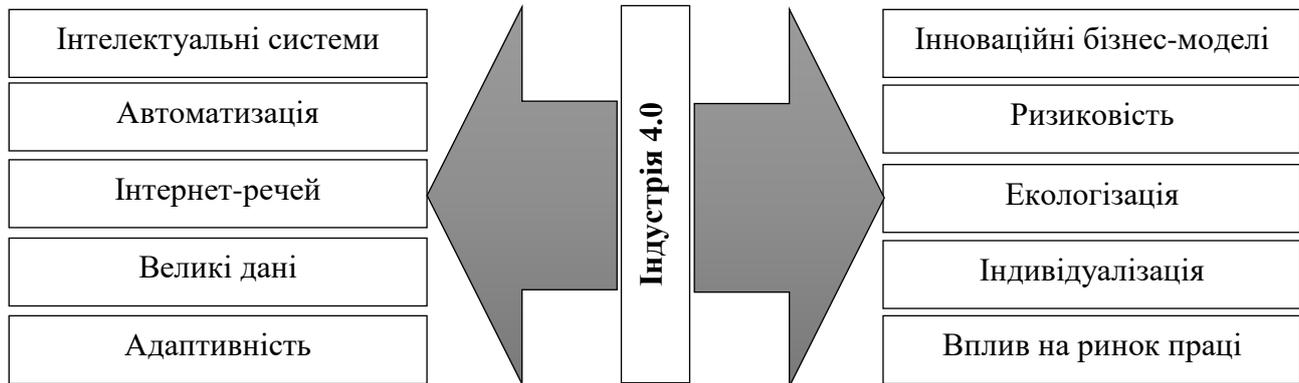
**Keywords:** *urban planning; financial mechanism; digital economy; economic process; innovation park; digitalization; globalization; digital market; Industry 4.0; innovation; innovation activity; high-tech market; high technologies; competitiveness; high-tech enterprises.*

**Постановка проблеми.** Сучасний етап промислового розвитку, відомий як індустрія 4.0, представляє собою революційну трансформацію способів виробництва, управління і бізнес-процесів. Зазначена трансформаційна зміна характеризується впровадженням передових цифрових технологій, які радикально змінюють традиційні підходи до промислового виробництва та управління бізнесом.

Індустрія 4.0, також відома як четверта промислова революція, включає інтеграцію ряду інноваційних технологій, таких як Інтернет-речей, Big Data, штучний інтелект, робототехніка, автоматизація і хмарні обчислення. Ці технології дозволяють створювати інтегровані системи, які забезпечують більшу гнучкість, ефективність і швидкість у виробництві та управлінні бізнес-процесами.

Так на рис. 1. Представимо складові Індустрії 4.0 в узагальненому вигляді.

Таким чином, розвиток індустрії 4.0 є важливим і багатограним явищем, яке вплине на всі аспекти сучасної промисловості і бізнесу. Розуміння особливостей і тенденцій цього процесу дозволяє підприємствам краще підготуватися до змін, ефективно використовувати новітні технології та забезпечити стійкий і конкурентоспроможний розвиток. Зважаючи на масштаб і глибину трансформацій, що відбуваються, актуальність дослідження індустрії 4.0 є надзвичайно високою і продовжує зростати в умовах динамічного технологічного середовища.



Джерело: складено автором на основі [1, 8, 9, 12].

Рис. 1. Узагальнений вигляд Індустрії 4.0

**Аналіз сучасної літератури.** Проблематика високотехнологічного розвитку, що лежить в основі формування сучасної інноваційної політики та інноваційної підприємницької діяльності знайшла своє відображення в роботах багатьох вчених, що підкреслено різноманітністю праць, які підтверджують це. Так можливо виділити наступні:

– L. Branscomb, F. Kodama та R. Florida [1, 4, 17, 18], D. Harvey [5] в представлених роботах акцентують увагу на поєднанні високотехнологічного розвитку, становленні урбаністики та розвитку новітнього етапу індустріального прогресу;

– O. Desyatnyuk, M. Muravskyi, O. Shevchuk, M. Oleksiiv [2] в роботі акцентується увага на тому, що в умовах цифровізації, трансформації Індустрії 4.0 в Індустрію 5.0 особливої уваги набуває кібербезпека. Так з розширенням цифрових технологій і збільшенням обсягу оброблюваних даних, питання кібербезпеки стає особливо важливим. Підприємства повинні забезпечити належний рівень захисту інформації від кіберзагроз, атак та витоків даних. Розробка і впровадження ефективних заходів безпеки, включаючи шифрування даних, аутентифікацію та моніторинг систем, є критично важливими для підтримки цілісності і конфіденційності інформації;

– J. Doran, N. McCarthy та M. O'Connor [3] підкреслюють, що Індустрія 4.0 вимагає нових підходів до управління і організації виробничих процесів. Зокрема, виникає необхідність у впровадженні гнучких виробничих систем, які можуть швидко адаптуватися до змінюючихся умов ринку і специфікацій замовлень. Принципи адаптивного управління та цифрового двійника (digital twin) дозволяють моделювати та оптимізувати виробничі процеси в реальному часі, що підвищує їх ефективність і знижує ризики;

– A. Krysovatyu, O. Ptashchenko [6] зазначають, що у рамках індустрії 4.0 важливою є інтеграція різних технологій в єдину екосистему. Це включає поєднання IoT, AI, Big Data, робототехніки і хмарних обчислень у межах єдиної платформи, що дозволяє забезпечити комплексне управління та аналіз даних. Синергія між цими технологіями забезпечує нові можливості для інновацій та створює ефективні рішення для складних завдань;

– A. Krysovatyu, O. Ptashchenko, O. Kurtsev, O. Arutyunyan [7], A. Крисоватий, O. Десятнюк, O. Птащенко [10], O. Птащенко [11, 13], Н. Резнікова, O. Іващенко [12] зазначено, що впровадження технологій індустрії 4.0 не тільки змінює економічні процеси, але й має суттєвий соціальний вплив. Технологічні зміни можуть призвести до переорієнтації робочої сили, що вимагає нових навичок і компетенцій. Це може спричинити необхідність у перепідготовці працівників і формуванні нових освітніх програм, орієнтованих на навички, що відповідають новим вимогам ринку праці;

– Індустрія 4.0 впливає на глобальну конкурентоспроможність підприємств, адже технології відкривають нові ринки і можливості для міжнародної співпраці. Підприємства,

які впроваджують передові технології, можуть знижувати витрати, підвищувати якість продукції і швидше реагувати на зміни в попиті. Це дозволяє їм краще конкурувати на міжнародному рівні та залучати нових партнерів і клієнтів. Представлене знайшло своє відображення в роботах: М. Rubmann [8], А. Крисоватий [9];

– О. Собко, І. Крисоватий [14–16] представляють актуалізацію того, що Індустрія 4.0 вимагає нових підходів до управління і організації виробничих процесів. Зокрема, виникає необхідність у впровадженні гнучких виробничих систем, які можуть швидко адаптуватися до змінюючихся умов ринку і специфікацій замовлень. Принципи адаптивного управління та цифрового двійника (digital twin) дозволяють моделювати та оптимізувати виробничі процеси в реальному часі, що підвищує їх ефективність і знижує ризики.

Зазначені праці дозволяють сформулювати теоретичний базис дослідження та знайти новий вектор дослідження через стрімку зміну глобального економічного простору під впливом сучасних трансформаційних змін.

**Мета.** Представлене дослідження має на меті визначення с особливостей фінансового механізму функціонування інноваційних парків в умовах Індустрії 4.0.

**Результати дослідження.** В умовах глобалізації та стрімкого технологічного прогресу, інноваційні парки стали важливими центрами розвитку нових технологій і бізнес-моделей. Ці спеціалізовані території або кластери об'єднують стартапи, дослідницькі інститути, великі компанії та інвесторів, сприяючи комерціалізації інновацій і впровадженню передових технологій. Однак успішне функціонування інноваційних парків неможливе без належних фінансових механізмів, які забезпечують необхідні ресурси для реалізації інноваційних проектів і підтримки стартапів.

Інноваційні парки виконують ключову роль у формуванні та розвитку інноваційних екосистем. Вони створюють умови для інтенсивного обміну знаннями, технологіями та ідеями, що стимулює інноваційну активність і сприяє розвитку нових продуктів і послуг. Такі парки часто стають важливими платформами для тестування і впровадження нових технологій, а також для залучення інвестицій.

Так в таблиці 1 представимо основні особливості розвитку інноваційних парків в межах Індустрії 4.0.

Таблиця 1

**Особливості розвитку інноваційних парків в умовах Індустрії 4.0**

Особливість	Характеристика
Фінансові виклики	Для успішного функціонування інноваційних парків необхідне ефективне управління фінансовими ресурсами. Стартапи та нові підприємства часто стикаються з проблемами недостатнього фінансування на етапі раннього розвитку. Інноваційні парки повинні забезпечити доступ до різноманітних фінансових інструментів, включаючи венчурний капітал, державні гранти, приватні інвестиції та інші джерела фінансування, щоб підтримати та стимулювати інноваційні проекти.
Венчурний капітал	Інвестори, які вкладають кошти в стартапи та інноваційні компанії, забезпечують не лише фінансову підтримку, але й стратегічні консультації та доступ до мережі контактів, що може суттєво підвищити шанси на успіх нових підприємств.
Державні гранти і підтримка	Такі програми можуть включати субсидії на наукові дослідження, пільгові кредити, податкові пільги та інші стимули. Державна підтримка є важливою для залучення приватних інвестицій і забезпечення стабільності інноваційних парків.

Продовження табл. 1

Особливість	Характеристика
Приватні інвестиції і партнерства	Приватні компанії також можуть грати значну роль у фінансуванні інноваційних парків через партнерства і спільні інвестиційні проекти.
Інноваційні фінансові інструменти	У сучасному світі розвиваються нові фінансові інструменти, такі як краудфандинг, криптовалюти та блокчейн-платформи, які можуть бути використані для фінансування інноваційних проектів.
Економічний і соціальний вплив	Фінансові механізми, що використовуються в інноваційних парках, мають значний економічний і соціальний вплив. Вони сприяють створенню нових робочих місць, розвитку інфраструктури і підвищенню конкурентоспроможності регіонів. Інноваційні парки також можуть слугувати каталізаторами для економічного зростання і соціальних змін на локальному і національному рівнях.
Системне управління фінансами	Ефективне фінансове управління є ключовим для забезпечення сталого розвитку інноваційних парків. Це включає моніторинг і оцінку фінансових ресурсів, планування бюджету, управління ризиками і забезпечення прозорості у використанні фінансових ресурсів.

Джерело: складено автором на основі [4, 8, 9].

Саме тому, зазначимо, що фінансові механізми є критично важливими для функціонування і розвитку інноваційних парків. Ці механізми забезпечують ресурсами як для стартапів, так і для інноваційних проектів, створюючи умови для комерціалізації нових ідей і технологій. Вони включають різні форми фінансування, від приватних інвестицій до державних грантів, і мають на меті підтримати інноваційний процес та сприяти економічному зростанню. Розглянемо основні фінансові механізми, що забезпечують функціонування інноваційних парків (табл. 2).

Таблиця 2

#### Фінансові механізми функціонування інноваційних парків

Фінансовий механізм	Характеристика
Венчурний капітал	Венчурний капітал є однією з ключових форм фінансування для стартапів і інноваційних компаній, що знаходяться на ранніх стадіях розвитку. Венчурні капіталісти інвестують кошти в обмін на частку в бізнесі та беруть активну участь у стратегічному управлінні проектами.
Державні гранти і субсидії	Державні гранти і субсидії є важливими інструментами фінансової підтримки інноваційних парків. Вони можуть надаватися для реалізації дослідницьких проектів, розвитку інфраструктури та інвестицій в нові технології. Такі фінансові інструменти часто включають безповоротні кошти або пільгові умови кредитування, що дозволяє зменшити фінансові ризики для стартапів і сприяти їхньому розвитку.
Публічно-приватні партнерства (PPP)	Публічно-приватні партнерства є формою співпраці між державним і приватним секторами, яка дозволяє об'єднати ресурси і знання для реалізації великих інфраструктурних і технологічних проектів. У контексті інноваційних парків, PPP може включати спільні інвестиції в інфраструктуру, наукові дослідження, розвиток нових технологій та інші напрямки, що сприяють інноваційному розвитку.

Продовження табл. 2

Фінансовий механізм	Характеристика
Приватні інвестиції та стратегічні партнерства	Приватні компанії та стратегічні партнери можуть забезпечувати фінансування інноваційних парків через інвестиції або партнерські угоди.
Краудфандинг	Краудфандинг є інноваційним фінансовим механізмом, який дозволяє залучати кошти від великої кількості дрібних інвесторів через онлайн-платформи.
Інноваційні фінансові інструменти	Сучасні фінансові інструменти, такі як облігації, забезпечені інноваціями (наприклад, "зелені" облігації), можуть бути використані для залучення інвестицій у проекти, що відповідають критеріям сталого розвитку та екологічної стійкості. Такі інструменти дозволяють інноваційним паркам привертати капітал, орієнтуючи інвестиції на специфічні цілі, такі як впровадження нових технологій або покращення екологічної ситуації.
Розвиток інфраструктури і підтримка інновацій	Фінансування інноваційних парків також може включати інвестиції в розвиток інфраструктури, такої як науково-дослідницькі лабораторії, коворкінг-простори, технопарки та інші об'єкти. Інвестиції в інфраструктуру сприяють створенню сприятливого середовища для розвитку стартапів і комерціалізації інноваційних рішень.
Залучення ресурсів і адміністрування	Для ефективного функціонування інноваційних парків важливо належне адміністрування фінансових ресурсів.

Джерело: складено автором на основі [1, 5, 6, 8, 12, 17].

Фінансові механізми функціонування інноваційних парків є складним і різноманітним набором інструментів, що забезпечують необхідні ресурси для реалізації інноваційних проектів і підтримки стартапів. Залучення венчурного капіталу, державних грантів, приватних інвестицій, краудфандингу та інших форм фінансування дозволяє створювати умови для розвитку нових технологій, комерціалізації інновацій і сприяння економічному зростанню. Ефективне управління фінансами та інтеграція різних фінансових механізмів допомагають інноваційним паркам досягати успіху і реалізувати свої амбітні цілі.

Також зазначимо, що інноваційні парки є критично важливими для розвитку нових технологій і стимулювання економічного зростання. Для того щоб вони могли досягти успіху, необхідно розробити ефективні стратегії фінансування, які забезпечать необхідні ресурси і підтримку. Представимо кілька ключових підходів для виявлення найбільш ефективних стратегій фінансування, розробки рекомендацій для управлінців і інвесторів, а також створення сприятливого середовища для інновацій і підприємництва: аналіз потреб та можливостей; розробка багатоканальної стратегії фінансування; розробка фінансових інструментів і моделей; прозорість в системі управління фінансами; система рекомендацій та положень щодо інвестування; формування сприятливого середовища для інноваційної діяльності.

Таким чином, ефективне фінансування інноваційних парків вимагає комплексного підходу, що включає аналіз потреб, розробку багатоканальних стратегій фінансування, впровадження нових фінансових інструментів і моделей, розвиток партнерських відносин, ефективне управління ресурсами та створення сприятливого середовища для інновацій. Розробка і реалізація цих стратегій допоможе забезпечити стійкий розвиток інноваційних парків та сприятиме успіху стартапів і інноваційних проектів.

**Висновки.** Фінансові механізми функціонування інноваційних парків в умовах індустрії 4.0 мають критичне значення для забезпечення успішного розвитку і стійкості інноваційних екосистем. У сучасному контексті, де технологічні інновації швидко змінюють економічні та бізнес-реалії, важливість ефективного фінансового управління і підтримки не можна переоцінити.

Саме тому можливо сформулювати окремі положення щодо фінансових механізмів функціонування інноваційних парків в умовах Індустрії 4.0:

- фінансові механізми, такі як венчурний капітал, державні гранти, приватні інвестиції, краудфандинг і новітні фінансові інструменти, є основою для забезпечення ресурсів, необхідних для розвитку стартапів і реалізації інноваційних проектів;

- Індустрія 4.0, з її акцентом на цифрові технології, автоматизацію і інтеграцію систем, ставить нові вимоги до фінансування. Інноваційні парки повинні адаптувати свої фінансові стратегії для забезпечення підтримки нових технологій, таких як Інтернет-речей, штучний інтелект і блокчейн;

- для успішного функціонування інноваційних парків важливо використовувати різноманітні джерела фінансування. Залучення венчурного капіталу, державних грантів, приватних інвестицій і краудфандинг є необхідними для створення стійкої фінансової основи;

- успішне функціонування інноваційних парків вимагає ретельного управління фінансовими ресурсами, що включає в себе планування бюджету, моніторинг витрат, управління ризиками та забезпечення прозорості фінансових операцій;

- фінансові механізми не лише забезпечують ресурси для стартапів, але й сприяють розвитку інноваційної екосистеми в цілому. Інвестиції в інфраструктуру, навчальні програми і партнерські відносини допомагають створювати сприятливе середовище для інновацій і підприємництва, що включає в себе розвиток технопарків, коворкінг-просторів і науково-дослідницьких лабораторій, які забезпечують підтримку для стартапів і нових технологічних проектів.

Отже, ефективне функціонування інноваційних парків в умовах індустрії 4.0 вимагає інтегрованого підходу до фінансування, який включає в себе різноманітні джерела ресурсів, інноваційні фінансові інструменти та ефективне управління. Це дозволяє забезпечити стабільний розвиток, підтримувати інновації і створювати конкурентні переваги в швидко змінюваному технологічному середовищі.

### References

1. Branscomb, L., Kodama, F., Florida, R. (1999). *Industrializing Knowledge: University-Industry Linkages in Japan and the United States*. MIT Press.
2. Desyatnyuk, O., Muravskiy, V., Shevchuk, O., Oleksiiv, M. (2022). Dual use of Internet of Things technology in accounting automation and cybersecurity. *12 th International Conference on Advanced Computer Information Technologies, ACIT*, P. 360–363. DOI: 10.1109/ACIT54803.2022.9913080, URL: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85141153727&origin=resultslist&sort=plf-f>.

### Література

1. Branscomb L., Kodama F., Florida R. *Industrializing Knowledge: University-Industry Linkages in Japan and the United States*. MIT Press, 1999.
2. Desyatnyuk O., Muravskiy V., Shevchuk O., Oleksiiv M. Dual use of Internet of Things technology in accounting automation and cybersecurity. *12 th International Conference on Advanced Computer Information Technologies, ACIT*. 2022. P. 360–363. DOI: 10.1109/ACIT54803.2022.9913080, URL: <https://www.scopus.com/record/display.uri?eid=2-s2.0-85141153727&origin=resultslist&sort=plf-f>.

3. Doran, J., McCarthy, N., O'Connor, M. (2018). The role of entrepreneurship in stimulating economic growth in developed and developing countries. *Cogent Economics & Finance*, No. 6 (1), Art. 1442093. DOI: <https://doi.org/10.1080/23322039.2018.1442093>.
4. Florida, R. (2002). *The Rise of the Creative Class. And How It's Transforming Work, Leisure and Everyday Life*. Basic Books.
5. Harvey, D. (2012). *Rebel Cities: From the Right to the City to the Urban Revolution*. London, New York: Verso.
6. Krysovatyu, A., Ptashchenko, O. (2023). The mechanism of entrepreneurial innovation system in institutions of higher education. *Economics of Development*, No. 22 (2), P. 51–60, DOI: <https://doi.org/10.57111/econ/2.2023.51>. URL: <https://ecdev.com.ua/uk/journals/t-22-2-2023/mekhanizm-pidpriyemnitskoyi-innovatsiynoyi-sistemi-u-zakladakh-vishchoyi-osviti>.
7. Krysovatyu, A., Ptashchenko, O., Kurtsev, O., Arutyunyan, O. (2024). The Concept of Inclusive Economy as a Component of Sustainable Development. *Problemy Ekorozwoju/Problems of Sustainable Development*, 1/2024, P. 164–172.
8. Rubmann, M. (2015). *Industry 4.0: The Future of Productivity and Growth in Manufacturing Industries*. The Boston Consulting Group. Inc. 2015. URL: [https://www.bcg.com/publications/2015/engineered\\_products\\_project\\_business\\_indust474ry\\_4\\_future\\_productivity\\_growth\\_manufacturing\\_industries.aspx](https://www.bcg.com/publications/2015/engineered_products_project_business_indust474ry_4_future_productivity_growth_manufacturing_industries.aspx).
9. Krysovatyi, A. I., Sokhatska, O. M., Skavronska, I. V. et al. (2018). *Chetverta promyslova revoliutsiia: zmina napriamiv mizhnarodnykh investytsiynikh potokiv: monohrafiia* [The fourth industrial revolution: changing directions of international investment flows: monograph]. Ed. A. I. Krysovatyi and O. M. Sokhatska. Ternopil: Osadtsa Yu. V. 480 p. [in Ukrainian].
10. Krysovatyu, A., Desiatniuk, O., Ptashchenko, O. (2023). Digital inclusion: financial and marketing aspects. *Journal of Strategic Economic Research*, № 3 (14), P. 93–102. DOI: 10.30857/2786-5398.2023.3.10.
3. Doran J., McCarthy N., O'Connor M. The role of entrepreneurship in stimulating economic growth in developed and developing countries. *Cogent Economics & Finance*. 2018. No. 6 (1), Art. 1442093. DOI: <https://doi.org/10.1080/23322039.2018.1442093>.
4. Florida R. *The Rise of the Creative Class. And How It's Transforming Work, Leisure and Everyday Life*. Basic Books, 2002.
5. Harvey, D. *Rebel Cities: From the Right to the City to the Urban Revolution*. London, New York: Verso, 2012.
6. Krysovatyu A., Ptashchenko O. The mechanism of entrepreneurial innovation system in institutions of higher education. *Economics of Development*. 2023. No. 22 (2). P. 51–60. DOI: <https://doi.org/10.57111/econ/2.2023.51>. URL: <https://ecdev.com.ua/uk/journals/t-22-2-2023/mekhanizm-pidpriyemnitskoyi-innovatsiynoyi-sistemi-u-zakladakh-vishchoyi-osviti>.
7. Krysovatyu A., Ptashchenko O., Kurtsev O., Arutyunyan O. The Concept of Inclusive Economy as a Component of Sustainable Development. *Problemy Ekorozwoju/Problems of Sustainable Development*. 2024. No. 1. P. 164–172.
8. Rubmann M. *Industry 4.0: The Future of Productivity and Growth in Manufacturing Industries*. The Boston Consulting Group. Inc. 2015. URL: [https://www.bcg.com/publications/2015/engineered\\_products\\_project\\_business\\_indust474ry\\_4\\_future\\_productivity\\_growth\\_manufacturing\\_industries.aspx](https://www.bcg.com/publications/2015/engineered_products_project_business_indust474ry_4_future_productivity_growth_manufacturing_industries.aspx).
9. Крисоватий А. І., Сохацька О. М., Скавронська І. В. та ін. *Четверта промислова революція: зміна напрямів міжнародних інвестиційних потоків: монографія*. За наук. ред. А. І. Крисоватого та О. М. Сохацької. Тернопіль: Осадца Ю. В., 2018. 480 с.
10. Крисоватий А., Десятнюк О., Птащенко О. Digital inclusion: financial and marketing aspects. *Журнал стратегічних економічних досліджень*.

- URL: <https://econ-vistnyk.knutd.edu.ua/wp-content/uploads/sites/17/2023/08/3-2023-10.pdf>.
11. Ptashchenko, O. V. (2018). Transformation of the global economic space in the present. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu im. V. Dalia = Bulletin of the Eastern Ukrainian National University named after V. Dalia*, Vol. 4 (245), P. 14–18 [in Ukrainian].
12. Ptashchenko, O., Reznikova, N., Ivashchenko, O. (2023). Mizhnarodni stratehichni aliansy v umovakh tsyfrovyykh transformatsii i rozvytku rynku danykh [International strategic alliances in the context of digital transformation and data market development]. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*, № 2 (12), P. 214–227. DOI: <https://doi.org/10.32750/2023-0218>. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/250> [in Ukrainian].
13. Ptashchenko, O. (2023). Systema sotsialnoi bezpeky mista v umovakh tsyfrovoy transformatsii [The social security system of the city in the conditions of digital transformation]. *Visnyk skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu im. V. Dalia = Bulletin of the Eastern Ukrainian National University named after V. Dalia.*, Vol. 4 (280), P. 41–46, DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2023-280-4-41-46>.
14. Sobko, O., Krysovatyi, I. A. Vdoskonalennia upravlinnia innovatsiinymy proektamy ta pozhvavlennia innovatsiinoi aktyvnosti pidpriemstv Ukrainy [Improving the management of innovative projects and revitalizing the innovative activity of Ukrainian enterprises]. *Visnyk ekonomiky = Bulletin of the economy*, № 3, P. 97–112. URL: <http://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1268> [in Ukrainian].
15. Sobko, O. M. (2016). Kreatsiia vartosti intelektualnoho kapitalu pidpriemstva yak sfera formuvannia konkurentnykh perevah [Creation of the value of the enterprise's intellectual capital as a sphere of formation of competitive advantages]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky = Ukrainian Journal of Applied Economics*, Vol. 1, № 4, P. 120–128 [in Ukrainian].
16. Sobko, O. M., Krysovatyi, I. A. (2021). Otsiniuvannia vplyvu intelektualnoho potentsialu na 2023. № 3 (14). С. 93–102. DOI: 10.30857/2786-5398.2023.3.10. URL: <https://econ-vistnyk.knutd.edu.ua/wp-content/uploads/sites/17/2023/08/3-2023-10.pdf>.
11. Птащенко О. В. Transformation of the global economic space in the present. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2018. Вип. 4 (245). С. 14–18.
12. Птащенко О., Резнікова Н., Іващенко О. Міжнародні стратегічні альянси в умовах цифрових трансформацій і розвитку ринку даних. *European scientific journal of Economic and Financial innovation*. 2023. № 2 (12). С. 214–227. DOI: <https://doi.org/10.32750/2023-0218>. URL: <https://journal.eae.com.ua/index.php/journal/article/view/250>.
13. Птащенко О. Система соціальної безпеки міста в умовах цифрової трансформації. *Вісник східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2023. Вип. 4 (280). С. 41–46, DOI: <https://doi.org/10.33216/1998-7927-2023-280-4-41-46>.
14. Собко О., Крисоватий І.А. Вдосконалення управління інноваційними проектами та поживлення інноваційної активності підприємств України. *Вісник економіки*. 2021. № 3. С. 97–112. URL: <http://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1268>.
15. Собко О. М. Креация стоимости интеллектуального капитала предприятия как сфера формирования конкурентных преимуществ. *Український журнал прикладної економіки*. 2016. Том 1. № 4. С. 120–128.
16. Собко О. М., Крисоватий І. А. Оцінювання впливу інтелектуального

- rozvytok innovatsiinoho pidpriemnytstva v Ukraini [Assessment of the impact of intellectual potential on the development of innovative entrepreneurship in Ukraine]. *Ekonomichniy analiz = Economic analysis*, Vol. 31, № 2, P. 62–69. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/42684> [in Ukrainian].
17. Floryda, R. (2018). Homo creativus. Yak novyi klas zavoiovuie svit [Homo creativus. How a new class conquers the world]. Kyiv: Nash format. 380 p. [in Ukrainian].
18. Floryda, R. (2019). Kryza urbanizmu. Chomu mista robliat nas neshchasnymy [Crisis of urbanism. Why cities make us unhappy]. Trans. from English Iryna Bondarenko. Kyiv: Nash format. 320 p. [in Ukrainian].
- потенціалу на розвиток інноваційного підприємництва в Україні. *Економічний аналіз*. 2021. Том 31. № 2. С. 62–69. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/42684>.
17. Флорида Р. Homo creativus. Як новий клас завойовує світ. Київ: Наш формат, 2018. 380 с.
18. Флорида Р. Криза урбанізму. Чому міста роблять нас нещасними / пер. з англ. Ірина Бондаренко. Київ: Наш формат, 2019. 320 с.

УДК 330.15

DOI: 10.30857/2786-5398.2024.4.6

**Владислав В. Паляниця**

*Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, Україна*  
**ЕКОСИСТЕМА ПІДПРИЄМНИЦТВА: ІННОВАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ  
ТА ІННОВАЦІЙНІ ЗМІНИ**

*У сучасному динамічному світі підприємництво стало важливим двигуном економічного розвитку та соціальних змін. В умовах глобалізації та швидкого технологічного прогресу традиційні бізнес-моделі та стратегії поступово відходять на другий план, поступаючи місцем новим підходам та інноваціям. Екосистема підприємництва, що складається з різноманітних акторів, таких як стартапи, інвестори, академічні установи та державні органи, переживає глибокі трансформації, які забезпечують нові можливості та виклики для підприємців. Метою представленої роботи є визначення основних особливостей побудови сучасної екосистеми в умовах інноваційних змін та впровадження інноваційної стратегії. Методи, що були використані в роботі: метод аналізу, метод синтезу, метод індукції, метод дедукції, логічний метод, метод порівнянн, метод узагальнення, табличний метод, графічний метод. Також в ході дослідження виявлено, що інноваційні стратегії, які активно впроваджуються у цій екосистемі, стали критично важливими для забезпечення конкурентоспроможності та сталого розвитку бізнесу. Вони охоплюють різноманітні аспекти, від інтеграції новітніх технологій, таких як штучний інтелект та блокчейн, до зміни організаційних структур і культурних підходів. Ці стратегії дозволяють не тільки адаптуватися до швидко змінюваних умов ринку, але й створювати нові тренди та можливості. Водночас інноваційні зміни, які відбуваються в рамках екосистеми підприємництва, формують нові парадигми для ведення бізнесу. Вони включають соціальні та екологічні аспекти, що впливають на корпоративну відповідальність та соціальну інклюзивність. Організаційні зміни, такі як впровадження гнучких методологій управління та крос-функціональних команд, також грають ключову роль у адаптації підприємств до нових викликів. Отже, вивчення інноваційних стратегій та змін в екосистемі підприємництва є важливим для розуміння того, як сучасні компанії формують своє майбутнє, адаптуються до викликів та використовують нові можливості. Представлений аналіз дозволить краще зрозуміти, які фактори впливають на розвиток підприємництва і як інновації можуть стати рушійною силою для досягнення успіху в сучасному економічному середовищі.*

**Ключові слова:** *бізнес; екологічне підприємництво; екосистема; екосистема підприємництва; підприємство; конкурентоспроможність; сталий розвиток; розвиток; розвиток екосистеми підприємництва; економічний розвиток; сучасний розвиток бізнесу; інноваційні зміни; стратегії; інноваційні стратегії.*

**Vladislav V. Palianytsia**

*West Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine*

**ECOSYSTEM OF ENTREPRENEURSHIP: INNOVATIVE STRATEGIES  
AND INNOVATIVE CHANGES**

*In today's dynamic world, entrepreneurship has become an important engine of economic development and social change. In the conditions of globalization and rapid technological progress, traditional business models and strategies are gradually fading into the background, giving way to new approaches and innovations. The entrepreneurship ecosystem, consisting of diverse actors such as startups, investors, academic institutions and government bodies, is undergoing profound transformations that provide new opportunities and challenges for*

*entrepreneurs. The purpose of the presented work is to determine the main features of the construction of a modern ecosystem in the conditions of innovative changes and the implementation of an innovative strategy. Methods used in the work: analysis method, synthesis method, induction method, deduction method, logical method, comparison method, generalization method, tabular method, graphic method. The research also revealed that innovative strategies that are actively implemented in this ecosystem have become critical for ensuring competitiveness and sustainable business development. They cover a variety of aspects, from the integration of the latest technologies, such as artificial intelligence and blockchain, to changing organizational structures and cultural approaches. These strategies allow not only to adapt to rapidly changing market conditions, but also to create new trends and opportunities. At the same time, innovative changes taking place within the entrepreneurial ecosystem are forming new paradigms for conducting business. They include social and environmental aspects affecting corporate responsibility and social inclusion. Organizational changes, such as the introduction of agile management methodologies and cross-functional teams, also play a key role in adapting enterprises to new challenges. Therefore, studying innovation strategies and changes in the entrepreneurial ecosystem is important for understanding how today's companies shape their future, adapt to challenges and take advantage of new opportunities. This analysis will allow a better understanding of what factors influence the development of entrepreneurship and how innovation can become a driving force for achieving success in today's economic environment.*

**Keywords:** *business; ecological entrepreneurship; ecosystem; entrepreneurship ecosystem; enterprise; competitiveness; sustainable development; development; development of entrepreneurship ecosystem; economic development; modern business development; innovative changes; strategies; innovative strategies.*

**Постановка проблеми.** Сучасне бізнес-середовище характеризується безперервними і швидкими змінами, що зумовлені технологічними інноваціями, глобалізацією ринків і еволюцією споживацьких очікувань. В умовах цього динамічного змінного середовища, екосистема підприємництва стає важливим чинником для досягнення успіху і конкурентоспроможності. Екосистема підприємництва може бути представлена, як комплекс взаємодіючих елементів, які забезпечують умови для створення і розвитку нових бізнесів, включаючи підприємців, інвесторів, академічні інституції, державні органи та інші підтримуючі структури.

При цьому, інноваційні стратегії займають центральне місце в цьому контексті, адже вони дозволяють компаніям адаптуватися до швидко змінюваних умов ринку, використовувати новітні технології і реалізовувати нові бізнес-моделі. Від впровадження штучного інтелекту до розвитку нових форм організації бізнесу, інновації є двигуном сучасного підприємництва, що визначає його здатність до адаптації і росту [1–3].

Також інноваційні зміни в екосистемі підприємництва не обмежуються лише технологічними досягненнями. Вони включають соціальні і культурні трансформації, що впливають на корпоративну відповідальність, етичні норми і взаємовідносини в бізнес-середовищі. Розвиток таких інститутів, як бізнес-інкубатори та акселератори, сприяє підтримці стартапів і нових підприємств, надаючи їм необхідні ресурси і експертизу для успішного запуску і масштабування бізнесу [7, 10–13].

Саме тому важливо відмітити, що екосистема підприємництва є критично важливим елементом економічного розвитку в умовах сучасного глобального середовища, де інновації відіграють центральну роль у формуванні конкурентних переваг і забезпеченні стійкого розвитку.

Таким чином, обґрунтування проблематики екосистеми підприємництва в контексті інноваційних стратегій і змін є важливим для розуміння комплексності сучасного бізнес-середовища. Вивчення цих аспектів дозволяє краще усвідомити, як підприємства можуть успішно адаптуватися до викликів і використовувати можливості для забезпечення стійкого розвитку, що і підкреслює актуальність поточного дослідження.

**Аналіз сучасних літературних джерел.** Питання інноваційності та стратегічного розвитку сьогодні торкнулось у всіх сфер суспільного життя. Саме тому розвиток стратегічного інструментарію та дослідження інноваційних змін представлено широким колом у роботах багатьох зарубіжних та вітчизняних вчених та економістів. Особливої уваги при цьому заслуговує дослідження розвитку сучасної екосистеми підприємництва. Так серед багатьох вчених можливо виділити роботи зарубіжних авторів: Ф. Котлера, Дж. Маєра, Л. Лі та інші. А також провідних вітчизняних вчених та економістів: О. Біловодську, О. Боєнко, О. Буталову, О. Десятнюк, О. Іващенко, Р. Заблюдську, А. Крисоватого, І. Крисоватого, О. Лях, Т. Орехову, Н. Резнікову, Т. Рубцову, С. Рубана, О. Собко, О. Сохацьку, С. Хамініч, І. Шевченко, В. Щербак, І. Федулову та інших.

При цьому можливо також зазначити, що динамічні зміни та трансформації навколишнього середовища дозволяють знаходити окремі недосліджені напрями представленої проблематики, що і обумовлює зацікавленість представленим питанням.

**Мета.** Основною метою поточного дослідження є визначення особливостей формування сучасної екосистеми підприємництва в умовах інноваційних змін та за умов впровадження інноваційних стратегій.

**Результати дослідження.** Екосистема підприємництва є комплексною мережею взаємозв'язаних елементів, які спільно створюють умови для виникнення, розвитку і успіху підприємств. У сучасному економічному середовищі ця екосистема має критичне значення для підтримки інновацій, забезпечення економічного зростання та підвищення конкурентоспроможності бізнесу [18–21].

Підприємці, як ключові гравці екосистеми, є джерелом інновацій і нових бізнес-моделей, що відповідають сучасним потребам ринку. Інвестори забезпечують фінансові ресурси для реалізації бізнес-ініціатив і зростання компаній. Академічні установи сприяють розвитку нових знань і технологій, а інститути підтримки бізнесу, такі як інкубатори і акселератори, надають менторську підтримку і ресурси для стартапів. Державні органи також відіграють важливу роль, формуючи політику, яка підтримує підприємництво, забезпечуючи правову основу і інфраструктуру для розвитку бізнесу.

Зі зростанням глобалізації і технологічного прогресу, екосистема підприємництва стикається з новими викликами і можливостями. Інновації, що впливають на спосіб ведення бізнесу, потребують постійної адаптації і інтеграції нових стратегій, що вимагає тісної співпраці між усіма учасниками екосистеми [1, 3, 14, 16, 17].

Отже, розуміння структури та функціонування екосистеми підприємництва є критично важливим для будь-якого підприємця, інвестора чи державного органу, що прагне сприяти розвитку бізнесу і економічному зростанню. Цей аналіз дозволяє краще усвідомити, як взаємодія різних елементів екосистеми формує сприятливе середовище для інновацій і підприємництва в цілому.

При цьому необхідно підкреслити, що особливої уваги потребують при формуванні екосистеми підприємництва врахування стратегічного розвитку та інноваційних змін, що продиктовані сучасними трансформаційними змінами глобального економічного простору та цифровізацією. В таблиці 1 представимо основні чинники, які необхідно враховувати при формуванні екосистеми підприємництва.

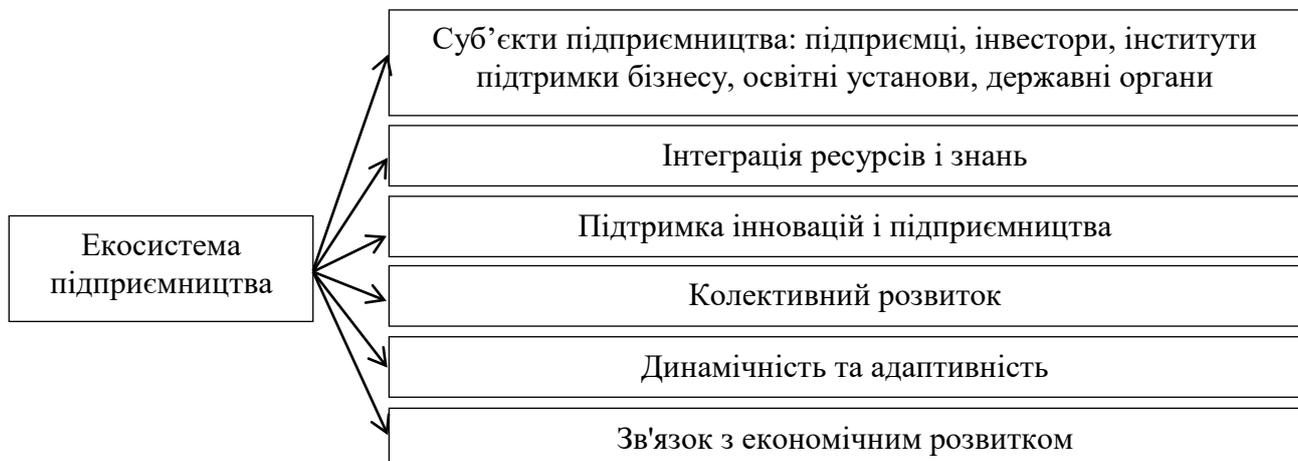
Таблиця 1

**Чинники впливу на екосистему підприємництва**

Чинник	Характеристика
Швидкий темп технологічних змін	Технологічний прогрес триває з небаченою швидкістю, зокрема у сферах штучного інтелекту, блокчейну та Інтернету речей
Розширення глобальних ринків	Глобалізація створює нові можливості для розширення ринків, але також і нові виклики у вигляді жорсткої конкуренції з міжнародними компаніями
Зміни у потребах та очікуваннях споживачів	Сучасні споживачі шукають новітні, індивідуалізовані рішення, які відповідають їхнім потребам і очікуванням. Інноваційні стратегії дозволяють компаніям краще розуміти та задовольняти ці потреби, впроваджуючи нові продукти та послуги, що відповідають сучасним вимогам ринку
Вплив соціальних і екологічних факторів	Підприємства, які інтегрують принципи стійкого розвитку і корпоративної соціальної відповідальності, не лише підвищують свою репутацію, але й забезпечують довгострокову фінансову стабільність
Роль інститутів підтримки бізнесу	Інститути підтримки бізнесу, такі як інкубатори та акселератори, стають важливими елементами екосистеми підприємництва
Зміни в організаційних структурах і культурах	В умовах постійних змін підприємства змушені адаптувати свої організаційні структури та корпоративні культури
Інноваційні бізнес-моделі	Нові бізнес-моделі дозволяють підприємствам створювати нові джерела доходів і знижувати ризики. Їхнє впровадження є ключовим для забезпечення довгострокового росту та адаптації до змінюваного бізнес-середовища

Джерело: складено з урахуванням [1, 4-6, 8, 9, 15, 22].

Саме тому доцільно визначити екосистему підприємництва, як інтегрований комплекс взаємодіючих елементів, які разом створюють умови для успішного започаткування, розвитку і зростання підприємств. Вона функціонує як система, де кожен компонент має свою специфічну роль і впливає на загальний успіх бізнес-ініціатив. Сутність екосистеми підприємництва можна охарактеризувати через кілька ключових аспектів, що представимо на рис. 1.



Джерело: складено автором з урахуванням [1, 3, 5, 6, 8, 18].

Рис. 1. Ключові аспекти екосистеми підприємництва

Таким чином, екосистема підприємництва є складною мережею, що об'єднує різні компоненти для забезпечення успішного розвитку бізнесу і підтримки інновацій. Її сутність полягає в інтеграції ресурсів, знань і підтримки, що створює умови для зростання і конкурентоспроможності підприємств у швидко змінюваному економічному середовищі.

Саме тому важливо зазначити, що інноваційні стратегії та інноваційні зміни мають суттєвий вплив на екосистему підприємництва, формуючи нові можливості та виклики для компаній, стартапів та всієї економіки в цілому. В таблиці 2 представимо ключові особливості впливу інноваційних стратегій та інноваційних змін на екосистему підприємництва.

Таблиця 2

**Особливості впливу інноваційних змін та інноваційних стратегій  
 на екосистему підприємництва**

Особливість	Характеристика
Створення нових можливостей	Інновації часто відкривають нові ринки та продукти, що дозволяє підприємствам знайти нові джерела доходу та розширити свою діяльність.
Зміна конкурентного середовища	Компанії, які швидко впроваджують новітні технології або методи ведення бізнесу, можуть здобути конкурентну перевагу і вийти на нові ринки.
Ефективність та продуктивність	Впровадження інноваційних процесів і технологій може значно підвищити ефективність бізнес-процесів.
Зміни у потребах та поведінці споживачів	Інновації часто призводять до зміни споживчих уподобань і поведінки.
Соціальні та екологічні наслідки	Інноваційні стратегії можуть також впливати на соціальні та екологічні аспекти бізнесу.
Ризики та невизначеність	Компанії можуть зустрітися з проблемами у впровадженні нових технологій, а також з конкуренцією з боку нових гравців на ринку, які використовують інноваційні підходи.
Перетворення бізнес-моделей	Інновації можуть призвести до трансформації традиційних бізнес-моделей.
Вплив на ринок праці	Автоматизація та впровадження нових технологій можуть зменшити потребу в рутинній ручній праці, але водночас збільшити попит на висококваліфікованих спеціалістів у сферах ІТ, аналітики даних та інших технологічних областях.
Партнерство	Інноваційні стратегії часто вимагають від компаній більшої відкритості до співпраці і створення стратегічних партнерств.
Фінансування та інвестиції	Інновації можуть залучати нові джерела фінансування. Інвестори часто шукають компанії, які використовують передові технології або новаторські підходи.
Зміни в регуляторній політиці	Компанії, які активно впроваджують інновації, можуть опинитися в ситуації, коли потрібно адаптуватися до нових нормативно-правових умов або навіть впливати на формування нових регуляторних стандартів.
Глобалізація	Інновації сприяють глобалізації бізнесу, дозволяючи компаніям легше виходити на міжнародні ринки.
Адаптивність	Інноваційні зміни змушують підприємства бути більш адаптивними і гнучкими у своїй стратегії та операціях.

Продовження табл. 2

Особливість	Характеристика
Культурні зміни всередині компаній	Інновації можуть змінювати корпоративну культуру, створюючи середовище, яке заохочує креативність, ризикованість і експерименти.
Вплив на постачальників та ланцюги поставок	Інновації можуть змінювати ланцюги поставок і взаємодію з постачальниками.

Джерело: складено автором з урахуванням [2, 4, 7, 9, 10, 15, 16, 18].

Таким чином, інноваційні стратегії та зміни мають багатоаспектний вплив на екосистему підприємництва. Вони не лише змінюють способи ведення бізнесу, але і визначають нові тенденції в розвитку ринків і економіки в цілому. Компанії, які можуть ефективно впроваджувати і управляти інноваціями, отримують значні конкурентні переваги і здатні краще адаптуватися до швидко змінюваного бізнес-середовища.

**Висновки.** Таким чином, розуміння і адаптація до інноваційних стратегій та змін є необхідними для кожного учасника екосистеми підприємництва, що дозволяє не лише відповідати на поточні виклики, але й використовувати нові можливості для досягнення стійкого розвитку і конкурентних переваг. Перспективний розвиток екосистеми підприємництва потребує постійної інтеграції нових ідей і підходів, що забезпечить її життєздатність і динамічний розвиток у майбутньому. Також слід зазначити, що дослідження екосистеми підприємництва в контексті інноваційних стратегій та інноваційних змін підкреслює ключову роль, яку інновації відіграють у сучасному бізнес-середовищі.

Інноваційні стратегії, такі як відкриті інновації, дизайн-мислення, і адаптивні підходи, є критично важливими для успіху підприємств у умовах швидких змін. Вони дозволяють компаніям не тільки адаптуватися до нових технологічних тенденцій і ринкових умов, але й бути на передовій лінії в розробці нових продуктів і послуг. Використання таких стратегій допомагає підприємствам зберігати конкурентні переваги, впроваджувати новітні бізнес-моделі і створювати додаткову цінність для споживачів.

Однак, інноваційні зміни в екосистемі підприємництва не обмежуються лише технологічними досягненнями. Вони охоплюють також соціальні, культурні і організаційні аспекти. Соціальні інновації і корпоративна соціальна відповідальність стають невід'ємними частинами бізнес-стратегії, адже сучасні споживачі і партнери очікують від компаній етичного і стійкого підходу до ведення бізнесу.

Інститути підтримки бізнесу, такі як інкубатори, акселератори та академічні установи, також відіграють важливу роль у формуванні екосистеми підприємництва. Вони забезпечують стартапи і нові компанії необхідними ресурсами, знанням і менторською підтримкою, що є ключовими для їх успішного розвитку і масштабування.

#### References

1. Alekseeva, K., Maletych, M., Ptashchenko, O., Baranova, O., Buryk, Z. (2023). State Business Support Programs in Wartime Conditions. *Economic Affairs*, Vol. 68, No. 01s, P. 231–242, DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.1s.2023.26>, URL: <http://ndpublisher.in/admin/issues/EAv68n1sz.pdf>.

#### Література

1. Alekseeva K., Maletych M., Ptashchenko O., Baranova O., Buryk Z. 2023. Vol. 68, No. 01s. P. 231–242. DOI: <https://doi.org/10.46852/0424-2513.1s>. 2023.26. URL: <http://ndpublisher.in/admin/issues/EAv68n1sz.pdf>.

2. Gorokhova, T. et al. (2023). Circular Economy as an alternative to the traditional linear economy: case study of the EU. *Revista De Gestão Social E Ambiental*, No. 17.5, P. e03385–e03385.
3. Nyame-Asiamah, F., Ghulam, S. (2019). The relationship between CSR activity and sales growth in the UK retailing sector. *Social Responsibility Journal*, DOI: <https://doi.org/10.1108/SRJ-09-2018-0245>.
4. Khaminich, S., Broshkov, M., Kuznietsov, E., Ptashchenko, O., Milcheva, V., Boiko, O. (2019). Transformation of managerial innovations in conditions of digitalization of market relations. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*, No. 8 (4), P. 7888–7893, DOI: 10.35940/ijrte.D9137.118419.
5. Li, L., Wang, S., Zeng, S., Ma, H., Zheng, R. (2023). Unveiling the social responsibility factors in new infrastructure construction. *Engineering, Construction and Architectural Management*, DOI: <https://doi.org/10.1108/ECAM-03-2023-0305>.
6. Liakh, O., Mucelli, A. (2023). Implications of COVID-19 policies on the sustainable corporate practices of European firms. *Kybernetes*, No. 52 (7), P. 2371–2394.
7. Mair, J., Marty, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*, № 41, P. 36–44.
8. Reznikova, N. (2016). Ecological imperatives for extension of globalization processes: problem of economic security. *Investytsii: praktyka ta dosvid = Investments: practice and experience*, № 21, P. 23–26.
9. Reznikova, N., Ivashchenko, O., Rubtsova, M. (2020). Global problems as a subject of interdisciplinary studies in the focus of international economic security and sustainable development. *Ekonomika ta derzhava = Economy and state*, № 7, P. 24–31.
10. Rubmann, M. (2015). Industry 4.0: The Future of Productivity and Growth in Manufacturing Industries. The Boston Consulting Group. Inc. URL: [https://www.bcg.com/publications/2015/engineered\\_products](https://www.bcg.com/publications/2015/engineered_products)
2. Gorokhova T. et al. Circular Economy as an alternative to the traditional linear economy: case study of the EU. *Revista De Gestão Social E Ambiental*. 2023. No. 17.5. P. e03385–e03385.
3. Nyame-Asiamah F., Ghulam S. The relationship between CSR activity and sales growth in the UK retailing sector. *Social Responsibility Journal*. 2019. DOI: <https://doi.org/10.1108/SRJ-09-2018-0245>.
4. Khaminich S., Broshkov M., Kuznietsov E., Ptashchenko O., Milcheva V., Boiko O. Transformation of managerial innovations in conditions of digitalization of market relations. *International Journal of Recent Technology and Engineering (IJRTE)*. 2019. No. 8 (4). P. 7888–7893. DOI: 10.35940/ijrte.D9137.118419.
5. Li L., Wang S., Zeng S., Ma H., Zheng R. Unveiling the social responsibility factors in new infrastructure construction. *Engineering, Construction and Architectural Management*. 2023. DOI: <https://doi.org/10.1108/ECAM-03-2023-0305>.
6. Liakh O., Mucelli A. Implications of COVID-19 policies on the sustainable corporate practices of European firms. *Kybernetes*. 2023. No. 52 (7). P. 2371–2394.
7. Mair J., Marty I. Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of World Business*. 2006. № 41. P. 36–44.
8. Reznikova N. Ecological imperatives for extension of globalization processes: problem of economic security. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 21. С. 23–26.
9. Reznikova N., Ivashchenko O., Rubtsova M. Global problems as a subject of interdisciplinary studies in the focus of international economic security and sustainable development. *Економіка та держава*. 2020. № 7. P. 24–31.
10. Rubmann M. Industry 4.0: The Future of Productivity and Growth in Manufacturing Industries. The Boston Consulting Group. Inc. 2015. URL: [https://www.bcg.com/publications/2015/engineered\\_products](https://www.bcg.com/publications/2015/engineered_products)

- [\\_project\\_business\\_indust474ry\\_4\\_future\\_productivity\\_growth\\_manufacturing\\_industries.aspx](https://www.bcg.com/publications/2015/en/gineered_products_project_business_indust474ry_4_future_productivity_growth_manufacturing_industries.aspx).
11. Zaitsev, Y., Krysovaty, I., Gavkalova, N., Sobko, O., Boichyk, V. (2024). Interaction of Digitization and Corporate Social Responsibility in the Context of Sustainable Development. *Econ. Aff.*, No. 69 (Special Issue), P. 217–227. URL: <https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv69n1w.pdf>.
12. Zhang, C., Mirza, S. S., Ahsan, T., Usman, S. M. (2023). Corporate digitalization, managerial power distance and corporate sustainability performance: evidence from China. *Business Process Management Journal*, No. 29 (4), P. 1031–1056.
13. Zheng, T., Ardolino, M., Bacchetti, A., Perona, M. (2021). The applications of Industry 4.0 technologies in manufacturing context: a systematic literature review. *International Journal of Production Research*, No. 59, P. 1922–1954.
14. Horishna, N. M. (2016). Fenomen sotsialnoho pidpriemnytstva: sutnist i kryterii [The phenomenon of social entrepreneurship: essence and criteria]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu. Seriya: Pedagogika. Sotsialna robota = Scientific Bulletin of Uzhhorod University. Series: Pedagogy. Social work*, Vol. 2 (39). URL: [file:///users/macbook/desktop/nvuuped\\_2016\\_2\\_16.pdf](file:///users/macbook/desktop/nvuuped_2016_2_16.pdf) [in Ukrainian].
15. Kotler, F., Li, N. (2005). Korporatyvna sotsialna vidpovidalnist. Yak zrobyty yakomoha bilshe dobra dlia vashoi kompanii ta suspilstva [Corporate social responsibility. How to do as much good as possible for your company and society]. Trans. from English S. Yarynych. Kyiv: Standart. 302 p. [in Ukrainian].
16. Krysovaty, A. I., Sokhatska, O. M., Skavronska, I. V. et al. (2018). Chetverta promyslova revoliutsiia: zmina napriamiv mizhnarodnykh investytsiinykh potokiv: monohrafiia [The fourth industrial revolution: changing directions of international investment flows: monograph]. According to the scientific editorship A. I. Krysovaty and O. M. Sokhatska. Ternopil: Osadtsa Yu. V. 480 p. [in Ukrainian].
17. Krysovaty, I. A. (2024). Suchasna rynkova infrastruktura Ukrainy. *Abstracts of II International*
- [https://www.bcg.com/publications/2015/en/gineered\\_products\\_project\\_business\\_indust474ry\\_4\\_future\\_productivity\\_growth\\_manufacturing\\_industries.aspx](https://www.bcg.com/publications/2015/en/gineered_products_project_business_indust474ry_4_future_productivity_growth_manufacturing_industries.aspx).
11. Zaitsev Y., Krysovaty I., Gavkalova N., Sobko O., Boichyk V. Interaction of Digitization and Corporate Social Responsibility in the Context of Sustainable Development. *Econ. Aff.* 2024. No. 69 (Special Issue). P. 217–227. URL: <https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv69n1w.pdf>.
12. Zhang C., Mirza S. S., Ahsan T., Usman S. M. Corporate digitalization, managerial power distance and corporate sustainability performance: evidence from China. *Business Process Management Journal*. 2023. No. 29 (4). P. 1031–1056.
13. Zheng T., Ardolino M., Bacchetti A., Perona M. The applications of Industry 4.0 technologies in manufacturing context: a systematic literature review. *International Journal of Production Research*. 2021. No. 59. P. 1922–1954.
14. Горішна Н. М. Феномен соціального підприємництва: сутність і критерії. *Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота*. 2016. Вип. 2 (39). URL: [file:///users/macbook/desktop/nvuuped\\_2016\\_2\\_16.pdf](file:///users/macbook/desktop/nvuuped_2016_2_16.pdf).
15. Котлер Ф., Лі Н. Корпоративна соціальна відповідальність. Як зробити якомога більше добра для вашої компанії та суспільства. Пер. з англ. С. Яринич. К.: Стандарт, 2005. 302 с.
16. Крисоватий А. І., Сохацька О. М., Скавронська І. В. та ін. Четверта промислова революція: зміна напрямів міжнародних інвестиційних потоків: монографія. За наук. ред. А. І. Крисоватого та О. М. Сохацької. Тернопіль: Осадца Ю. В., 2018. 480 с.
17. Крисоватий І. А. Сучасна ринкова інфраструктура України. *Abstracts of II International*

- Scientific and Practical Conference*. Berlin, Germany (January 15–17, 2024). P. 87–88. URL: <https://eu-conf.com/events/research-work-in-the-system-of-training-teachers-in-technological-fields/> [in Ukrainian].
18. Krysovatyu, I. A. (2024). Pidpriemnytska ekosystema: blokchein-tekhnologii ta tsyfrova inkluziia [Entrepreneurial Ecosystem: Blockchain Technologies and Digital Inclusion]. *Collection of scientific works based on the materials of the VII international scientific and practical conference "Accounting-analytical and organizational-economic support for the development of the region"* (April 25, 2024, Kyiv). Kyiv: Skhidnoukr. nats. un-t im. V. Dalia. P. 235–238 [in Ukrainian].
19. Krysovatyu, I. A. (2023). Smart-tekhnologii yak skladovi suchasnoi urbanistyky [Smart technologies as components of modern urban planning]. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu im. V. Dalia = Bulletin of the Eastern Ukrainian National University named after V. Dalya*, Vol. 4 (280), P. 19–24. URL: <https://journals.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/issue/archive> [in Ukrainian].
20. Paladiieva, Ya. Sotsialna vidpovidalnist biznesu: shcho tse oznachaie ta chomu vazhlyvo [Corporate social responsibility: what it means and why it matters]. URL: <https://mbusinesspartner.com.ua/sotsialna-vidpovidalnist-bisnesu> [in Ukrainian].
21. Sobko, O., Krysovatyu, I. A. (2021). Vdoskonalennia upravlinnia innovatsiinymy proektamy ta pozhvavlennia innovatsiinnoi aktyvnosti pidpriemstv Ukrainy [Improving the management of innovative projects and revitalizing the innovative activity of Ukrainian enterprises]. *Visnyk ekonomiky = Bulletin of the economy*, № 3, P. 97–112. URL: <http://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1268> [in Ukrainian].
22. Shaulska, L. V., Kabachenko, H. S. (2016). Rozvytok sotsialnoho pidpriemnytstva yak napriam derzhavnoho rehuliuвання rynku pratsi [Development of social entrepreneurship as a direction of state regulation of the labor market]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia = Economics and management organization*, № 2 (22), P. 300–310 [in Ukrainian].
- International Scientific and Practical Conference*. Berlin, Germany (January 15–17, 2024). P. 87–88. URL: <https://eu-conf.com/events/research-work-in-the-system-of-training-teachers-in-technological-fields/>
18. Крисоватий І. А. Підприємницька екосистема: блокчейн-технології та цифрова інклюзія. *Збірник наукових праць за матеріалами VII міжнародної науково-практичної конференції "Обліково-аналітичне та організаційно-економічне забезпечення розвитку регіону"* (25 квітня 2024 року, м. Київ). Київ: Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля, 2024. С. 235–238.
19. Крисоватий І. А. Смарт-технології як складові сучасної урбаністики. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2023. Вип. 4 (280). С. 19–24. URL: <https://journals.snu.edu.ua/index.php/VisnikSNU/issue/archive>.
20. Паладієва Я. Соціальна відповідальність бізнесу: що це означає та чому важливо. URL: <https://mbusinesspartner.com.ua/sotsialna-vidpovidalnist-bisnesu>.
21. Собко О., Крисоватий І. А. Вдосконалення управління інноваційними проектами та поживлення інноваційної активності підприємств України. *Вісник економіки*. 2021. № 3. С. 97–112. URL: <http://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1268>.
22. Шаульська Л. В., Кабаченко Г. С. Розвиток соціального підприємництва як напрям державного регулювання ринку праці. *Економіка і організація управління*. 2016. № 2 (22). С. 300–310.

УДК 339.5:432:334.72

DOI: 10.30857/2786-5398.2024.4.7

**Сергій Б. Турбовець**

**Київський національний університет технологій та дизайну, Україна  
ІНСТИТУЦІЙНІ ОСНОВИ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ  
АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ**

*В статті розглянуто та обґрунтовано поняття інноваційний розвиток аграрних підприємств визначено та доведено, що – це управління процесом розробки (власних), пошуку (існуючих на ринку) і подальшого впровадження аграрних та іншого роду нововведень (інновацій), які стосуються як основних (виробництво продукції), так і додаткових (маркетинг, фінанси, бухгалтерія тощо) бізнес-процесів, з метою сталого якісного підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств та галузі у цілому, підґрунтям якого виступають інтенсивні фактори розвитку та наявний потенціал підприємства. Проаналізовано інституційні основи інноваційного розвитку аграрних підприємств в умовах євроінтеграції. Визначено поняття та види інститутів, розкрито структуру національної інноваційної екосистеми України або НІС як ключового інноваційного інституту розвитку на державному рівні. Обґрунтовано необхідність розбудови та впровадження моделі потрійної спіралі у контексті інституційного забезпечення інноваційного розвитку аграрних підприємств. Досліджено та виокремлено сутність ключових структурних компонент сучасного інституційного забезпечення інноваційного розвитку аграрних підприємств: суб'єктів-інститутів, інституційного механізму та інституційних факторів впливу. Проаналізовано ключові нормативно-правові інституції, які регулюють інноваційний розвиток аграрних підприємств в Україні в умовах євроінтеграції. На основі аналізу інституційного розвитку аграрних підприємств, виділено головні стратегічні задачі щодо вдосконалення інституційного забезпечення інноваційного розвитку аграрних підприємств, серед яких: перетворення рамкової «на папері» структури національної інноваційної системи на реально діючу НІС; удосконалення інноваційного законодавства шляхом його систематизації та прийняття відповідних законодавчих актів; створення відповідних інститутів моніторингу технологічного стану розвитку аграрної галузі, аналізу наукового потенціалу та освоєння інноваційних технологій та наукових розробок, індикаторів для оцінки цього наукового потенціалу; подальший розвиток інноваційної інфраструктури; створення ефективної державної інноваційної політики у галузі сільського господарства; посилення науково-виробничих зв'язків у трикутнику «державна – наука – бізнес»; розробка механізму трансферу технологій та інші стратегічні завдання.*

**Ключові слова:** національна інноваційна система (НІС); аграрні підприємства (АП); інновації; інноваційний розвиток; інституційне забезпечення; технології; трансфер технологій; сільське господарство.

**Serhii B. Turbovets**

*Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine*

**INSTITUTIONAL FOUNDATIONS OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF  
AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION**

*The article considers and substantiates the concept of innovative development of agricultural enterprises, defines and proves that it is the management of the process of development (own), search (existing on the market) and further implementation of agricultural and other innovations (innovations), which relate to both basic (production) and additional (marketing, finance, accounting, etc.) business processes, with the aim of sustainable qualitative improvement*

*of the competitiveness of agricultural enterprises and the industry as a whole, the basis of which is intensive development factors and the existing potential of the enterprise. The institutional foundations of innovative development of agricultural enterprises in the context of European integration are analyzed. The concept and types of institutions are defined, the structure of the national innovation ecosystem of Ukraine or NIS as a key innovation institute for development at the state level is revealed. The need for the development and implementation of the triple helix model in the context of institutional support for the innovative development of agricultural enterprises is substantiated. The essence of the key structural components of the modern institutional support for the innovative development of agricultural enterprises has been studied and identified: subject-institutions, institutional mechanism and institutional factors of influence. The key regulatory and legal institutions that regulate the innovative development of agricultural enterprises in Ukraine in the context of European integration have been analyzed. Based on the analysis of the institutional development of agricultural enterprises, the main strategic tasks for improving the institutional support for the innovative development of agricultural enterprises have been identified, including: transforming the framework "on paper" structure of the national innovation system into a really operating NIS; improving innovation legislation by systematizing it and adopting relevant legislative acts; creating relevant institutions for monitoring the technological state of the development of the agricultural industry, analyzing scientific potential and mastering innovative technologies and scientific developments, indicators for assessing this scientific potential; further development of innovation infrastructure; creating an effective state innovation policy in the field of agriculture; strengthening scientific and industrial ties in the triangle "state – science – business"; development of a technology transfer mechanism and other strategic tasks.*

**Keywords:** national innovation system (NIS); agricultural enterprises; innovations; innovative development; institutional support; technologies; technology transfer; agriculture.

**Постановка проблеми** У сьогодишніх реаліях інноваційний розвиток підприємств України загалом та підприємств аграрного сектору зокрема так чи інакше визначається результатами взаємодії та плідної співпраці з Європейським Союзом. Угода про асоціацію між Україною та ЄС (далі – Угода) обумовлює взаємне посилення наукового та науково-технічного співробітництва задля покращення конкурентоспроможності підприємств обох країн, що дозволить реформувати систему управління наукою та науково-дослідними установами, у т. ч. щодо впровадження новітніх інноваційних технологій [3].

**Невирішені частини проблеми** Що стосується аграрної галузі, то підписання Угоди хоча й дало поштовх до освоєння європейського економічного простору українськими аграріями та розвитку міжнародної кооперації, проте конкурентоспроможність продукції вітчизняних АП порівняно з компаніями ЄС є доволі низькою (згідно дослідження Т.С. Ожелевської МСП аграрного сектору, яким належить 70–80% виготовлення вітчизняного с/г продукту країни, не здатні повною мірою інтегруватися у міжнародне господарство через його низьку якість, безпеку та високу собівартість, а відтак і ціну [4]).

Зауважимо, що входження аграрних підприємств на європейський ринок супроводжується не лише інтеграційними процесами, а й значним посиленням конкуренції, оскільки завдяки розгалуженій та ефективно функціонуючій мережі різноманітних інституцій у ЄС, які регулюють та забезпечують протікання інноваційних процесів та виступають стрижнем національних інноваційних систем, імплементація інновацій країнами Європейської спільноти відбувається швидше, прозоріше, з мультиплікативним прибутковим ефектом. Аналізування кращих практик побудови НІС країн Європейського Союзу [1; 5; 6] доводять, що останню неможливо сформувати без відповідних інститутів та

інституціонального забезпечення, оскільки власне національна інноваційна система і є «...інституційною основою інноваційного розвитку національної економіки, що створює необхідні умови та ресурси для ефективної наукової, науково-технічної, інноваційної діяльності у країні» [7].

**Метою статті** є дослідження та обґрунтування інституційного забезпечення інноваційного розвитку аграрних підприємств в умовах євроінтеграції та сталості.

**Аналіз сучасної літератури** Інституційне забезпечення інноваційного розвитку включає широкий спектр складових. Наприклад, О.Г. Шпикуляк та М.І. Грицаєнко окрім інститутів-організаційних одиниць інноваційної діяльності в аграрній галузі ще виокремлюють інститути-функції (інститут власності, праці, управління, конкуренції, влади тощо), інститути-правила (Конституція України, кодекси (бюджетний, податковий, господарський), постанови та розпорядження Кабінету Міністрів України, накази міністерств та інші нормативні акти) [15, с. 78].

Інші вітчизняні дослідники (Соляр, Бурдика, Пилипов) наголошують на важливості інституційного складника інноваційної діяльності (ІД) як підґрунтя її розвитку, а до компонент інституційного середовища ІД відносить множину чинників, які формують інститути інноваційного розвитку: державу, інноваційну інфраструктуру, процеси інтеграції, ринкові процеси [11]. Ще одні вітчизняні науковці (Яремчук, Коломієць) досліджуючи формування інституційного середовища розвитку інноваційної екосистеми України виділяють такі головні її елементи у їх ефективній взаємодії: науку (ЗВО, співтовариство академіків та інженерів), венчурний капітал (венчурні інвестори), інфраструктуру (матеріалу та нематеріальну), сталий попит на інновації, законодавче поле [16].

Закордонний вчений Ауген А. Кауал, розглядаючи НІС у якості сукупності окремих інституцій, які сприяють розвитку та поширенню нових технологій і забезпечують рамки, в яких уряди формують та впроваджують політику впливу на інноваційний процес, до складових інституційного середовища інноваційного розвитку відніс 6 підсистем: науково-технічну політику, інноваційну стратегію, технічні служби кадрової підтримки, служби технічної підтримки, мобілізацію фінансових ресурсів та міжнародне співробітництво [17].

У контексті розгляду інституційних основ інноваційного розвитку АП цікавим є підхід С.В. Тютюнникової та О.А. Фрідман, які «серцем» національної системи інноваційних інститутів називають інноваційне підприємництво як бізнес-екосистему. Відтак вони зосереджують увагу на структурі та механізмі національної системи інноваційного підприємництва (СПП), до складу якої відносять:

- СПП регіонів, галузей, підприємств;
- суб'єктів різних сфер національного господарства (наука, освіта, виробництво), інфраструктуру (консалтингово-інформаційну, організаційну, фінансову), інституційне середовище;
- виробниче, комерційне та соціальне інноваційне підприємництво [18].

У контексті євроінтеграції та розвитку економіки знань, що базується на інноваціях, все більшої популярності у світі та у ЄС набуває концепція «потрійної спіралі» (TripleHelix), запропонована професором Генрі Іцковіцем (Англія) разом з професором Лойстом Лейдесдорфом (Нідерланди), згідно якої ключовими інститутами інноваційної системи будь-якої країни стають університети (наука), держава (влада) та бізнес. Будучи рівнозначним інституційним партнером бізнесу і державі, саме університет є ключовою інституцією інноваційної діяльності в економіці, заснованої на знаннях [19; 20].

Так, згідно TripleHelix хоча й три інституційні сфери (ЗВО, бізнес і держава) уже мають свої традиційні місії та функції, кожен з них починає відігравати нову роль, виконуючи функції інших інституційних сфер.

Університети займаються освітою та науковими дослідженнями, але також роблять свій внесок у розвиток економіки, що завжди вважалося прерогативою бізнесу. Це відбувається шляхом переходу до моделі підприємницького університету (коли останній стає центром, що генерує технології та нові форми підприємництва, залишаючи за собою, природно, і наукові дослідження), який забезпечує комплексну підтримку академічному персоналу та здобувачам освіти для створення нових компаній в університетських інкубаторах, наукових технопарків, інноваційних кластерів (ядром виступатиме ЗВО). Аналогічно, бізнес удосконалює внутрішню кадрову стратегію, формуючи свої власні освітні структури і частково виконує функції університетів, надаючи освітні послуги. Якщо раніше традиційна роль держави розкривалася через встановлення норм і правил гри, а також регулювання життя певного соціуму, то тепер згідно концепції TripleHelix держава створює фонди для забезпечення фінансуванням нового бізнесу, починаючи таким чином виконувати функції самого бізнесу [22].

**Виклад основного матеріалу** Оскільки аграрні підприємства є складовою частиною НІС як, з одного боку, комерціалізатори та виробники інноваційної с/г продукції, а з іншого боку – у співпраці з аграрними науково-дослідними інститутами та ЗВО як катализатори посилення генерації нових знань і технологій в с/г секторі, то вважаємо за доцільне дослідити інституційний базис інноваційного розвитку таких підприємств.

Фактором інтеграції населення та забезпечення його сталого розвитку у будь-якій сфері життєдіяльності, зокрема й в інноваційній, виступає сформована протягом років система правил та традицій поведінки, реальне відтворення якої здійснюється у вигляді певних інститутів [9]. Вони можуть бути формальними (юридично закріпленими) та неформальними (стереотипи, культурні особливості поведінки) [10].

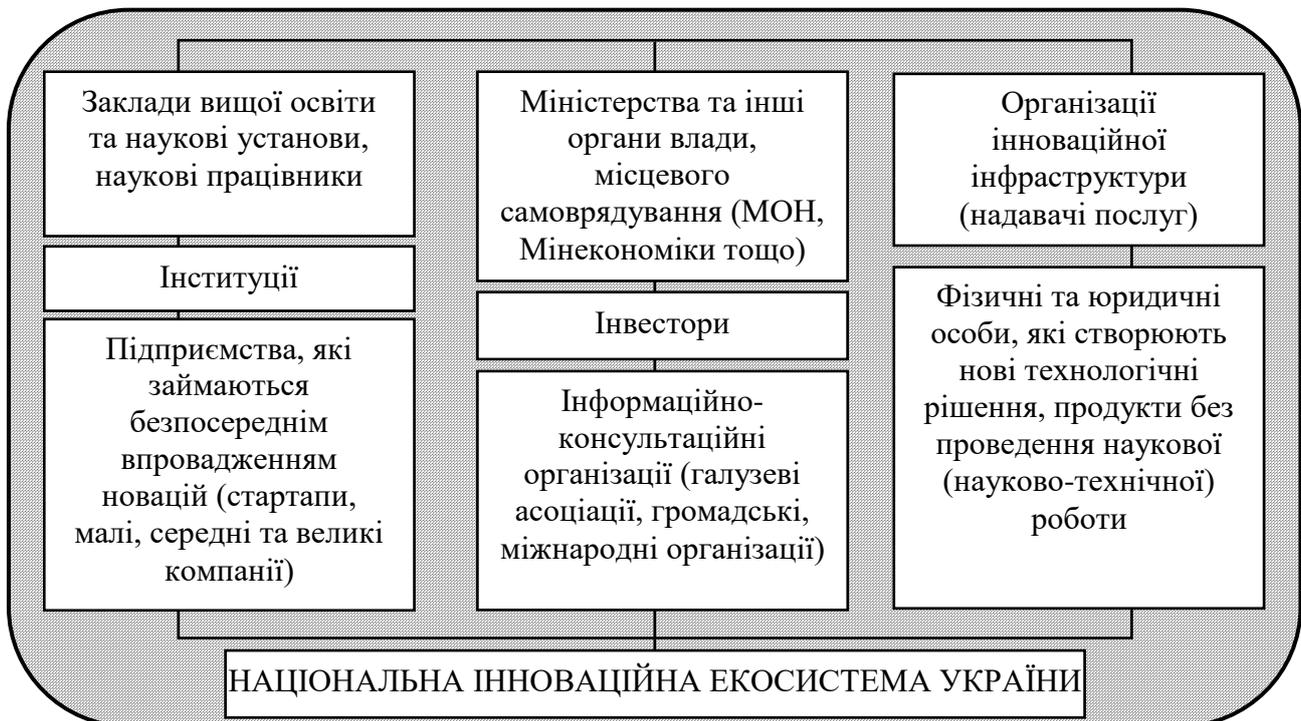
Під інститутом розуміють сукупність інституцій (норм, правил, цінностей, ідей, регламентів, інструкцій, ключових поглядів соціуму), які набувають своєї форми через нормативно-правові акти, можуть виступати у формі системи взаємовідносин у всіх сферах життя суспільства, а також системи владних структур, установ, організацій державного та приватного сектору економіки [9; 1, с. 23–24; 8, с. 293]. Також погоджуємося із думкою В.В. Соляр з приводу трактування інститутів, які згідно визначення дослідниці – «...формальні правила, досягнуті угоди, внутрішні обмеження діяльності, певні характеристики примусу до їх виконання, втілені в правових нормах, традиціях, неформальних правилах, культурних стереотипах [11].

Інституційний розвиток інноваційної діяльності АП передбачає створення сприятливого середовища для її здійснення, яке включає нормативно-правову базу, фінансове забезпечення, кадрове, інформаційне та інше забезпечення [12] у координатах національної інноваційної системи, оскільки НІС, як вже зазначалося раніше, виступає інституційним фундаментом інноваційності національного господарства загалом.

За інституціонального підходу НІС можна розглядати як взаємопов'язану мережу різноманітних локалізованих на території країни інститутів та інституціональних структур (нормативно-правових, фінансових, соціальних) щодо створення, зберігання, трансферу наукових знань та навичок (створення та комерціалізації інновацій), які зумовлюють появу нових технологій. Зазвичай такі інститути мають своє культурно-традиційне, політично-історичне «забарвлення» [7, с. 227].

Натепер в Україні розбудова повноцінної НІС, яка сприяла б забезпеченню інноваційного розвитку галузей економіки загалом та аграрної зокрема, знаходиться на початковому етапі. Перші реальні кроки дати визначення та виокремити структуру української НІС були зроблені у 2009 році розпорядженням Кабміну № 680-р, де національна інноваційна система включала в себе такі підсистеми: державного регулювання, освіти,

генерації знань, інноваційної інфраструктури, виробництва [13]. Наразі цей нормативний документ втратив чинність. Натомість у зв'язку із поглибленням процесів євроінтеграції та дослідженням успішних практик національних економічних систем країн ЄС та інших високорозвинених країн-лідерів уряд України у 2019 році схвалив Стратегію розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року, де вже замість НІС вживається рівноцінна категорія національної інноваційної екосистеми як «сукупності інституцій, відносин, а також різних видів ресурсів, задіяних у процесі створення та застосування наукових знань та технологій, що забезпечують розвиток інноваційної діяльності» [14]. Структура національної інноваційної екосистеми України зображена на рис. 1.



Джерело: побудовано автором на основі [14].

Рис. 1. Інституціональна структура національної інноваційної екосистеми України

Згідно цього документу структурні компоненти НІС виділені за суб'єктним складом, тобто розподіл відбувається на інститути-організації, які так чи інакше впливають на створення та дифузю нововведень всередині країни.

Зауважимо, що позитивним для інноваційного розвитку АП є поступове зближення інституційних сфер, коли вони починають взаємодіяти, частково перекриваючи одна одну, тобто кожен інститут (університет, держава, бізнес) виконує не тільки свої інституціональні функції. Саме там, де інституціональні сфери частково «нашаровуються», власне й генеруються нові ідеї за рахунок об'єднання кола людей з різних інституційних сфер та синергічного ефекту від такої взаємодії, за рахунок чого і з'являються інновації [19; 21]. Відтак аграрні університети, які готують спеціалістів для АП, мають стати інноваційними центрами, які у співпраці з агробізнесом не лише надають освіту майбутнім фахівцям, але й формують підприємницькі навички у молоді, продукують інноваційні розробки, які потім реалізуються шляхом плідної тісної співпраці та трансферу технологій на конкретних підприємствах сільськогосподарського сектору.

Проведений теоретико-методологічний аналіз теорій інституціоналізму [2; 7; 10; 43], підходів до інститутів загалом та в аграрному секторі [1; 8; 23–25; 27], складових інституційного середовища та інфраструктури інноваційного розвитку підприємств [1; 10; 11; 15; 17; 22; 24], враховуючи особливості функціонування АП, а також вітчизняне нормативно-правове поле, яке регулює інноваційні аспекти діяльності АП в контексті євроінтеграції [30; 31; 37] та інституціональні фактори та засади інноваційності аграрної сфери національного господарства [26; 28; 29], сучасне інституціональне забезпечення (інституціональний базис) інноваційного розвитку аграрних підприємств включає в себе:

Суб'єкти-інститути Ір АП. Під інститутами Ір або інноваційними інститутами розглядають мережу інститутів різних організаційно-правових форм та власності (юридичних осіб), які безпосередньо задіяні у створенні та впровадженні інновацій або надають підтримку у здійсненні інноваційних процесів [11]. Інститути Ір АП в якості організаційних одиниць включають:

- органи влади (державні та регіональні) щодо інноваційної діяльності та інноваційного розвитку. Держава через свої органи влади є центральним гравцем у формуванні інституційного середовища та базових умов Ір для інших суб'єктів інноваційної діяльності шляхом створення нормативно-правового поля (законодавчих актів) та провадження відповідної інноваційної та інвестиційної політики.

До органів влади загального впливу належать Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, безпосереднього впливу на аграрну сферу та АП – Міністерство аграрної політики та продовольства України (провадить державну аграрну політику, займається питаннями продовольчої безпеки, сільського розвитку, формує національну політику та здійснює її реалізацію щодо інноваційного розвитку АП шляхом розробки галузевих комплексних програм технологічного оновлення агропідприємств, трансферу технологій, координує інноваційні проекти, що входять у сферу компетенції міністерства) [30], Міністерство освіти і науки України виступає «органом, що забезпечує формування та реалізує державну політику у сфері інноваційної діяльності, трансферу (передачі) технологій» [14], Міністерство економіки України (у питаннях інвестиційної політики та міжнародного інвестиційного співробітництва, інтелектуальної власності, розробки програм підтримки інноваційної діяльності (Департамент інвестицій, інновацій та інтелектуальної власності)) [31], інші органи влади та місцевого самоврядування у сфері регулювання с/г відносин, консультативно-дорадчі органи Кабінету Міністрів України (наприклад, Рада з розвитку інновацій, Національна рада України з питань розвитку науки і технологій) [14].

До окремих суб'єктів-інститутів, які забезпечують підтримку інноваційної діяльності варто також віднести Фонд розвитку інновацій (сприяє розвитку технологічних стартапів), Державну інноваційну фінансово-кредитну установу (фінансова підтримка інноваційної діяльності підприємств), Національний фонд досліджень України; Мережу Центрів підтримки технологій та інновацій (інформаційно-консультаційна підтримка у сфері вітчизняного та міжнародного права інтелектуальної власності) [31];

- заклади вищої освіти та науково-дослідні інститути аграрної сфери (наприклад, Національна академія аграрних наук України), які генерують знання, проводять фундаментальні та прикладні дослідження щодо інновацій для АП, здійснюють науково-методичну і координаційну роботу з наукових проблем розвитку АПК України);

- інноваційні аграрні підприємства, які безпосередньо займаються інноваційною діяльністю, виготовляють інноваційну продукцію, надають послуги, пов'язані з інноваційним процесом тощо;

- інноваційну інфраструктуру (бізнес-інкубатори, інноваційно-технологічні кластери, агрокластери, технополіси, агротехнопарки, інноваційні центри, консалтингові та

інжинірингові фірми) та фінансові інститути (страхові та лізингові фірми, банки (зокрема банки, що спеціалізуються на аграрному секторі економіки), інноваційні фонди, венчурні компанії та фонди, інші організації) [32, с. 35; 8; 15].

Інституційний механізм. Суб'єкти-інститути Ір АП знаходяться у взаємодії між собою шляхом інституційного механізму – сукупності взаємовідносин між формальними (юридично закріпленими) та неформальними (традиції, звички, культура) інституціями, інститутами, організаціями, через які узгоджуються та коригуються інтереси зацікавлених сторін (держави, бізнесу, науки), здійснюється координація їх спільної діяльності у питаннях інноваційного розвитку як АП, так і аграрної галузі загалом [33, с. 17]. У більш вузькому сенсі під інституційним механізмом можна розглядати систему правил (нормативно-правових), норм, державних інституцій, традицій, завдяки яким реалізується на практиці державна інноваційна політика в тому чи іншому сегменті національного господарства (зокрема й в сільськогосподарському) [34].

До складу інституційного механізму відносимо:

1) інституції-норми (законодавчі та нормативно правові акти, стратегії, протоколи, акти регіональних органів влади в аграрній сфері тощо). Погоджуємося із В.Г. Грановською у тому, що у контексті інституційного забезпечення Ір АП та аграрної галузі з метою підвищення їх конкурентоспроможності у нашій державі пріоритетом має стати «формування ефективних взаємовідносин у системі «держава – бізнес», розвиток системи сільськогосподарського дорадництва, розвиток дрібнотоварного сільськогосподарського виробництва та малих організаційних форм на селі, розвиток системи аграрної логістики» [36, с. 128].

2) інституціональні (інституційні) зв'язки (потоки знань та інформації між суб'єктами інноваційної діяльності, включаючи АП). Так, за умов інформатизації та цифровізації більшості бізнес-процесів підприємств, одним із ключових чинників ефективної імплементації нововведень у діяльність АП стає управління потоками знань та інформації, їх аналіз та оцінювання. У системі інституційних агрозв'язків доцільно виділити:

- інтегровану взаємодію між самими с/г підприємствами (спільна науково-дослідна співпраця, інтегровані інноваційні аграрні платформи, створення асоціацій, об'єднань, кластерів та передача знань всередині таких утворень);

- взаємодію у трикутнику «АП – ЗВО – держава» (сприяє запровадженню сталого розвитку АП. Держава фінансує ЗВО та дослідні установи під необхідні для Ір проекти із залученням АП, коли останні, з одного боку, отримують професійні кадри, з іншого боку, – перші дізнаються про новації, нові методи організації, дають зворотній зв'язок університетам щодо особливостей та нюансів роботи в аграрній галузі для підвищення якості як освітнього процесу, так і векторів майбутнього наукового пошуку. Поділяємо думку Н.В. Кириченко, що швидкість темпів запровадження інноваційних розробок на АП може ефективно здійснюватися шляхом інтеграції і максимального наближення аграрної науки до практичних реалій господарської діяльності с/г підприємств шляхом створення спільних патентів, публікацій спільних наукових праць, розвитку ринку аграрної технологічної продукції, на базі спільних наукових досліджень між АП та ЗВО [39, с. 57].

- взаємодія у рамках державно-приватного (публічно-приватного) партнерства, за якого держава підтримує науково-технічний сектор і систему освіти (генерація знань та джерело інновацій), формує необхідну інноваційну інфраструктуру та відповідне сприятливе нормативно-правове поле, в той час як аграрний бізнес несе комерційні ризики виходу та функціонування на ринку інноваційної продукції задля отримання прибутку [41; 42]);

- мобільність кадрів (стрижнем будь-якої інноваційної системи є наявність висококваліфікаційних кадрів, навички та знання яких забезпечують створення інновацій, їх

поширення та комерціалізацію. Шляхом спілкування, переміщення, зміни місця роботи, обміну досвідом розширюється інноваційне інформаційне поле того чи іншого АП) [39; 40].

**Висновки та перспективи дослідження.** Держава як один з ключових інститутів інноваційного розвитку як країни загалом, так і окремих секторів економіки формує нормативно-правове поле (умови), найбільш сприятливе та ефективне для впровадження бізнесом інновацій та переходом до інноваційного способу ведення господарства. Дане «поле» представлене відповідними законами, постановами, розпорядженнями, указами відповідних органів влади.

Важливими інституційно-правовими документами забезпечення Ір АП є Стратегія розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року (далі – СРСІД), схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України у 2019 році та проєкт Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року, який презентований у 2024 році (оприлюднено на сайті Міністерства аграрної політики та продовольства України, але ще не затверджено Кабінетом Міністрів України). Згідно першого, Ір повинен перетворитися на каталізатор економічного зростання та забезпечувати розвиток всіх галузей національного господарства, зокрема аграрного сектору й промисловості. СРСІД окреслює необхідність та структурні компоненти національної інноваційної екосистеми, ключові проблеми її функціонування, а також напрями і способи подолання цих проблем, зокрема шляхом впровадження відповідних програм щодо: формування сприятливого правового клімату для бізнесу, який здійснює інноваційну діяльність; розвитку інноваційної інфраструктури; зростання ступеня спроможності (культурно-освітня діяльність, формування інноваційної культури серед молодих підприємців, започаткування стартапів тощо).

Очікується, що до 2030 року реалізація СРСІД завершить процес формування вітчизняної НІС, а також сприятиме росту чисельності інноваційно активних підприємств і підприємців (у першу чергу малих), кількості організацій з надання послуг комерціалізації новачків, об'єктів інтелектуальної власності, підвищенню наукоємності продукції, розвитку позабюджетного фінансування НДДКР та іншим позитивним результатам [14].

Влітку 2024 року уряд України презентував проєкт Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій в Україні на період до 2030 року (далі – СРСГСТ) як відповідь на необхідність перегляду державної політики в аграрному секторі економіки через зміни, пов'язані з підписанням Угоди про асоціацію України з ЄС та інших міжнародних зобов'язань, а також через негативні наслідки, спричинені воєнними діями та збитками, які зазнали АП та інші суб'єкти аграрної галузі. Серед 7 стратегічних цілей, зазначених в СРСГСТ, шоста ціль стосується безпосередньо інновацій та називається «Модернізація аграрного сектору: розвиток переробки, інновації, цифровізація та обмін знаннями» [38].

Аналізуючи інституційний базис інноваційного розвитку аграрних підприємств в Україні, можна стверджувати, що наразі основоположними стратегічними задачами щодо вдосконалення інституційного забезпечення Ір АП виступають: перетворення рамкової «на папері» структури національної інноваційної системи, запропонованої в СРСІД, на реально діючу НІС; удосконалення інноваційного законодавства шляхом його систематизації та прийняття відповідних законодавчих актів (наприклад, окремі закони про венчурний капітал, про аграрні кластери); створення відповідних інститутів моніторингу технологічного стану розвитку аграрної галузі, аналізу наукового потенціалу та освоєння інноваційних технологій та наукових розробок, індикаторів для оцінки цього наукового потенціалу [35]; доопрацювання земельного законодавства у частині прозорості ринку землі та реального доступу до нього дрібних фермерів та МСП аграрної сфери; подальший розвиток інноваційної інфраструктури; створення ефективної державної інноваційної політики у

галузі сільського господарства; посилення науково-виробничих зв'язків у трикутнику «держава – наука – бізнес»; розробка механізму трансферу технологій та інші стратегічні завдання.

Отже, інституційне забезпечення Ір АП відіграє значну роль у формуванні НІС та аграрних інноваційних систем, оскільки виступає юридичним фундаментом та впливає на умови, в яких формуються та реалізуються інноваційні ідеї, а також на ефективність їх впровадження в економіку. Інституційний розвиток інноваційної діяльності передбачає створення сприятливого середовища для її здійснення, яке включає нормативно-правову базу, фінансове забезпечення, кадрове, інформаційне забезпечення тощо. Врахування інституційного аспекту дозволяє не тільки адаптувати інноваційні підходи до реалій сучасного агробізнесу, а й знижує ризики та формує умови для розвитку інноваційних ідей і технологій [12].

На жаль, в Україні поки що НІС знаходиться у своєму початковому стані формування, відтак нормативно-правова база щодо інноваційного розвитку АП поки незавершена та потребує систематизації, наукового підґрунтя, врахування стандартів ЄС, реалій та наслідків війни та пошуку нових підходів державного регулювання Ір аграрної сфери у період повоєнного відновлення. Недосконалість вітчизняного законодавства стримує розвиток інноваційної інфраструктури [35], оскільки поки що відсутня цілеспрямована послідовна інноваційна політика в аграрній сфері.

#### References

#### Література

1. Kraus, N. M. (2019). Innovatsiyna ekonomika v hlobalizovanomu sviti: instytutsionalnyy bazys formuvannia ta traiektoriia rozvytku: monohrafiia [Innovative economy in a globalized world: institutional basis of formation and trajectory of development: monograph]. Kyiv: Ahrar Media Hrup. 492 p. [in Ukrainian].
1. Краус Н. М. Інноваційна економіка в глобалізованому світі: інституціональний базис формування та траєкторія розвитку: монографія. Київ: Аграр Медіа Груп, 2019. 492 с.
2. Kraus, N. M. (2015). Stanovlennia innovatsiinoi ekonomiky v umovakh instytutsionalnykh zmin: monohrafiia [The formation of an innovative economy in the context of institutional changes: monograph]. Kyiv: Tsentr uchbovoi l-ry. 596 p. [in Ukrainian].
2. Краус Н. М. Становлення інноваційної економіки в умовах інституціональних змін: монографія. Київ: Центр учбової л-ри, 2015. 596 с.
3. Uhoda pro asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu, z odniiei storony, ta Yevropeiskym Soiuzom, Yevropeiskym spivtovarystvom z atomnoi enerhii i yikhnimy derzhavamy-chlenamy, z inshoi storony [Association Agreement between Ukraine, of the one part, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their Member States, of the other part]. Version of 30.11.2023. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text) [in Ukrainian].
3. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. Редакція від 30.11.2023. URL: [https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984\\_011#Text](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text).
4. Ozhelevska, T. S. (2016). Instytutsiine zabezpechennia rozvytku innovatsiinoho pidpriemnytstva v ahrarnomu sektori Ukrainy. Ekonomika pidpriemstva: teoriia i praktyka [Institutional support for the development of innovative entrepreneurship in the agricultural sector].
4. Ожелевська Т. С. Інституційне забезпечення розвитку інноваційного підприємництва в аграрному секторі України. *Економіка підприємства: теорія і практика*: зб. матеріалів VI Міжнар. наук.-практ. конф. (13 жовт.

- of Ukraine]. *Enterprise economics: theory and practice: collection of materials of the VI International Scientific and Practical Conference* (October 13, 2016). Editors: G. O. Shvydanenko (responsible for the issue) and others. Kyiv: KNEU. P. 49–51. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/860709c2-23a4-4558-940e-15ee3f27ce5a> [in Ukrainian].
5. Feinson, S. (2003). *National Innovation Systems Overview and Country Cases. Vol. 1, Sec. 1, Knowledge Flows and Knowledge Collectives: Understanding the Role of Science and Technology Policies in Development*. Center for Science, Policy and Outcomes, Columbia University.
6. Kayal, A. A. (2008). National innovation systems a proposed framework for developing countries. *Int. J. Entrepreneurship and Innovation Management*, Vol. 8, No. 1, P. 74–86.
7. Vatchenko, O. B., Vatchenko, B. S., Cherevko, O. L. (2017). *Innovatsiyni rozvytok pidpryemstva: navch. posibnyk [Innovative development of the enterprise: a training manual]*. Dnipro: Aktsent PP. 404 p. [in Ukrainian].
8. Shpykuliak, O. H., Hrytsaienko, M. I. (2015). *Rozvytok instytutiv innovatsiinoi diialnosti v ahrarnii sferi [Development of institutes of innovative activity in the agricultural sector]*. *Elektronne naukove vydannia "Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky" = Electronic scientific publication "Global and national problems of the economy"*, Vol. 8, P. 292–298. URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/2897/1/21.pdf> [in Ukrainian].
9. Yershova, O. O. (2019). *Instytutsialne zabezpechennia mekhanizmu upravlinnia rozvytkom biznes-protseviv pidpryemstva [Institutional support for the mechanism for managing the development of enterprise business processes]*. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu: seriia: Ekonomika = Scientific Bulletin of Uzhhorod University: series: Economics*, Vol. 2 (54), P. 85–95. URL: <http://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/184888> [in Ukrainian].
10. Fridman, O. A. (2020). *Instytutsiine seredovyshe innovatsiinoho pidpryemnytstva [Institutional environment of innovative entrepreneurship]*. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho. Serii Ekonomika i upravlinnia = Scientific notes of*
- 2016 р. М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана»). Редкол.: Г. О. Швиданенко (відп. за вип.) та ін. Київ: КНЕУ, 2016. С. 49–51. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/items/860709c2-23a4-4558-940e-15ee3f27ce5a>.
5. Feinson S. *National Innovation Systems Overview and Country Cases. Vol. 1, Sec. 1, Knowledge Flows and Knowledge Collectives: Understanding the Role of Science and Technology Policies in Development*. Center for Science, Policy and Outcomes, Columbia University, 2003.
6. Kayal A. A. *National innovation systems a proposed framework for developing countries. Int. J. Entrepreneurship and Innovation Management*. 2008. Vol. 8, No. 1. P. 74–86.
7. Ватченко О. Б., Ватченко Б. С., Черевко О. Л. *Інноваційний розвиток підприємства: навч. посібник*. Дніпро: Акцент ПП, 2017. 404 с.
8. Шпикуляк О. Г., Грицаєнко М. І. *Розвиток інститутів інноваційної діяльності в аграрній сфері. Електронне наукове видання "Глобальні та національні проблеми економіки"*. 2015. Вип. 8. С. 292–298. URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/2897/1/21.pdf>.
9. Єршова О. О. *Інституційне забезпечення механізму управління розвитком бізнес-процесів підприємства. Науковий вісник Ужгородського університету: серія: Економіка*. 2019. Вип. 2 (54). С. 85–95. URL: <http://visnyk-ekon.uzhnu.edu.ua/article/view/184888>.
10. Фрідман О. А. *Інституційне середовище інноваційного підприємництва. Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія Економіка і управління*. 2020. Т. 31

- the V. I. Vernadsky Tavrichesky National University. *Economics and Management Series*, Vol. 31 (70), № 3, Part 1, P. 12–17. URL: [https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31\\_70\\_3/31\\_70\\_3\\_1/5.pdf](https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_3/31_70_3_1/5.pdf) [in Ukrainian].
11. Soliar, V. V., Burdyka, A. I., Pylypov, S. A. (2021). Rozvytok instytutysiinoi skladovoi innovatsiinoi systemy: tsynnyi mizhnarodnyi dosvid i napriamy yoho realizatsii v Ukraini [Development of the institutional component of the innovation system: valuable international experience and directions for its implementation in Ukraine]. *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii. Ser.: Ekonomichni nauky = Economics. Management. Innovations. Series: Economic Sciences*, № 1 (28), P. 1–14. URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/87e6e871-365e-4ef9-97ed-fb86495ba3d2/content> [in Ukrainian].
12. Uddin, I., Ahmad, M., Ismailov, D., Balbaa, M., Akhmedov, A., Khasanov, S., Haq, M. (2023). Enhancing Institutional Quality to Boost Economic Development in Developing Nations: New Insights from CS-ARDL Approach. *Research in Globalization*, 7, 100137. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.resglo.2023.100137>.
13. Kontseptsiiia rozvytku natsionalnoi innovatsiinoi systemy [Concept of development of the national innovation system: Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated 17.06.2009 No. 680-r]. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/224444321> [in Ukrainian].
14. Pro skhvalennia Stratehii rozvytku sfery innovatsiinoi diialnosti na period do 2030 roku [On approval of the Strategy for the Development of the Sphere of Innovation Activity for the Period Until 2030: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated July 10, 2019 No. 526-r]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-r#n12> [in Ukrainian].
15. Shpykuliak, O. H., Hrytsaienko, M. I. (2016). Rozvytok innovatsiinoi diialnosti v ahrarnii sferi: menedzhment ta efektyvnist: monohrafiia [Development of innovative activity in the agricultural sector: management and efficiency: monograph]. Kherson: OLDI-PLIuS. 424 p. [in Ukrainian].
16. Yaremchuk, R. Ye., Kolomiiets, O. H. (2016). Formuvannia instytutysiinoho seredovyscha rozvytku (70), № 3, Ч. 1. С. 12–17. URL: [https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31\\_70\\_3/31\\_70\\_3\\_1/5.pdf](https://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/31_70_3/31_70_3_1/5.pdf).
11. Соляр В. В., Бурдика А. І., Пилипов С. А. Розвиток інституційної складової інноваційної системи: цінний міжнародний досвід і напрями його реалізації в Україні. *Економіка. Управління. Інновації. Сер.: Економічні науки*. 2021. № 1 (28). С. 1–14. URL: <https://dspace.hnpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/87e6e871-365e-4ef9-97ed-fb86495ba3d2/content>.
12. Uddin I., Ahmad M., Ismailov D., Balbaa M., Akhmedov A., Khasanov S., Haq M. Enhancing Institutional Quality to Boost Economic Development in Developing Nations: New Insights from CS-ARDL Approach. *Research in Globalization*. 2023. No. 7, Art. 100137. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.resglo.2023.100137>.
13. Концепція розвитку національної інноваційної системи: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.06.2009 р. № 680-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/224444321>.
14. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10.07.2019 р. № 526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-p#n12>.
15. Шпикуляк О. Г., Грицаєнко М. І. Розвиток інноваційної діяльності в аграрній сфері: менеджмент та ефективність: монографія. Херсон: ОЛДІ-ПЛЮС, 2016. 424 с.
16. Яремчук Р. Є., Коломієць О. Г. Формування інституційного середовища

- innovatsiinoi ekosystemy Ukrainy [Formation of the institutional environment for the development of the innovation ecosystem of Ukraine]. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy = Socio-economic problems of the modern period of Ukraine*, Vol. 3, P. 9–14. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu\\_2016\\_3\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2016_3_4) [in Ukrainian].
17. Kayal, A. A. (2008). National innovation systems a proposed framework for developing countries. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*. URL: <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJEIM.2008.018615>.
18. Tiutiunnykova, S. V., Fridman, O. A. (2020). Natsionalna innovatsiina systema: suchasni trendy ta vyklyky dlia Ukrainy [National innovation system: modern trends and challenges for Ukraine]. *Visn. Kharkiv. nats. un-tu imeni V.N. Karazina = Visn. Kharkiv. National University named after V.N. Karazin*, P. 224–232 [in Ukrainian].
19. Etzkowitz, H., Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: from national systems and Mode 2 to a Triple Helix of university-industry-governmental relations. *Res. Pol.*, 29 (2), P. 109–123.
20. Etzkowitz, H., Zhou, C. (2017). The triple helix: University–industry–government innovation and entrepreneurship. Routledge. 342 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315620183>.
21. Fidanoski, F., Simeonovski, K., Kaftandzieva, T., Ranga, M., Dana, L.-P., Davidovic, M., Ziolo, M., Sergi, B. S. (2022). The triple helix in developed countries: when knowledge meets innovation? *Heliyon*, Vol. 8, Iss. 8. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844022014566#bib31>.
22. Romanovskyi, O. O. (2012). Rol modeli "potriinoi spirali" H. Itskovitsa i pidpriemnytskykh VNZ u rozvytku innovatsii [The role of the "triple helix" model of G. Itskowitz and entrepreneurial universities in the development of innovations]. *Aktualni problemy ekonomiky = Actual Problems of Economics*, № 1, P. 32–43. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2012\\_1\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2012_1_6) [in Ukrainian].
23. Karpinska, H. V., Tsynalievskaya, I. A. (2023). розвитку інноваційної екосистеми України. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2016. Вип. 3. С. 9–14. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu\\_2016\\_3\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/sepspu_2016_3_4).
17. Kayal A. Aymen. National innovation systems a proposed framework for developing countries. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*. 2008. URL: <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJEIM.2008.018615>.
18. Тютюнникова С. В., Фрідман О. А. Національна інноваційна система: сучасні тренди та виклики для України. *Вісн. Харків. нац. ун-ту імені В.Н. Каразіна*. 2020. С. 224–232.
19. Etzkowitz H., Leydesdorff L. The dynamics of innovation: from national systems and Mode 2 to a Triple Helix of university-industry-governmental relations *Res. Pol.* 2000. No. 29 (2). P. 109–123.
20. Etzkowitz H., Zhou C. The triple helix: University–industry–government innovation and entrepreneurship. Routledge, 2017. 342 p. DOI: <https://doi.org/10.4324/9781315620183>.
21. Fidanoski F., Simeonovski K., Kaftandzieva T., Ranga M., Dana L.-P., Davidovic M., Ziolo M., Sergi B.S. The triple helix in developed countries: when knowledge meets innovation? *Heliyon*. 2022. Vol. 8, Iss. 8. URL: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844022014566#bib31>.
22. Романовський О. О. Роль моделі "потрійної спіралі" Г. Ітсковіца і підприємницьких ВНЗ у розвитку інновацій. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 1. С. 32–43. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2012\\_1\\_6](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2012_1_6).
23. Карпінська Г. В., Циналевська І. А.

- Institutsionalna efektyvnist yak imperatyv povoiennoho innovatsiinoho rozvytku terytorialno-hospodarskykh system [Institutional efficiency as an imperative for post-war innovative development of territorial and economic systems]. *Ekonomichni innovatsii = Economic innovations*, No. 25 (2 (87)), P. 27–38. URL: [https://www.researchgate.net/publication/374207188\\_INSTITUTIONAL\\_EFFICIENCY\\_AS\\_AN\\_IMPERATIVE\\_OF\\_THE\\_POST-WAR\\_INNOVATIVE\\_DEVELOPMENT\\_OF\\_TERRITORIAL\\_AND\\_ECONOMIC\\_SYSTEMS\\_IN\\_UKRAINE](https://www.researchgate.net/publication/374207188_INSTITUTIONAL_EFFICIENCY_AS_AN_IMPERATIVE_OF_THE_POST-WAR_INNOVATIVE_DEVELOPMENT_OF_TERRITORIAL_AND_ECONOMIC_SYSTEMS_IN_UKRAINE) [in Ukrainian].
24. Reichert, S. (2019). The Role of Universities in Regional Innovation Ecosystems. *EUA STUDY*. URL: [https://www.eua.eu/images/pdf/eua\\_innovation\\_ecosystem\\_report.pdf](https://www.eua.eu/images/pdf/eua_innovation_ecosystem_report.pdf).
25. Rodríguez-Pose, A. (2013). Do Institutions Matter for Regional Development? *Regional Studies*, No 7. DOI: 10.1080/00343404.2012.748978.
26. Kurylo, L. I., Slozko, T. M., Udovychenko, S. M. (2015). Instytutsionalni chynnyky innovatsiinoi diialnosti v aharnii sferi ekonomiky [Institutional factors of innovative activity in the agrarian sphere of the economy]. *Ekonomichniy analiz: zb. nauk. prats = Economic analysis: collection of scientific works*, Ternopil National Economic University, Vol. 21, № 2, P. 144–151 [in Ukrainian].
27. Kyfiak, V. I. (2013). Problemy instytutsiinoho zabezpechennia rozvytku ahrarykh pidpriemstv [Problems of institutional support for the development of agricultural enterprises]. *Ahrosvit = Agrosvit*, № 3. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/3\\_2013/9.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/3_2013/9.pdf) [in Ukrainian].
28. Kulish, L. P. (2019). Instytutsiini zasady rozvytku aharnoi sfery v umovakh yevropeiskoi intehratsii Ukrainy [Institutional principles of the development of the agricultural sector in the context of Ukraine's European integration]. *Ekonomika ta derzhava = Economy and State*, № 6, P. 79–82. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.6.79 [in Ukrainian].
29. Kovalenko, O. M., Maslennikov, Ye. I., Kuznietsov, E. A., Safonov, Yu. M., Filyppova, S. V. et al. (2017). Innovatsiina ekonomika: teoretychni ta
- Інституціональна ефективність як імператив повоєнного інноваційного розвитку територіально-господарських систем. *Економічні інновації*. 2023. 25 (2 (87)). С. 27–38. URL: [https://www.researchgate.net/publication/374207188\\_INSTITUTIONAL\\_EFFICIENCY\\_AS\\_AN\\_IMPERATIVE\\_OF\\_THE\\_POST-WAR\\_INNOVATIVE\\_DEVELOPMENT\\_OF\\_TERRITORIAL\\_AND\\_ECONOMIC\\_SYSTEMS\\_IN\\_UKRAINE](https://www.researchgate.net/publication/374207188_INSTITUTIONAL_EFFICIENCY_AS_AN_IMPERATIVE_OF_THE_POST-WAR_INNOVATIVE_DEVELOPMENT_OF_TERRITORIAL_AND_ECONOMIC_SYSTEMS_IN_UKRAINE).
24. Reichert S. The Role of Universities in Regional Innovation Ecosystems. *EUA STUDY*. 2019. URL: [https://www.eua.eu/images/pdf/eua\\_innovation\\_ecosystem\\_report.pdf](https://www.eua.eu/images/pdf/eua_innovation_ecosystem_report.pdf).
25. Rodríguez-Pose A. Do Institutions Matter for Regional Development? *Regional Studies*, 2013. No 7. DOI: 10.1080/00343404.2012.748978.
26. Курило Л. І., Сльозко Т. М., Удовиченко С. М. Інституціональні чинники інноваційної діяльності в аграрній сфері економіки. *Економічний аналіз: зб. наук. праць*. Тернопільський національний економічний університет; редкол.: В. А. Дерій (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету "Економічна думка", 2015. Том 21, № 2. С. 144–151.
27. Кифяк В. І. Проблеми інституційного забезпечення розвитку аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2013. № 3. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/3\\_2013/9.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/3_2013/9.pdf).
28. Куліш Л. П. Інституційні засади розвитку аграрної сфери в умовах європейської інтеграції України. *Економіка та держава*. 2019. № 6. С. 79–82. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.6.79.
29. Коваленко О. М., Масленніков Є. І., Кузнєцов Е. А., Сафонов Ю. М., Філіппова С. В. та ін. Інноваційна

- praktychni aspekty: monohrafiia [Innovative Economics: Theoretical and Practical Aspects: Monograph]. Edited by Doctor of Economics, Assoc. Prof. O. M. Kovalenko, Doctor of Economics, Prof. E. I. Maslennikova. Kherson: OLDI-PLIuS. Vol. 3. 634 p. [in Ukrainian].
30. Ministerstvo aharnoi polityky ta prodovolstva Ukrainy: Ofitsiinyi vebсайт [Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine: Official website]. URL: <https://minagro.gov.ua> [in Ukrainian].
31. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy: Ofitsiinyi sait [Ministry of Economy of Ukraine: Official website]. URL: <https://me.gov.ua/?lang=uk-UA> [in Ukrainian].
32. Bilokinna, I. D. (2017). Instytutsiine zabezpechennia rozvytku aharnoi sfery [Institutional support for the development of the agricultural sector]. *Prychornomorski ekonomichni studii = Black Sea Economic Studies*, Vol. 18, P. 33–36. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2017\\_18\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2017_18_9) [in Ukrainian].
33. Sokoliuk, S. Yu. (2019). Instytutsiina transformatsiia pidpriemstv aharnoho sektoru ekonomiky: innovatsiinyi aspekt [Institutional transformation of enterprises in the agricultural sector of the economy: an innovative aspect]. *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi = Problems of a systemic approach in economics*, Vol. 2 (2), P. 15–19. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE\\_print\\_2019\\_2\(2\)\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_2(2)_4) [in Ukrainian].
34. Yefymenko, T. (2011). Instytutsiyne rehuliuвання ekonomichnoho rozvytku [Institutional regulation of economic development]. *Ekonomika Ukrainy = Economy of Ukraine*, № 1 (590), P. 16–26 [in Ukrainian].
35. Zaborannyi, S. V. (2015). Instytutsiine zabezpechennia innovatsiinoi diialnosti v aharnii sferi [Institutional support for innovation in the agricultural sector]. *Efektivna ekonomika = Efficient economy*, № 9. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_9\\_47](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_9_47) [in Ukrainian].
36. Hranovska, V. H. (2018). Formuvannia instytutsiynoho mekhanizmu zabezpechennia konkurentospromozhnosti aharnykh pidpriemstv [Formation of an institutional mechanism for ensuring the competitiveness of agricultural enterprises]. *Naukovyy visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo = Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International economic relations and world economy*. 2018. No. 18. P. 124–129. URL: <http://www.visnyk-econom.uzhnu>
- економіка: теоретичні та практичні аспекти: монографія. За ред. д.е.н., доц. О. М. Коваленко, д.е.н., проф. Є. І. Масленнікова. Херсон: ОЛДІ-ПЛІУС, 2017. Вип. 3. 634 с.
30. Міністерство аграрної політики та продовольства України: Офіційний вебсайт. URL: <https://minagro.gov.ua>.
31. Міністерство економіки України: Офіційний сайт. URL: <https://me.gov.ua/?lang=uk-UA>.
32. Білокінна І. Д. Інституційне забезпечення розвитку аграрної сфери. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Вип. 18. С. 33–36. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses\\_2017\\_18\\_9](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2017_18_9).
33. Соколюк С. Ю. Інституційна трансформація підприємств аграрного сектору економіки: інноваційний аспект. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Вип. 2 (2). С. 15–19. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE\\_print\\_2019\\_2\(2\)\\_4](http://nbuv.gov.ua/UJRN/PSPE_print_2019_2(2)_4).
34. Єфименко Т. Інституційне регулювання економічного розвитку. *Економіка України*. 2011. № 1 (590). С. 16–26.
35. Забуранний С. В. Інституційне забезпечення інноваційної діяльності в аграрній сфері. *Ефективна економіка*. 2015. № 9. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2015\\_9\\_47](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2015_9_47).
36. Грановська В. Г. Формування інституційного механізму забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2018. № 18. С. 124–129. URL: <http://www.visnyk-econom.uzhnu>

- International Economic Relations and the World Economy*, No. 18, P. 124–129. URL: [http://www.visnyk-econom.uzhnu.ua/archive/18\\_1\\_2018ua/26.pdf](http://www.visnyk-econom.uzhnu.ua/archive/18_1_2018ua/26.pdf) [in Ukrainian].
37. Verkhovna Rada Ukrainy: Ofitsiyniy vebportal parlamentu Ukrainy [Verkhovna Rada of Ukraine: Official web portal of the Parliament of Ukraine]. URL: <https://www.rada.gov.ua>.
38. Proiekt Stratehii rozvytku silskoho hospodarstva ta silskykh terytorii Ukrainy na period do 2030 roku [Draft Strategy for the Development of Agriculture and Rural Territories of Ukraine for the Period Until 2030]. URL: <https://www.csi.org.ua/wp-content/uploads/2024/08/proekt-strat-rozvytku-silsk2024.pdf> [in Ukrainian].
39. Kyrychenko, N. V. (2015). Mekhanizm aktyvizatsii vprovadzhennia innovatsii u diialnist ahrarnykh pidpriemstv [Mechanism for activating the introduction of innovations into the activities of agricultural enterprises]. *Ahrosvit = Agrosvit*, № 2, P. 55–61. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/2\\_2015/12.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/2_2015/12.pdf) [in Ukrainian].
40. Kulishov, V. V. (2013). Tendentsii ta problemy innjvatsiynoi ekonomiky [Trends and problems of the innovative economy]. *Zhurnal Yevropeyskoi ekonomiky = Journal of European Economics*, Vol. 12, No. 3, P. 333–342 [in Ukrainian].
41. Usata, N. V., Ksenofontov, M. M. (2022). Rozvytok derzhavno-pryvatnoho partnerstva v ahro-promyslovomu vyrobnytstvi ta silskykh terytoriiakh Ukrainy [Development of public-private partnership in agro-industrial production and rural areas of Ukraine]. *Ekonomika ta upravlinnia APK = Economics and management of the agricultural complex*, No. 1, P. 62–71 [in Ukrainian].
42. Radchenko, O. P. (2019). Problemy ta tendentsii vykorystannia derzhavno-pryvatnoho partnerstva v APK v umovakh hlobalizatsii [Problems and trends in the use of public-private partnership in the agro-industrial complex in the conditions of globalization]. *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk = Azov Economic Bulletin*, Vol. 6 (17), P. 53–56. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-6-10> [in Ukrainian].
43. Ostrom, E. (2007). Challenges and Growth: The Development of the Interdisciplinary Field of Institutional Analysis. *Journal of Institutional Economics*, No 3. [uz.ua/archive/18\\_1\\_2018ua/26.pdf](http://www.csi.org.ua/archive/18_1_2018ua/26.pdf).
37. Верховна Рада України: Офіційний вебпортал парламенту України. URL: <https://www.rada.gov.ua>.
38. Проєкт Стратегії розвитку сільського господарства та сільських територій України на період до 2030 року. URL: <https://www.csi.org.ua/wp-content/uploads/2024/08/proekt-strat-rozvytku-silsk2024.pdf>.
39. Кириченко Н. В. Механізм активізації впровадження інновацій у діяльність аграрних підприємств. *Агросвіт*. 2015. № 2. С. 55–61. URL: [http://www.agrosvit.info/pdf/2\\_2015/12.pdf](http://www.agrosvit.info/pdf/2_2015/12.pdf).
40. Кулішов В. В. Тенденції та проблеми інноваційної економіки. *Журнал Європейської економіки*. 2013. Том 12, № 3. С. 333–342.
41. Усата Н. В., Ксенофонов М. М. Розвиток державно-приватного партнерства в агро-промисловому виробництві та сільських територіях України. *Економіка та управління АПК*. 2022. № 1. С. 62–71.
42. Радченко О. П. Проблеми та тенденції використання державно-приватного партнерства в АПК в умовах глобалізації. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 6 (17). С. 53–56. DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-6-10>.
43. Ostrom E. Challenges and Growth: The Development of the Interdisciplinary Field of Institutional Analysis. *Journal of Institutional Economics*. 2007. No. 3.

УДК 339.138

DOI: 10.30857/2786-5398.2024.4.8

**Anton V. Mazurov**

*National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute”, Ukraine*  
**MARKETING PROCESS FROM THE SERVICE-DOMINANT LOGIC PERSPECTIVE**

*The article critically examines the limitations of traditional marketing approaches, which remain predominantly product-centric. During the research, the following methods were used: comparison, abstraction, analysis and generalization. In traditional marketing, the Segmentation, Targeting, and Positioning (STP) model heavily relies on analyzing broad market data – such as competitor dynamics, market size, and consumer demographics – while often neglecting to focus on the fundamental needs and goals of customers. These gaps are addressed by proposing a revised marketing process based on Service-Dominant Logic (S-D logic). Unlike traditional models that assume value is embedded in goods, S-D logic emphasizes that value is co-created by market actors in service ecosystems. This research takes S-D logic further by integrating it with the Outcome-Driven Innovation (ODI) and the Jobs Theory (JTBD), to find an actionable approach to developing marketing strategies that center on customer outcomes. The purpose of the study is to explore how businesses can adapt their marketing processes to be more outcome-driven and customer-focused. Research findings reveal that according to S-D logic service is defined as the process of using one’s resources, skills, and competencies for the benefit of another party. It shifts the focus from goods and transactions to solutions that meet customer needs. The results further demonstrate that ODI and JTBD, rooted in cognitive science, quality management, and usability engineering, provide a robust and practical framework for uncovering and addressing the needs that drive customer behavior. By leveraging ODI and JTBD as practical extensions of S-D logic, companies can systematically identify the core jobs that customers are trying to complete and align their marketing strategies with these customer needs. The service-dominant marketing process is offered with a more optimized and efficient structure compared to traditional methods due to introduction of the Market Discovery and Opportunity Identification phase, which allows outcome-based segmentation and better understanding of customers’ context.*

**Keywords:** *service-dominant logic (S-D logic); marketing process; value co-creation; jobs-to-be-done (JTBD); segmentation.*

**Антон В. Мазуров**

*Національний технічний університет України «Київський політехнічний  
інститут імені Ігоря Сікорського», Україна*

**ПРОЦЕС МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ З ТОЧКИ ЗОРУ  
СЕРВІСНО-ДОМІНАНТНОЇ ЛОГІКИ**

*В статті оцінюється традиційна маркетингова діяльність, яка переважно організовується від товару або можливостей підприємства. Під час виконання дослідження використовувалися методи: порівняння, абстрагування, аналізу та узагальнення. STP-модель (сегментація, таргетинг, позиціонування), яка виступає основою формування маркетингових стратегій, значною мірою спирається на аналіз великого масиву ринкових даних, зокрема динаміки конкурентів, розміру ринку та демографічних і психографічних характеристик споживачів, часто упускаючи реальні потреби та цілі клієнтів. Метою цього дослідження є розробка пропозиції щодо реформування процесу маркетингової діяльності підприємства у бік клієнтоцентричності та орієнтації на результати, яких прагнуть клієнти (desired outcomes). Пропонується рішення так званої «маркетингової короткозорості» шляхом застосування сервісно-домінантної логіки (СДЛ). На відміну від традиційних моделей, які передбачають, що цінність закладена в товарах, СДЛ підкреслює, що цінність створюється спільно ринковими акторами в рамках сервісних екосистем.*

*Встановлено, що відповідно до СДЛ сервіс визначається як процес застосування власних ресурсів, навичок та компетенцій на користь іншої сторони. Це зміщує фокус з товарів і транзакційних відносин на рішення, які задовольняють потреби клієнтів. У статті обґрунтовано, що на практичному рівні застосування СДЛ в маркетингу може бути реалізовано на основі теорії робіт (jobs-to-be-done theory – JTBD) та процесу розробки інновацій, орієнтованих на результати, яких прагнуть клієнти (outcome-driven innovation – ODI). Також продемонстровано, що ODI та JTBD, які базуються на когнітивній психології, методиках управління якістю та юзабіліті інжинірингу (проектування зручності користування), забезпечують практичну основу для виявлення та задоволення потреб, які впливають на рішення клієнтів. Визначено, що застосування ODI та JTBD дозволяє систематично виявляти «роботи», які клієнти мають виконати, і орієнтувати маркетингові стратегії і програми на полегшення виконання цих «робіт» і допомогу клієнтам в досягненні бажаних результатів. Детальне вивчення вказаних інструментів доводить, що їх впровадження на етапі виявлення цільового ринку і можливостей для компанії в рамках запропонованого процесу маркетингової діяльності дозволить чіткіше обрати цільові сегменти та краще розуміти контекст, в якому знаходяться клієнти.*

**Ключові слова:** *сервісно-домінантна логіка (СДЛ); маркетингова діяльність; спільне створення цінності; роботи для виконання.*

**Formulation of the problem.** The marketing science has undergone significant transformations over the past few decades, yet many traditional marketing processes remain entrenched in a product/producer-oriented approach. These processes often rely heavily on extensive macro and microenvironment data collection, which, while valuable, can lead to an overwhelming focus on data rather than on customer needs. The STP (segmentation, targeting, positioning) model, a cornerstone of traditional marketing, often prioritizes idea-driven product introduction over a deep understanding of what customers truly need. This approach can result in strategies that are misaligned with the actual jobs customers are trying to accomplish, ultimately limiting the effectiveness of marketing efforts. Amidst these challenges, Service-Dominant Logic (S-D logic) emerges as a compelling alternative, offering a shift from a product-centric view to a service-oriented mindset where value co-creation, resource integration, and service ecosystems are central to finding solutions to customers' problems. This perspective challenges the traditional marketing processes that often marginalize the customer's role in favor of a more static, producer-driven view. However, while S-D logic provides a robust theoretical foundation, its practical integration into the marketing process remains underexplored.

**Analysis of recent publications on the issue.** In the last decade, various perspectives on the marketing process have emerged, reflecting shifts in marketing paradigms. Kotler and Keller highlight the continued relevance of traditional marketing principles but stress the growing importance of digital transformation and customer-centricity, integrating digital tools and analytics into marketing strategies [1, p. 25–26]. Grönroos and Gummerus emphasize the service logic approach, suggesting that marketing should shift from transactional exchanges to relational processes, where value is co-created in ongoing interactions with customers [2]. Baker discusses the integration of marketing with strategic management, noting that modern marketing processes must align with broader business objectives, focusing on long-term value creation rather than short-term sales [3, p. 25–59]. Additionally, Rust argues that advancements in technology, particularly in AI and data analytics, have redefined marketing by enabling more personalized and automated customer interactions, reshaping the customer journey [4]. Meanwhile, Vargo, Koskela-Huotari and Vink explore how S-D logic has evolved, highlighting the importance of resource integration and ecosystems in value co-creation [5]. These different perspectives reflect the ongoing evolution of

marketing from a product-centric model to one that prioritizes relationships, technology, and complex network value co-creation.

**The purpose of the research.** The objectives of this research are threefold: first, to critically assess the limitations of traditional marketing processes; second, to explore how S-D logic principles can be integrated with ODI to create a more dynamic and service-dominant marketing approach; and third, to demonstrate the practical implications of this revised process for marketers seeking to achieve sustained competitive advantage in increasingly complex and customer-driven markets.

**Research results.** In modern marketing management, traditional processes continue to dominate despite the rapidly changing consumer landscape. As depicted in Fig. 1, the traditional marketing process is a cyclical, structured approach that begins with Marketing analysis, where both the external and internal environments are assessed through market research, customer behavior studies, and marketing audit. This is followed by the Development of Market Strategy, which involves segmenting the market, targeting the most promising segments, and formulating competitive and growth strategies. Next, Product Strategy Development focuses on the brand strategy and marketing mix. In the Implementation Phase, strategic decisions are executed through comprehensive marketing plans and marketing system tailored to support the strategy. Finally, Monitoring and Control measures are applied to track performance using KPIs, and feedback loops allow for adjustments to be made, ensuring the marketing strategy remains effective and aligned with market dynamics [1, p. 54, 74; 3, p. 87].



Source: created by the author based on [1, p. 54, 74; 3, p. 87]

**Fig. 1 Stages of the marketing process**

While providing a structured methodology for managing marketing activities, the traditional marketing process is increasingly criticized for its product/producer-centric orientation and significant emphasis placed on understanding the product's fit within the market and optimizing its lifecycle, which often result in generalized and thus less effective marketing strategies [4].

Consequently, it can lead to a narrow perspective, where success is primarily measured by traditional metrics such as sales volume, market share and return on marketing investments. However, these metrics do not necessarily reflect customer satisfaction, loyalty, or the ability of the company to adapt to changing consumer needs and broader market context. As a result, product-centric strategies may miss opportunities for creating deeper, more meaningful connections with customers, which are crucial in today's customer-centric markets.

Segmentation is a cornerstone of marketing strategy. It is commonly agreed among academics that segmentation is a process of identifying and profiling distinct groups of buyers with different needs and wants, which allows for better realization of the interests of producers and consumers [6, p. 213–217, 7]. More often than not, it is suggested that segments be defined based on descriptive (demographic, geographic, psychographic) and/or behavioral (consumer responses to benefits, usage occasions or brands) characteristics. B2B markets generally identify segments through a sequential process: firmographics (factors such as company size, industry sector, revenue, location, number of employees), purchase behavior, situational factors (urgency, size of order, etc), and personal characteristics (buyer-seller similarity, loyalty, risk-taking, etc.) [1, p. 284]. However, they have significant limitations, particularly in their tendency to oversimplify and generalize consumer behavior. For instance, two individuals with similar demographic and psychographic profiles might have entirely different needs and preferences, which traditional segmentation methods fail to capture [8]. The assumption that consumers within a segment have homogenous needs can lead to marketing strategies that are too broad and not sufficiently tailored to address the specific jobs that customers are trying to accomplish. Such thinking is particularly problematic in today's market environment, where customers expect highly personalized offerings and experiences [9, p. 1–35]. In summary, while traditional marketing processes have long provided a structured approach to marketing management, their product-centric focus and reliance on broad segmentation methods are increasingly inadequate in today's consumer-driven market. As customers demand more personalized and relevant experiences, there is a growing need for marketing strategies that are more finely tuned to individual needs and contexts, moving beyond the generalized approaches that have dominated the field for decades.

Together with a common understanding of the shortcomings of the traditional marketing paradigm, new marketing approaches started to emerge. One of them is the Service-Dominant Logic (S-D logic) as first proposed by Vargo and Lusch in 2004 [10]. The authors offer a paradigm shift in marketing by reframing the focus from goods and transactions to service and value co-creation. Service-dominant mindset posits that the fundamental basis of economic exchange is the application of resources (primarily knowledge and skills) for the benefit of another actor. This perspective challenges the traditional, goods-dominant logic (G-D logic), where value is embedded in products and is created by producers, and then transferred to consumers. S-D logic instead views value as co-created by multiple actors and determined contextually by the beneficiary during use [10, 11]. S-D logic has evolved as a robust theoretical framework over the past two decades. Its initial foundations have been extended into more complex analyses of service ecosystems and institutional arrangements. These developments offer significant implications for modern marketing by shifting the emphasis from creating value in isolation from customers to facilitating value co-creation across networks of actors. As shown in Fig. 2, S-D logic revolves around several tenets that differentiate it from the traditional marketing perspective, emphasizing the shift from a producer-centric to a service-dominant view [5, 11]:

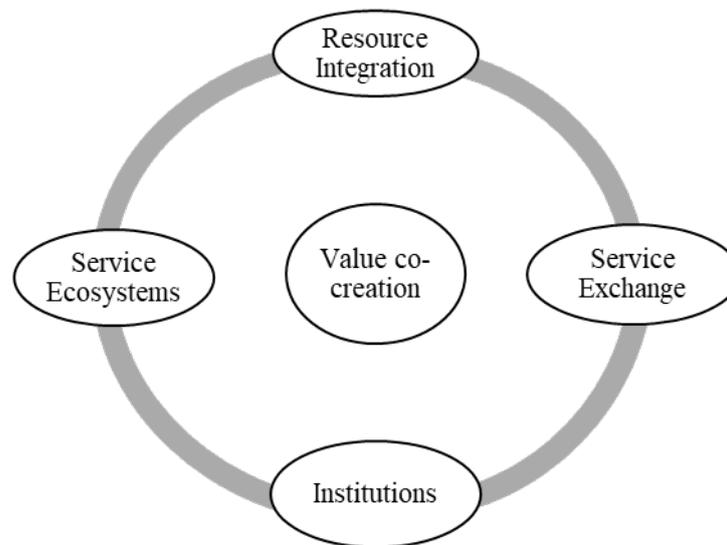
1. Value Co-Creation: one of the central tenets of S-D logic is that value is co-created through resource integration and interactions among multiple actors, including customers, firms, and other stakeholders. This dynamic process positions customers not as passive recipients but as active participants in the value creation process.

2. Resource Integration: S-D logic views all actors as resource integrators. Both operant resources (skills, knowledge) and operand resources (physical goods) are utilized by actors to co-create value in a networked environment.

3. Service Ecosystems: these are complex, self-adjusting systems where actors interact and exchange services through shared institutional arrangements. Each actor plays a role in integrating resources to produce value not only for themselves but also for others within the ecosystem.

4. Value-in-Use and Value-in-Context: S-D logic contrasts sharply with the traditional goods-dominant view that considers value as embedded in the product. Instead, it argues that value emerges when a product or service is applied within a specific context to fulfill the needs of the beneficiary (value-in-use). This contextual understanding of value creation further emphasizes the interactive and relational nature of exchange under S-D logic, where the value is not fixed but fluid and dependent on the situation.

5. Institutions: taken from sociology in the meaning of the coordination mechanism enabling and constraining value co-creation within service ecosystems. Institutions provide the building blocks for the increasingly complex and interrelated resource integration activities organized around shared purposes.



Source: created by the author based on [5, 11]

Fig. 2 Tenets of Service-Dominant Logic

Despite its holistic approach, S-D logic is not the only theoretical model challenging traditional marketing practices. Two notable alternative views – Service logic and Customer-Dominant logic (C-D logic) – offer important contrasts and comparisons to S-D logic. Table 1 contains a comparison of these three views.

Originating from the work of Grönroos, service logic focuses on the customer's role as the primary creator of value [12]. It argues that value is created by the user (the customer) and for the user, with the firm acting only as a "value facilitator" [13]. This view contrasts with S-D logic's broader perspective of balanced centricity, where both customers and firms are viewed as co-creators of value. Service logic maintains that value co-creation only occurs when there is direct interaction between the customer and the firm [14]. This dyadic approach differs from S-D logic's emphasis on value co-creation within complex, multi-actor service ecosystems.

Customer-Dominant Logic, proposed by Heinonen and colleagues, C-D logic argues that traditional services and goods logics are too focused on the provider [15]. C-D logic shifts the focus

entirely onto the customer, emphasizing that value is formed in the customer's everyday life as they interact with various services and products [16]. C-D logic posits that the customer is the central actor in value creation.

Table 1

Comparison of S-D logic, Service logic and C-D logic

Aspect	Service-Dominant Logic (S-D Logic)	Service Logic	Customer-Dominant Logic (C-D Logic)
Value Creation	Value is co-created through the interactions of multiple actors, including firms, customers, and other stakeholders	Value is created by the customer; the firm acts as a value facilitator	Value is created in the customer's life, with firms playing a supportive role
Role of the Firm	Firms are facilitators of value co-creation, acting as resource integrators in service ecosystems	Firms provide value propositions and act as value facilitators	Firms enable value creation but are peripheral to the customer's experience
Role of the Customer	Customers are co-creators of value, actively integrating resources (operant and operand) to generate value	Customers are the primary creators of value, using resources provided by firms	Customers dominate the value creation process, with firms reacting to customer needs and contexts
Value-in-Use vs. Value-in-Exchange	Value is realized in use and in context, not in the exchange of goods	Value is determined by the user in their context during consumption	Value is solely determined by the customer's use and personal context
Perspective on Markets	Markets are networks of actors interacting in service ecosystems, where value is co-created	Focuses on direct interactions between firm and customer in dyadic exchanges	The market is defined by the customer's perspective and their value creation process
Interactions	Emphasizes the interaction and integration of resources across multiple actors within ecosystems	Emphasizes direct interactions between the firm and the customer to facilitate value creation	Emphasizes the customer's interactions with the market environment, focusing on their personal journey
Institutions (agreed rules, norms)	Value creation is shaped by shared institutional logics across actors in the service ecosystem	Does not focus on institutional logics or broader ecosystems, rather on individual customer-firm interactions	Focus is on the customer's world and how they interact with services, with less emphasis on institutional arrangements

Source: created by the author based on [5, 10–16].

Given the analysis, we can conclude that S-D logic offers a dynamic and holistic framework that addresses many of the limitations inherent in traditional marketing. Compared to Service logic and C-D logic, it adopts a more comprehensive approach, considering multiple actors in the value creation process. Moreover, S-D logic views customers as both value creators and beneficiaries, rejecting a strict customer-centric view in favor of a networked, systemic understanding of value creation. With its focus on value co-creation, resource integration, and service ecosystems, S-D logic allows marketers to develop more adaptive and context-sensitive strategies.

In their original work, Vargo and Lusch refer to the work of Davis and Manrodt on Customer-responsive management to highlight that in a service-dominant view, the customer-interaction process should begin with the interactive definition of the customer's problem, leading to the development of a customized solution, and ultimately its delivery [17]. The solution could include a mix of tangible products, intangible services, or a combination of both. Importantly, it is this interaction, and not just the production or delivery of products, that drives value co-creation. Furthermore, Lusch and Vargo suggest that markets and industries do not exist per se, they, like value, are continually being co-created by actors seeking solutions or experiences and other actors with offerings captured in value propositions [18, p. 22]. Such creation of new markets through the development and institutionalization of solutions (new products, improved products or user experiences) often rests on the ability of an enterprise to integrate the competences of other actors and, thus, to co-design service ecosystems to support the development and distribution of such solutions. Respectively, the strategic implications for the S-D logic application involve innovation and market creation, continual (re)creation, and institutionalization of value propositions that support the value-creation processes of other actors. Ribeiro et. al. suggest that identifying and understanding the tasks customers must accomplish in a given context become priorities as it may help organizations propose superior value to customers [19].

The evolution of approaches to understanding customer tasks, jobs, and outcomes has been marked by an increasing emphasis on the customer's context and the co-creation of value. Early methodologies in psychology and product design like Goal-Directed Design, Cognitive Task Analysis, Hierarchical Task Analysis, and Activity-Centered Design laid the groundwork for this shift by focusing on user goals, behaviors, and activities. These approaches provided a structured way to analyze and improve user interactions with products and services. However, they often remained limited to understanding tasks in isolation rather than considering the broader context of the customer's life and aspirations.

Goal-Directed Design, introduced by Cooper, centers on designing user interfaces that align with specific user goals and behaviors. It emphasizes creating personas and scenarios to guide the design process, aiming to align products with the specific goals of target users [20, p. 61–97]. While effective in guiding design, Goal-Directed Design primarily addresses the functional aspect of user interaction, potentially overlooking the deeper, more aspirational motivations behind customer actions.

Cognitive Task Analysis, developed in the field of cognitive psychology, delves into the mental processes involved in task execution [21]. While this method seeks to understand how users make decisions, solve problems, and process information during task performance, it tends to focus on the intricacies of the task itself and the knowledge and strategies required for its execution, rather than the broader outcomes or changes customers seek to achieve.

Hierarchical Task Analysis breaks down tasks into smaller, sequential components, providing a detailed view of the steps involved in task completion [22]. This method is useful for identifying potential areas for error and optimizing user interfaces, but is often constrained to analyzing tasks from a procedural standpoint, missing the larger picture of why customers engage in these tasks.

Activity-Centered Design (ACD), as discussed by Kaptelinin and Nardi, shifts the focus from individual tasks to broader activities and the context in which they occur. On the example of the work environment mediated by computers, ACD emphasizes the holistic experience of the user and the social, cultural, and organizational factors that influence their actions [23, p. 29–72]. Despite its broader perspective, ACD sometimes lacks the specificity needed to guide actionable insights for innovation and product development.

These methodologies have contributed significantly to the understanding of customer behavior, yet they often fall short in capturing the dynamic and outcome-focused nature of customer interactions. This gap has been addressed by more recent frameworks like Outcome-Driven Innovation (ODI) and Jobs-to-Be-Done (JTBD) theory, which provide a more nuanced and actionable understanding of customer needs.

ODI, proposed by Ulwick, shifts the focus from product features to the outcomes customers are trying to achieve [24, 25]. ODI is rooted in principles derived from the quality management methodologies, particularly Six Sigma, introduced by Bill Smith at Motorola in 1986, which emphasizes improving processes by minimizing defects and inefficiencies [26]. ODI extends these principles by focusing on customer-defined outcomes, ensuring that innovation directly targets what customers value most. Moreover, ODI makes a “Job” the fundamental unit of analysis, which is defined as the task customers are trying to execute or problem, they are trying to solve in a given situation. Once the job is understood, companies can design products and services that align with customers’ desired outcomes, addressing both functional and emotional needs. This approach resonates with S-D logic by emphasizing the co-creation of value and the interactive process of defining and delivering customer solutions.

JTBD theory has further advanced the understanding of customer behavior by providing a clear definition and categorization of customer needs and exploring two main interpretations: Jobs-As-Progress and Jobs-As-Activities. Key similarities and differences of the both views are summarized in Table 2.

Table 2

Two streams of the JTBD theory

Parameter	Ulwick’s JTBD and ODI Theory	Christensen’s JTBD Theory
Purchase decision	People buy products and service to get a job done	Customers pull products and services into their lives to make progress
Unit of analysis	The job-to-be-done, which is the underlying process that the customer is trying to execute. It is defined independent of the solution	The job the customer is trying to get done in a specific circumstance
Definition of Job	A job is a task goals or objective a person is trying accomplish or a problem they are trying to resolve. A job can be functional, emotional or consumption chain related	A job the progress that the person is trying to make in a particular situation
	A job is stable over time	A job is enduring and persistent
Types of jobs	The core functional job has other jobs associated with it: emotional, related and consumption chain jobs	A job has functional, emotional an social dimensions
Definition	Needs are defined as the metrics customer use to measure success when getting the job done.	Needs are struggles or unmet aspirations.

Source: created by the author based on [25, 27, 28]

Jobs-As-Progress, championed by Christensen et al., posits that customers hire products to make progress in their lives. This interpretation is not just about the functional aspect of tasks but also considers the emotional and social dimensions of customer goals. It emphasizes the broader aspirations and the desired state of being that customers aim to achieve [28]. This aligns with S-D logic’s focus on co-creation, as it requires a deep understanding of the customer’s context and desired outcomes to deliver solutions that the customer will benefit from.

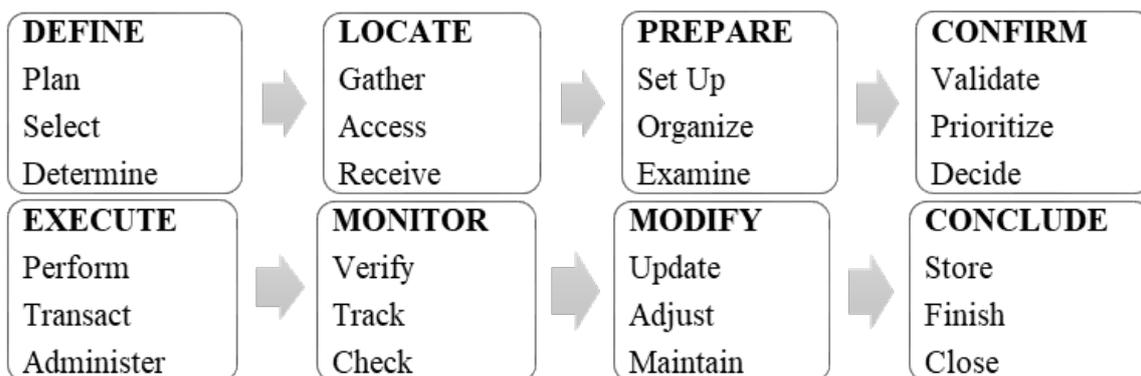
Jobs-As-Activities, as promoted by Ulwick, focuses on the specific tasks or activities that customers need to accomplish to have the desired outcomes. Its universal job map helps to detail what the customer is trying to get done and to improve how these tasks are performed [25]. While this interpretation offers a more granular view of customer behavior and provides actionable insights for product design, it can sometimes miss the broader context of why these tasks are important to the customer in the first place.

Central to JTBD is the idea of understanding customer goals and the circumstances under which they seek to achieve them. This notion echoes with William Powers' hierarchy of goals, which differentiates between "Do" goals (activities) and "Be" goals (states of being or self-perception). According to Powers, customers engage in specific actions ("Do" goals) to achieve higher-level aspirations ("Be" goals), a concept that Jobs-As-Progress incorporates by focusing on the underlying progress customers seek rather than just the activities they perform [29]. This understanding has been crucial in differentiating JTBD from other models, emphasizing that customers are motivated by a desire for progress rather than merely completing tasks.

The theory is also influenced by Theodore Levitt's "people don't want a quarter-inch drill; they want a quarter-inch hole" [30]. This perspective underlines the JTBD principle that customers buy products and services to achieve a desired outcome or make progress in a particular aspect of their lives. Clayton Christensen expanded on this by suggesting that understanding the "job" a product is hired to do can offer profound insights into customer behavior and innovation opportunities [8].

Furthermore, psychologist James J. Gibson's theory of affordances contributed to the JTBD approach by introducing the idea that products possess the properties that allow them to function and act as indicators of a desired action (*affordances*, a made-up word). When designing a product, actual and perceived *affordances* must be considered. Desired actions cannot be accomplished if an object does not *afford* it. And *afforded* actions will not be carried out if the user does not perceive them [31, p. 127–128].

Another important input is from cognitive science and usability engineering, namely Donald Norman's Seven Stages of Action, which explains the steps how people act when they're interacting in the world to reach their larger goals [32, p. 56–58]. It is also mirrored in Ulwick's Job Map. As depicted in Fig. 2, the core functional job is dissected into eight component parts (job steps): defining objectives, locating necessary inputs, preparing the environment, confirming readiness, executing the task, monitoring progress, making adjustments, and concluding the job. Each step reveals opportunities for value propositions by addressing challenges the customer faces in completing the task efficiently. By mapping out the job, companies can develop solutions that help completing the task efficiently and improve the customer's experience at every job step.



Source: created by the author based on [27].

Fig. 3 JTBD Universal Job Map

In summary, ODI and JTBD, taking roots in cognitive science, quality management and usability engineering, offer a comprehensive and applicable methodology for uncovering and addressing the underlying needs that drive customer behavior. The JTBD framework, by defining, categorizing, and organizing customer needs, offers a practical extension to S-D logic’s theoretical foundations. As importantly, it enables firms to organize their internal processes and resources around customers’ jobs and desired outcomes, bringing them valuable progress and positive experiences within their broader context.

The ODI process lays the groundwork for aligning internal operations with value co-creation by uncovering unmet customer needs. It follows 10 critical steps, each of which builds on the previous one to ensure that every innovation decision is grounded in a clear understanding of customer objectives [25]. Below is a comprehensive outline of the ODI process.

Table 3

The ODI process

<b>1</b> Define the market and “job-to-be-done”	<b>2</b> Uncover the customer’s needs	<b>3</b> Quantify the degree to which each need is under/overserved: predictive data
<b>4</b> Discover hidden segments of opportunity	<b>5</b> MARKET STRATEGY Align existing products with market opportunities	<b>6</b> PRODUCT STRATEGY Conceptualize new products to address unmet needs

Source: created by the author based on [25].

**1. Define the Customer.**

The first step in the ODI process is to categorize customer in either of the three groups:

- Job Executors: individuals who perform the job.
- Product Lifecycle Support: those who maintain or support the product post-purchase.
- Purchase Decision-Makers: the people responsible for buying the product or service.

By identifying these roles, companies can ensure that they are focusing their efforts on the right customers whose needs are critical to the success of the product or service.

**2. Define the Job-to-be-Done (JTBD).**

Once the customer roles are defined, the next step is to figure out what the customer is trying to accomplish. This job forms the foundation of the innovation process and remains consistent regardless of the tools or products the customer uses. The focus in this stage is on the customer’s *objective*, not the product or solution itself. For example, the job might be to “cut a piece of wood in a straight line” rather than to “buy a new saw.” Understanding this distinction allows companies to focus on the customer’s real needs, not just the tools available to them.

**3. Uncover Customer Needs.**

Once the job-to-be-done is understood, the next step is to uncover the customer’s specific needs. This is achieved through two key concepts:

- Universal Job Map: breaking down the job into distinct steps, each is an opportunity to improve how the customer accomplishes their job.
- Desired Outcome Statements: these are the metrics customers use to judge success. For example, “minimize the time it takes to set up a tool” could be a desired outcome for someone cutting wood.

This stage gives the company a deep understanding of how customers measure success and provides clear criteria for identifying unmet needs.

#### 4. Find Segments of Opportunity.

ODI uses Outcome-Based Segmentation to group customers by shared unmet needs. This method helps companies discover whether certain groups of customers are underserved or overserved by current solutions.

The process involves:

1. Capturing customer needs using desired outcome statements.
2. Quantitatively assessing the importance and satisfaction of these outcomes.
3. Segmenting customers based on their unmet needs into groups with the most significant innovation opportunities.

This step allows companies to focus on addressing real customer problems rather than targeting broad, less relevant segments.

#### 5. Define the Value Proposition.

Once customer needs and segments of opportunity are identified, the next step is to create a value proposition. This value proposition should align with the most critical unmet needs identified in the previous steps. It articulates how the product will help customers achieve their desired outcomes.

For example, if customers prioritize minimizing setup time, the value proposition might be, “This product reduces setup time by 50%”, ensuring that the product resonates with what matters most to the customer.

#### 6. Conduct Competitive Analysis.

The ODI process emphasizes understanding how competitors are helping—or failing to help—customers accomplish their jobs, rather than focusing solely on feature comparisons. Identified gaps where competitors underperform present an opportunity for companies to develop better solutions that more effectively meet customer needs.

#### 7. Formulate the Innovation Strategy.

The ODI prioritizes opportunities based on the importance and satisfaction of customer needs. Ulwick identifies five distinct **growth strategies** that companies can use to innovate:

- **Differentiated Strategy:** targets underserved customers with premium offerings that significantly improve the job-to-be-done.
- **Dominant Strategy:** provides solutions that perform the job better and at a lower cost, appealing to the broader market.
- **Disruptive Strategy:** offers simpler, lower-cost solutions for overserved customers or non-consumers.
- **Sustaining Strategy:** incrementally improves existing products to maintain or slightly improve market share.
- **Discrete Strategy:** focuses on niche or restricted customer groups with tailored solutions, even if they are higher cost or underperform in some areas.

The chosen strategy should reflect the market conditions and customer needs identified through the previous steps.

#### 8. Target Hidden Growth Opportunities.

The Opportunity Algorithm is used to quantify unmet needs based on the difference between the importance of an outcome and how well it is currently being satisfied. The greater the gap, the higher the potential for growth.

The Opportunity Landscape visually represents these growth opportunities by mapping out where customer needs are either underserved or overserved. This allows companies to prioritize their innovation efforts based on data, focusing on the areas with the most growth potential.

### 9. Formulate the Market Strategy.

The market strategy must align with the insights gathered during the ODI process. It involves developing a go-to-market plan that includes product positioning, pricing, promotion, and communication, all based on how well the product or service helps customers achieve their job-to-be-done. For example, if a company is targeting underserved customers, the marketing message might highlight how the product significantly improves an important outcome compared to competitors.

### 10. Formulate the Product Strategy.

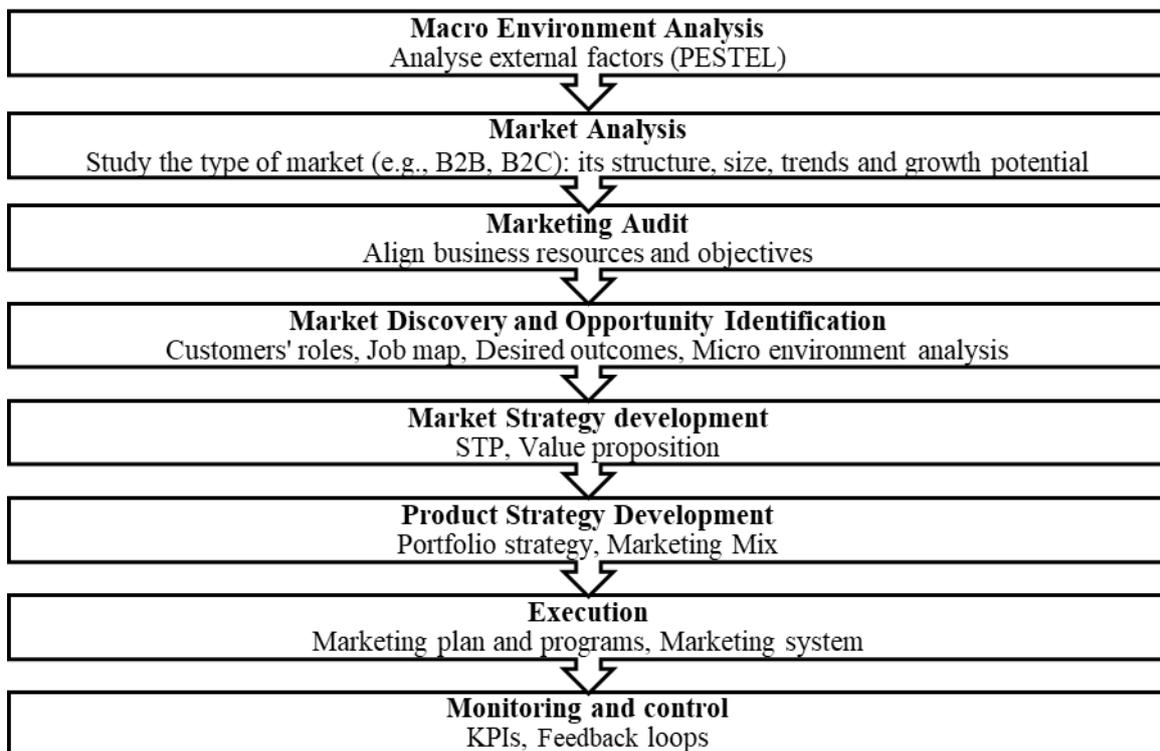
The final step is to develop a product strategy that aligns with the value proposition and desired outcomes. This strategy defines the product features, design elements, and development priorities that will ensure the product helps customers accomplish their job more effectively.

The ODI process, by focusing on customer needs, helps every internal function – from R&D to marketing – to work towards a common goal: helping the customer succeed in their job.

The next step is to integrate these ODI insights into a revised marketing process that will ensure that market strategies, product development, and execution are driven by customer outcomes, as grounded in the principles of S-D logic.

The service-dominant marketing process, as shown on Fig. 4, begins with Macro Environment and Market Type Analysis to understand external forces and market characteristics, followed by a Marketing Audit to align business resources and objectives.

In the Market Discovery and Opportunity Identification phase, the customer's role is defined (job executors, lifecycle support, and decision-makers), and the Jobs-to-be-Done (JTBD) are identified. Customer needs are mapped using the Universal Job Map and Desired Outcomes to clearly articulate the unmet needs. The Micro Environment Analysis is done to identify gaps where competitors underperform and assesses actors like suppliers and intermediaries who impact job completion to discover ways for better solutions.



Source: author's own research.

Fig. 4 Service-dominant marketing process

Market Strategy Development uses Outcome-Based Segmentation to target segments with shared unmet needs, enabling precise targeting. The Value Proposition is crafted based on how the offering helps customers achieve their desired outcomes.

Product Strategy Development focuses on aligning the Portfolio Strategy and Marketing Mix with customer outcomes, ensuring the company's offerings are centered around helping customers complete their jobs efficiently. Finally, the Implementation of the Marketing Strategy establishes detailed plans, infrastructure, and systems while using continuous KPIs monitoring and feedback loops to refine strategies, ensuring ongoing alignment with customer needs and market dynamics.

The revised service-dominant marketing process is dynamic and iterative, fostering value co-creation and innovation, making sure that business strategies and products evolve in response to desired customer outcomes.

**Conclusion.** The adoption of S-D logic, ODI, and JTBD as core principles in the marketing process marks a significant departure from traditional product-centered approaches. By centering marketing strategies on the job the customer is trying to accomplish, businesses can craft more compelling value propositions and ensure that their offerings are tailored to the specific outcomes customers seek. ODI tools enable businesses to segment markets based on meaningful unmet needs, ensuring targeted value propositions. Moreover, the revised marketing process encourages companies to continuously refine their strategies using feedback loops and real-time customer insights, ensuring sustained alignment with evolving market conditions. While this article provides a solid foundation for revising the marketing process based on S-D logic and ODI, there are several avenues for further exploration. Service ecosystem business modeling presents an opportunity to explore how companies can better position themselves within networks of actors to co-create value and ensure seamless customer experience. Additionally, value proposition development requires further investigation, particularly in refining holistic solutions that include contributions from several actors. Finally, exploring how businesses can deepen customer participation in value co-creation – for instance, through digital engagement and real-time feedback mechanisms – can enhance long-term customer relationships and innovation success.

#### References

#### Література

- |  |  |
|--|--|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. Kotler, P., Keller, K. L. (2016). <i>Marketing management</i>. 15th edition, Global edition. Pearson Education Limited. 714 p.</li><li>2. Grönroos, C., Gummerus, J. (2014). The Service Revolution and Its Marketing Implications: Service Logic vs Service-Dominant Logic. <i>Managing Service Quality</i>, No. 24 (3), P. 206–229.</li><li>3. Baker, M. J. (2014) <i>Marketing strategy and management</i>. Fifth edition. Basingstoke: Palgrave. 560 p.</li><li>4. Rust, R. T. (2020). The future of marketing. <i>International Journal of Research in Marketing</i>, No. 37 (1), P. 15–26.</li><li>5. Vargo, S. L., Koskela-Huotari, K., Vink, J. (2020). Service-Dominant Logic: Foundations and Applications. In: E. Bridges &amp; K. Fowler (Eds.), <i>The Routledge Handbook of Service Research Insights and</i></li></ol> | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Kotler P., Keller K. L. <i>Marketing management</i>. 15th ed., Global ed. Pearson Education Limited, 2016. 714 p.</li><li>2. Grönroos C., Gummerus J. <i>The Service Revolution and Its Marketing Implications: Service Logic vs Service-Dominant Logic</i>. <i>Managing Service Quality</i>. 2014. Vol. 24, No. 3. P. 206–229.</li><li>3. Baker M. J. <i>Marketing strategy and management</i>. 5th ed. Basingstoke: Palgrave, 2014. 560 p.</li><li>4. Rust R. T. <i>The future of marketing</i>. <i>International Journal of Research in Marketing</i>. 2020. Vol. 37, No. 1. P. 15–26.</li><li>5. Vargo S. L., Koskela-Huotari K., Vink J. <i>Service-Dominant Logic: Foundations and Applications</i>. In: Bridges E., Fowler K. (eds.). <i>The Routledge Handbook of Service</i></li></ol> |
|--|--|

*Ideas* (pp. 3–23). New York: Routledge.

6. Kotler, P., Armstrong, G., Opresnik, M. O. (2018). Principles of marketing. 17th ed., global edition. Pearson. 734 p.

7. Yudina, N. V. (2022). Alhorytm pryiniattia marketynhovykh rishen [Algorithm of marketing decision making]. *Economic Bulletin of National Technical University of Ukraine "Kyiv Polytechnic Institute = Ekonomichnyi visnyk NTUU "KPI im. Ihoria Sikorskoho"*, No. 22. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/260163> [in Ukrainian].

8. Christensen, C. M., Hall, T., Dillon, K., Duncan, D. S. (2016). Know Your Customers' 'Jobs to Be Done'. *Harvard Business Review*, No. 9 (September). P. 54–62. URL: <https://hbr.org/2016/09/know-your-customers-jobs-to-be-done>.

9. Pine, B. J., Gilmore, J. H. (2020). The experience economy: competing for customer time, attention, and money. Harvard Business Review Press. 368 p.

10. Vargo, S. L., Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, No. 68 (1), P. 1–17.

11. Vargo, S. L., Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: An extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, No. 44 (1), P. 5–23.

12. Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? *European Business Review*, No. 20 (4), P. 298–314.

13. Grönroos, C. (2011). Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory*, No. 11 (3), P. 279–301.

14. Grönroos, C., Voima, P. (2013). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, No. 41 (2), P. 133–150.

15. Heinonen, K., Strandvik, T., Mickelsson, K. J., Edvardsson, B., Sundström, E., Andersson, P. (2010). A customer-dominant logic of service. *Journal of Service Management*, No. 21 (4), P. 531–548.

*Research Insights and Ideas*. New York: Routledge, 2020. P. 3–23.

6. Kotler P., Armstrong G., Opresnik M. O. Principles of marketing. 17th ed., Global ed. Pearson, 2018. 734 p.

7. Юдіна Н. В. Алгоритм прийняття маркетингових рішень. *Економічний вісник НТУУ "КПІ ім. Ігоря Сікорського"*. 2022. № 22. URL: <https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/260163>.

8. Christensen C. M., Hall T., Dillon K., Duncan D. S. Know Your Customers' 'Jobs to Be Done'. *Harvard Business Review*. 2016. No. 9. P. 54–62. URL: <https://hbr.org/2016/09/know-your-customers-jobs-to-be-done>.

9. Pine B. J., Gilmore J. H. The experience economy: competing for customer time, attention, and money. Harvard Business Review Press, 2020. 368 p.

10. Vargo S. L., Lusch R. F. Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*. 2004. Vol. 68, No. 1. P. 1–17.

11. Vargo S. L., Lusch R. F. Institutions and axioms: An extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2016. Vol. 44, No. 1. P. 5–23.

12. Grönroos C. Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? *European Business Review*. 2008. Vol. 20, No. 4. P. 298–314.

13. Grönroos C. Value co-creation in service logic: A critical analysis. *Marketing Theory*. 2011. Vol. 11, No. 3. P. 279–301.

14. Grönroos C., Voima P. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2013. Vol. 41, No. 2. P. 133–150.

15. Heinonen K., Strandvik T., Mickelsson K. J., Edvardsson B., Sundström E., Andersson P. A customer-dominant logic of service. *Journal of Service Management*. 2010. Vol. 21, No. 4. P. 531–548.

16. Heinonen, K., Strandvik, T., Voima, P. (2013). Customer dominant value formation in service. *European Business Review*, No. 25 (2), P. 104–123.
17. Davis, F. W., Manrodt, K. B. (1996), *Customer-Responsive Management: The Flexible Advantage*. Cambridge, MA: Blackwell. 286 p.
18. Lusch, R. L., Vargo, S. L. (2014) *Service-Dominant Logic: premises, perspectives, possibilities*. Cambridge: Cambridge University Press. 252 p.
19. Ribeiro, A., Monteiro, P., Luttembarck, L. (2019). The Use of the 'Job to Be Done'. *BBR. Brazilian Business Review*, No. 16 (1). P. 32–45.
20. Reimann, R., Cooper, A., Cronin, D., Noessel, C. (2014). *About Face: The Essentials of Interaction Design*. 4th Edition. J. Wiley and Sons. 720 p.
21. Chipman, S. F., Schraagen, J. M., Shalin, V. L. (2000). Introduction to cognitive task analysis. In: Schraagen, J. M., Chipman, S. F., Shute, V. J. (eds.), *Cognitive Task Analysis* (pp. 3–23). Psychology Press.
22. Annett, J., Duncan, K. D. (1967). Task analysis and training design. *Occupational Psychology*, No. 41 (1), P. 211–221.
23. Kaptelinin, V., Nardi, B. A. (2006). *Acting with Technology: Activity Theory and Interaction Design*. MIT Press. Cambridge. 333 p.
24. Ulwick, A. W. (2005). *What Customers Want: Using Outcome-Driven Innovation to Create Breakthrough Products and Services*. New York, NY: The McGraw-Hill Companies, Inc. 256 p.
25. Ulwick A. W. (2016). *Jobs to be done. Theory to practice*. IDEA BITE PRESS; 1st Ed. 202 p.
26. Harry, M., Schroeder, R. (2000) *Six Sigma: The Breakthrough Management Strategy Revolutionizing the World's Top Corporations*. Doubleday, New York. 318 p.
27. Bettencourt, L., Ulwick, A. (2008). The customer-centered innovation map. *Harvard Business Review*, No. 86, P. 109–130.
16. Heinonen K., Strandvik T., Voima P. Customer dominant value formation in service. *European Business Review*. 2013. Vol. 25, No. 2. P. 104–123.
17. Davis F. W., Manrodt K. B. *Customer-Responsive Management: The Flexible Advantage*. Cambridge, MA: Blackwell, 1996. 286 p.
18. Lusch R. L., Vargo S. L. *Service-Dominant Logic: premises, perspectives, possibilities*. Cambridge: Cambridge University Press, 2014. 252 p.
19. Ribeiro A., Monteiro P., Luttembarck L. The Use of the 'Job to Be Done'. *BBR. Brazilian Business Review*. 2019. Vol. 16, No. 1. P. 32–45.
20. Reimann R., Cooper A., Cronin D., Noessel C. *About Face: The Essentials of Interaction Design*. 4th ed. J. Wiley and Sons, 2014. 720 p.
21. Chipman S. F., Schraagen J. M., Shalin V. L. Introduction to cognitive task analysis. In: Schraagen J. M., Chipman S. F., Shute V. J. (eds.). *Cognitive Task Analysis*. Psychology Press, 2000. P. 3–23.
22. Annett J., Duncan K. D. Task analysis and training design. *Occupational Psychology*. 1967. Vol. 41, No. 1. P. 211–221.
23. Kaptelinin V., Nardi B. A. *Acting with Technology: Activity Theory and Interaction Design*. Cambridge, MA: MIT Press, 2006. 333 p.
24. Ulwick A. W. *What Customers Want: Using Outcome-Driven Innovation to Create Breakthrough Products and Services*. New York, NY: McGraw-Hill, 2005. 256 p.
25. Ulwick A. W. *Jobs to be done: Theory to practice*. 1st ed. IDEA BITE PRESS, 2016. 202 p.
26. Harry M., Schroeder R. *Six Sigma: The Breakthrough Management Strategy Revolutionizing the World's Top Corporations*. New York: Doubleday, 2000. 318 p.
27. Bettencourt L., Ulwick A. The customer-centered innovation map. *Harvard Business Review*. 2008. Vol. 86.

- 
28. Christensen, C. M., Hall, T., Dillon, K., Duncan, D. S. (2016). *Competing against luck: The story of innovation and customer choice*. Harper Business. 288 p.
29. Powers, W. T. (1973). *Behavior: The Control of Perception*. Aldine. 318 p.
30. Levitt, T. (1965). Exploit the product life cycle. *Harvard Business Review*, No. 43 (6), P. 81–94.
31. Gibson, J. J. (1979). *The Ecological Approach to Visual Perception*. Houghton Mifflin. 350 p.
32. Norman, D. A. (2013). *Design of Everyday Things: Revised and Expanded*. New York: Basic Books. 368 p.
- P. 109–130.
28. Christensen C. M., Hall T., Dillon K., Duncan D. S. *Competing against luck: The story of innovation and customer choice*. Harper Business, 2016. 288 p.
29. Powers W. T. *Behavior: The Control of Perception*. Aldine, 1973. 318 p.
30. Levitt T. Exploit the product life cycle. *Harvard Business Review*. 1965. Vol. 43, No. 6. P. 81–94.
31. Gibson J. J. *The Ecological Approach to Visual Perception*. Houghton Mifflin, 1979. 350 p.
32. Norman D. A. *Design of Everyday Things: Revised and Expanded*. New York: Basic Books, 2013. 368 p.

УДК 330:368

DOI: 10.30857/2786-5398.2024.4.9

**Oleksandr K. Pokalchuk, Polina V. Puzyrova**

*Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine*

**THEORETICAL FOUNDATIONS OF FORMATION OF INNOVATIVE STRATEGIES  
OF INSURANCE COMPANIES IN UKRAINE AND PECULIARITIES  
OF ITS DEVELOPMENT UNDER MARTIAL LAW**

*The article researches the theoretical foundations of formation of innovative strategies of insurance companies in Ukraine and analyzes the peculiarities of their development under martial law. It is established that the innovation strategy of insurance companies involves the introduction of new technologies, products, processes and management models that will allow them to adapt to rapidly changing environmental conditions. The theoretical basis for innovative strategies of insurance companies based on the following concepts is determined: theory of innovative changes; concept of strategic management; theory of risk management; concept of digitalization. The article examines the peculiarities of development of innovative strategies of Ukrainian insurance companies in the context of war, among which the main ones are: focus on military risk management; rapid adaptation to changes in the economic and legal environment; introduction of digital solutions; implementation of international experience. The main factors influencing the formation of innovative strategies of insurance companies are analyzed and the priority ones are identified: technological development; financial resources; regulatory environment. The main directions of innovative development of insurance companies under martial law are identified, namely: development of new insurance products; automation and digitalization; development of partnership and cooperation with other financial institutions; sustainable development and social responsibility. The author proposes step-by-step stages of building an innovation strategy for Ukrainian insurance companies in wartime: Stage 1: Analysis of the environment and risk assessment. Stage 2: Determination of strategic goals. Stage 3. Development of innovative solutions. Stage 4. Implementation and monitoring. Stage 5. Performance evaluation and adjustment. As a result, the following strategies for the development of insurance companies have been proposed: adaptation to new risks – implies that innovative strategies should be aimed at creating new methods of risk assessment and management in times of war, which may include the use of alternative data sources for risk forecasting, development of online insurance systems and digital platforms for claims management; partnerships and collaborations – involves the formation of strategic partnerships with other companies, in particular financial institutions, IT companies*

**Keywords:** *innovative strategies; insurance companies; martial law; development; strategies; innovations; efficiency; factors; insurance; adaptation; concept.*

**Олександр К. Покальчук, Поліна В. Пузирьова**

*Київський національний університет технологій та дизайну, Україна*

**ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ СТРАТЕГІЇ  
СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ УКРАЇНИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇХ РОЗВИТКУ  
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ**

*В статті досліджено теоретичні основи формування інноваційних стратегій страхових компаній України та проаналізовано особливості їх розвитку в умовах воєнного стану. Встановлено, що інноваційна стратегія страхових компаній передбачає впровадження нових технологій, продуктів, процесів та моделей управління, які дозволять адаптуватися до швидкоплинних умов зовнішнього середовища. Визначено теоретичну базу інноваційних стратегій страхових компаній, які базуються на таких концепціях: теорія інноваційних змін; концепція стратегічного управління; теорія управління ризиками;*

концепція цифровізації. Досліджено особливості розвитку інноваційних стратегій страхових компаній України в умовах війни, серед яких основне місце посіли: фокус на управлінні ризиками військового характеру; швидка адаптація до зміни економічного та правового середовища; впровадження цифрових рішень; імплементація міжнародного досвіду. Проаналізовано основні чинники впливу на формування інноваційних стратегій страхових компаній і визначено пріоритетні з них: технологічний розвиток; фінансові ресурси; регуляторне середовище. Визначено основні напрями інноваційного розвитку страхових компаній в умовах воєнного стану, а саме: розробка нових страхових продуктів; автоматизація та цифровізація; розвиток партнерства та співпраця з іншими фінансовими інститутами; сталий розвиток та соціальна відповідальність. Запропоновано покрокові етапи побудови інноваційної стратегії для страхових компаній України в умовах воєнного часу: Етап 1. Аналіз середовища та оцінка ризиків. Етап 2. Визначення стратегічних цілей. Етап 3. Розробка інноваційних рішень. Етап 4. Впровадження та моніторинг. Етап 5. Оцінка ефективності та коригування. В результаті було запропоновано наступні стратегії розвитку страхових компаній: адаптація до нових ризиків - передбачає, що інноваційні стратегії мають бути спрямовані на створення нових методів оцінки та управління ризиками в умовах війни, що може включати використання альтернативних джерел даних для прогнозування ризиків, розвиток систем онлайн-страхування та цифрових платформ для управління претензіями; партнерства та колаборації – передбачає формування стратегічних партнерств з іншими компаніями, зокрема фінансовими установами, ІТ-компаніями та державними органами, що дозволяє об'єднати ресурси та розробити спільні рішення для мінімізації ризиків та забезпечення безперервності діяльності; інноваційні бізнес-моделі – передбачає трансформацію бізнес-моделі страхових компаній, що може включати перехід на гнучкіші моделі страхування, такі як *usage-based insurance* (страхування, засноване на фактичному використанні), або впровадження платіжних моделей з використанням криптовалют.

**Ключові слова:** інноваційні стратегії; страхові компанії; воєнний стан; розвиток; стратегії; інновації; ефективність; чинники; страхування; адаптація; концепція.

**Statement of the problem.** In today's environment, when Ukraine's economy faces serious challenges due to martial law, innovative strategies are becoming a key tool for insurance companies. Innovative strategies help insurance companies not only to survive in the market but also to promote stable development in the face of economic instability. Currently, the Ukrainian insurance market is undergoing a number of changes that affect the formation of new business models, development strategies and investment policies. Since modern insurance companies are an integral part of the financial market, ensuring economic stability and protection against various risks that Ukraine is currently facing, the insurance market is undergoing significant changes. The martial law creates new obstacles that require insurance companies to adapt and take an innovative approach to doing business, where strategic planning becomes more complex and innovative strategies become particularly relevant.

**Analysis of the latest research.** The fundamentals of innovative strategies of Ukrainian insurance companies have always been the focus of attention of both domestic and foreign researchers. Much attention has always been paid to innovations in the insurance sector, as the insurance market is a part of the financial market and requires detailed study and research. Among the main scholars, the following researchers have paid attention to this issue: O. Ahres, O. Hrytsyna, L. Syniavska, O. Vilenchuk, V. Halushchak, V. Dranus, L. Dranus, N. Trushkina, S. Yehorycheva, B. Taranets, L. Zavaloka, Ye. Koliesnik, I. Silin, V. Zakolodiazhnyi, O. Konarivska, M. Malovanyi, O. Prokopchuk, Yu. Ulianych, N. Miloshevych, L. Morozova,

R. Pikus, V. Pokolodnyi, L. Popova, M. Fedyshyn, A. Biliavska, O. Prokofieva, P. Puzyrova, A. Suprun, A. Arienchuk, H. Tereshchenko, N. Lys, Ya. Cherniak, L. Klapkiv, I. Chynytska, A. Yasentiuk and others. However, these aspects have not been fully explored in terms of post-war recovery, which is quite relevant for the Ukrainian insurance market in the current environment.

**The purpose of research** – is to investigate the theoretical foundations of the formation of innovative strategies of insurance companies in Ukraine and to analyze the peculiarities of their development under martial law.

**The main results.** The innovation strategy of insurance companies involves the introduction of new technologies, products, processes and management models that allow them to adapt to rapidly changing environmental conditions. The theoretical basis of innovative strategies of insurance companies is based on the following concepts [1; 4; 5; 7; 9]:

1. The theory of innovative changes (J. Schumpeter). According to this theory, innovation is a key driver of economic development and competitive advantage. The introduction of new products, processes or business models helps companies gain additional opportunities for growth even in times of crisis.

2. The concept of strategic management. Innovative strategies involve the active use of strategic management to develop plans for the long-term development of the company, taking into account specific risks and opportunities of the external environment, such as war.

3. Theory of risk management. Insurance companies are inherently involved in risk management, which makes them important participants in the financial market. Innovative strategies include the creation of new methods and tools for assessing and managing risks in an unpredictable and uncertain environment.

4. The concept of digitalization. The use of digital technologies is becoming a mandatory component of the innovation strategy. The widespread adoption of digital tools for process automation, data analysis, and customer experience helps insurance companies adapt to new conditions.

Innovation is a driving force for any industry, including insurance. They can be aimed at internal changes in management and operational processes, as well as external ones, such as the introduction of new insurance products or services. Innovations may include digital transformations, process automation, new risk assessment methods, and the introduction of artificial intelligence for insurance case analysis and claims management. The formation of an innovation strategy involves determining the long-term goals of an insurance company in the field of innovation and ways to achieve them, including the selection of priority areas of development, investments in new technologies and solutions, as well as an organizational culture that promotes continuous improvement and adaptation to market conditions. Martial law, on the one hand, significantly increases the level of risks, and on the other hand, creates new opportunities for development. The main features of the development of innovative strategies of insurance companies in Ukraine in these conditions include (Table 1) [2; 3; 6; 11; 16; 18].

Martial law creates additional risks for insurance companies, such as an increase in the number of insured events due to military operations, an aggravation of the economic crisis, restrictions on financial transactions and other factors, which requires insurance companies to react quickly and adapt to new realities. Traditional risk management methods may be insufficient, so innovative approaches must be used. Changes arising from martial law may stimulate the development of new insurance products, such as insurance against risks associated with military operations, life and health insurance in extreme conditions, etc. Thus, innovative strategies allow to adapt insurance products to the needs of customers in difficult economic and political conditions [8; 10; 12; 17; 22; 24].

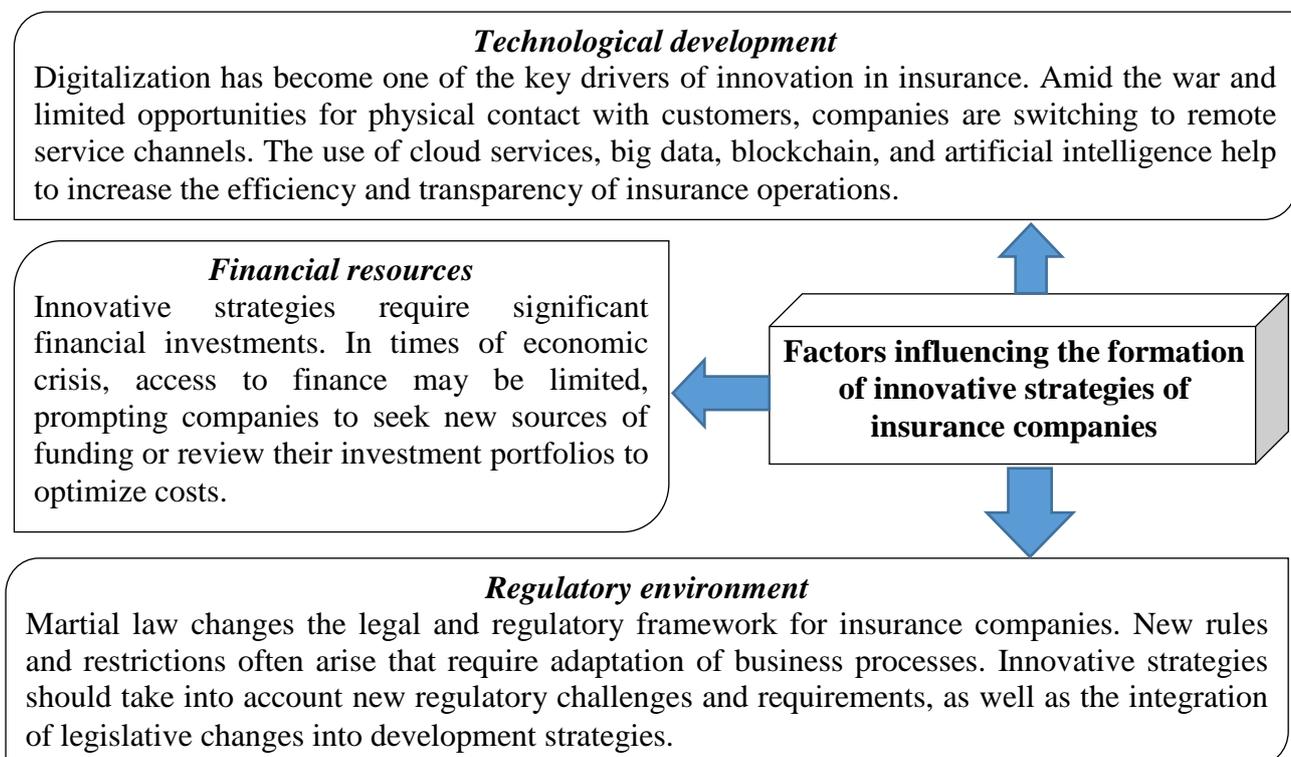
Table 1

**Features of the development of innovative strategies of insurance companies in Ukraine in the conditions of war**

№	Factor	Characteristics
1.	Focus on military risk management	Martial law significantly increases the risks associated with military operations, such as property destruction, loss of life, economic losses, etc. This, in turn, encourages insurance companies to develop new insurance products and programs aimed at protecting against military risks.
2.	Rapid adaptation to changing economic and legal environment	Martial law requires companies to constantly monitor changes in legislation and economic conditions. For example, the government may introduce new regulations or change tax policies that affect insurance companies.
3.	Implementation of digital solutions	The war stimulates the development of remote services and online tools for the provision of insurance services, including the introduction of innovative platforms for concluding insurance contracts, processing claims and managing risks.
4.	Involvement of international experience	Ukrainian insurance companies can use the experience of other countries that have faced military conflicts to improve their innovation strategies. An example is the adaptation of international practices and standards to ensure business sustainability.

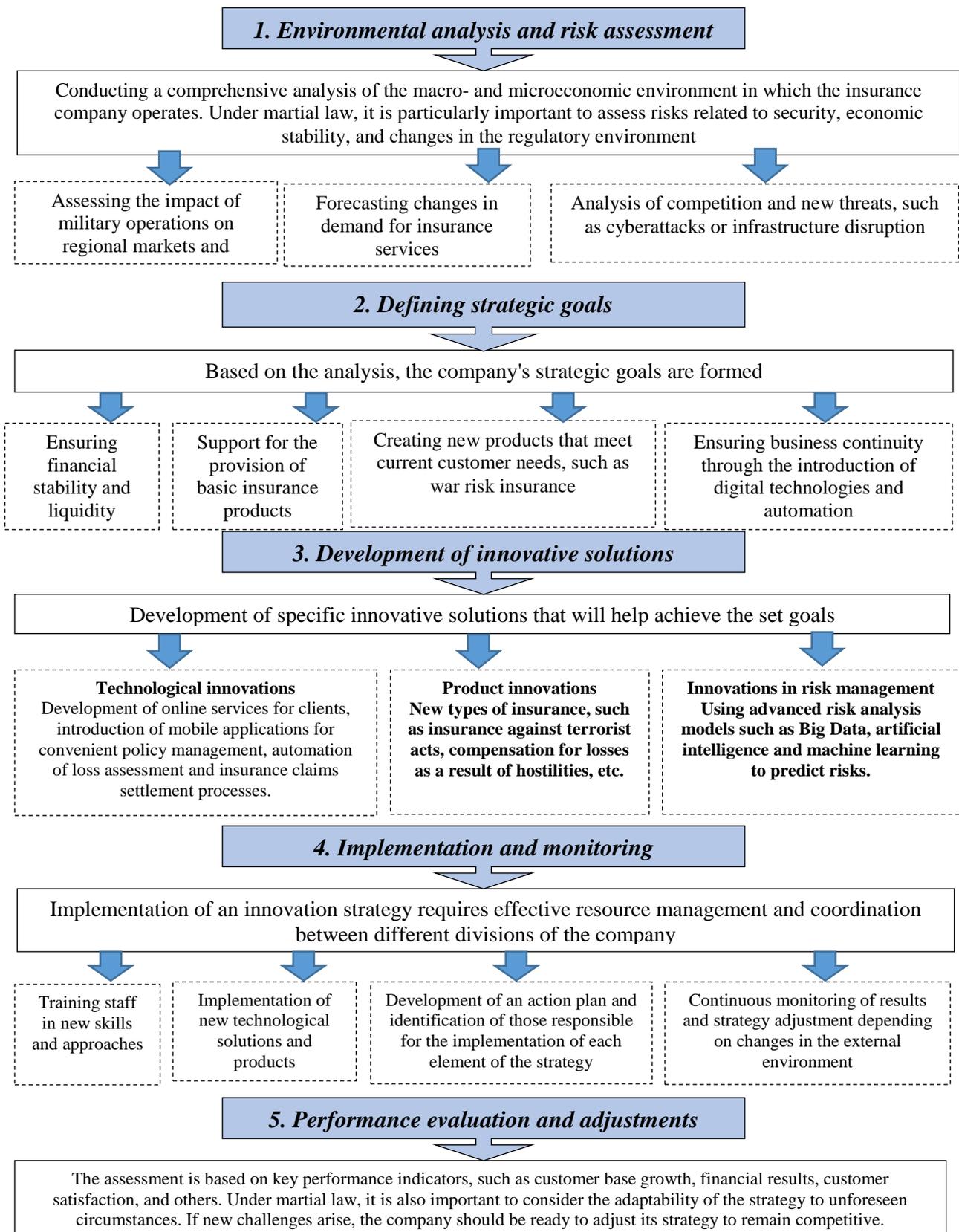
Source: [2; 3; 6; 11; 16; 18]

The main factors influencing the formation of innovative strategies of insurance companies include the following (Fig. 1) [13; 19; 20; 23].



Source: [13; 19; 20; 23].

**Fig. 1. Key factors influencing the formation of innovative strategies of insurance companies under martial law**



Source: [14; 15; 21; 25].

**Fig. 2. Stages of building an innovative strategy for Ukrainian insurance companies under martial law**

Among the main areas of innovative development of insurance companies under martial law are the following:

– development of new insurance products - martial law requires the creation of new products, such as war risk insurance, insurance of enterprises located in combat zones, and life and health insurance for military personnel;

– automation and digitalization - the use of innovative technologies, such as artificial intelligence, big data analysis and blockchain, allows automating processes, reducing costs and improving the quality of customer service;

– development of partnerships and cooperation with other financial institutions – martial law stimulates cooperation between insurance companies and other financial market participants, such as banks and investment funds, which allows expanding the range of services and increasing the financial stability of companies;

– sustainable development and social responsibility - martial law increases attention to the social responsibility of insurance companies, in particular, in supporting customers and communities affected by military operations.

The stages of building an innovative strategy for insurance companies under martial law are shown in Fig. 2 [14; 15; 21; 25].

Thus, in the conditions of martial law in Ukraine, the following strategies for the development of insurance companies can be proposed:

1. Adaptation to new risks. Innovative strategies should be aimed at creating new methods for assessing and managing risks in wartime, which may include the use of alternative data sources for risk forecasting, the development of online insurance systems and digital platforms for claims management.

2. Partnerships and collaborations. Under martial law, insurance companies can form strategic partnerships with other companies, including financial institutions, IT companies and government agencies, which allows them to pool resources and develop joint solutions to minimize risks and ensure business continuity.

3. Innovative business models. The successful implementation of innovative strategies involves the transformation of the business model of insurance companies, which may include the transition to more flexible insurance models, such as usage-based insurance, or the introduction of payment models using cryptocurrencies.

**Conclusions.** The martial law poses significant challenges for Ukrainian insurance companies, but at the same time opens up opportunities for innovation and development. An effective innovation strategy allows not only to adapt to new conditions, but also to strengthen market positions by offering customers new, relevant products and services. Successful implementation of an innovation strategy requires careful analysis, clear goal setting, development of innovative solutions, and continuous monitoring of results. The development of innovative strategies is an important element of the development of Ukrainian insurance companies under martial law, as it allows them not only to adapt to new challenges but also to lay the foundation for future growth in the post-war recovery. Given the ever-changing situation, it is important that insurance companies continue to integrate new technologies and approaches, thereby maintaining their resilience and readiness for future challenges.

#### References

#### Література

1. Ahres, O., Hrytsyna, O., Syniavska, L. (2022). Innovatsiyni rozvytok strakhovoi diialnostiiak odyn iz metodiv zrostannia yii efektyvnosti [Innovative development of insurance activity as one of the methods of its growth efficiency].
1. Агрес О., Грицина О., Синявська Л. Інноваційний розвиток страхової діяльності як один із методів зростання її ефективності.

- development of insurance activities as one of the methods of increasing its efficiency]. *Ahrarna ekonomika = Agrarian Economics*, Vol. 15, № 1–2, P. 26–34 [in Ukrainian].
2. Vilenchuk, O. M. (2021). Innovatsiini strategii upravlinnia diialnistiu strakhovykh kompanii: mizhnarodnyi ta natsionalnyi konteksty [Innovative strategies for managing the activities of insurance companies: international and national contexts]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu = Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences*, Issue 41, P. 65–70 [in Ukrainian].
3. Halushchak, V. V. (2019). Innovatsii yak chynnyk pidvyshchennia efektyvnosti strakhovoi diialnosti [Innovations as a factor in improving the efficiency of insurance activities]. *Prychornomorski ekonomichni studii = Black Sea Economic Studies*, Issue 46(2), P. 53–58 [in Ukrainian].
4. Dranus, V., Dranus, L., Trushkina, N. (2023). Innovatsiini pidkhody do upravlinnia platospromozhnistiu strakhovykh kompanii v Ukraini [Innovative approaches to managing the solvency of insurance companies in Ukraine]. *Visnyk Lvivskoho natsionalnoho universytetu pryrodokorystuvannia = Bulletin of the Lviv National University of Environmental Management. Series: Ekonomika APK*, № 30, P. 151–156 [in Ukrainian].
5. Yehorycheva, S. B., Taranets, B. V. (2020). Innovatsiinyi rozvytok ukraïnskoho strakhovoho rynku [Innovative development of the Ukrainian insurance market]. *Visnyk Universytetu bankivskoi spravy = Bulletin of the University of Banking*, № 3, P. 66–72 [in Ukrainian].
6. Zavołoka, L. O., Koliesnik, Ye. O., Silina, I. S. (2018). Innovatsii na rynku strakhovykh posluh. [Innovations in the insurance market]. *Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy = Economics and management of enterprises*, Issue 19, P. 195–200 [in Ukrainian].
7. Zakolodiazhnyi, V. O. (2015). Mobilna stratehiia yak innovatsiina skladova rozvytku strakhovoi kompanii [Mobile strategy as an innovative component of the development of an insurance company]. *Ekonomika ta derzhava = Ekonomika i derzhava*, № 8, P. 108–111 [in Ukrainian].
8. Zakolodiazhnyi, V. O. (2017). Kharakterystyka suchasnykh tendentsii innovatsiinoho rozvytku efektyvnosti. *Agrarna ekonomika*. 2022. T. 15, № 1–2. С. 26–34.
2. Віленчук О. М. Інноваційні стратегії управління діяльністю страхових компаній: міжнародний та національний контексти. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2021. Вип. 41. С. 65–70.
3. Галушчак В. В. Інновації як чинник підвищення ефективності страхової діяльності. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 46(2). С. 53–58.
4. Дранус В., Дранус Л., Трушкіна Н. Інноваційні підходи до управління платоспроможністю страхових компаній в Україні. *Вісник Львівського національного університету природокористування. Серія: Економіка АПК*. 2023. № 30. С. 151–156.
5. Єгоричева С. Б., Таранець Б. В. Інноваційний розвиток українського страхового ринку. *Вісник Університету банківської справи*. 2020. № 3. С. 66–72.
6. Заволока Л. О., Колеснік Є. О., Сіліна І. С. Інновації на ринку страхових послуг. *Економіка та управління підприємствами*. 2018. Вип. 19. С. 195–200.
7. Заколюдяжний В. О. Мобільна стратегія як інноваційна складова розвитку страхової компанії. *Економіка та держава*. 2015. № 8. С. 108–111.
8. Заколюдяжний В. О. Характеристика сучасних тенденцій інноваційного

- strakhovoi diialnosti [Characterization of modern tendencies of innovative development of insurance activity]. *Ekonomika ta derzhava = Ekonomika i derzhava*, № 5, P. 89–92 [in Ukrainian].
9. Konarivska, O. B. (2019). Rol innovatsiinykh tekhnolohii v strakhuvanni na rynku strakhovykh posluh Ukrainy [The role of innovative technologies in insurance in the insurance market of Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia = Bulletin of the National University of Water Management and Nature Management. Economic Sciences*, Issue 4, P. 36–47 [in Ukrainian].
10. Malovanyi, M. I., Prokopchuk, O. T., Ulianych, Yu. V. (2020). Informatsiini tekhnolohii v innovatsiinii diialnosti strakhovoho rynku Ukrainy [Information technologies in the innovative activity of the insurance market of Ukraine]. *Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho natsionalnoho universytetu sadivnytstva = Collection of scientific papers of Uman National University of Horticulture*, Issue 96(2), P. 103–115 [in Ukrainian].
11. Miloshevych, N. V. (2013). Tendentsii rozvytku innovatsiinoi diialnosti strakhovykh kompanii Ukrainy [Trends in the development of innovative activities of insurance companies in Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu «KhPI» = Bulletin of the National Technical University «KhPI». Series: Actual problems of management and financial and economic activity of the enterprise*, № 53, P. 68–72 [in Ukrainian].
12. Morozova, L. S., Mykytiuk, I. S. (2023). Tsyfrova transformatsiia strakhovoho rynku [Digital transformation of the insurance market]. *Investytsii: praktyka ta dosvid = Investments: practice and experience*, № 17, P. 49–53 [in Ukrainian].
13. Pikus, R., Zakolodiaznyi, V. (2015). Innovatsiinyi rozvytok strakhovoi diialnosti yak osnova pidvyshchennia yii efektyvnosti [Innovative development of insurance activity as a basis for increasing its efficiency]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka = Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Economics*, Issue 3, P. 72–80 [in Ukrainian].
14. Pokolodnyi, V. V. (2011). Innovatsiini aspekty rozvytku system upravlinnia u strakhovomu biznesi [Innovative aspects of the development of management systems in the insurance business]. *Ekonomika ta derzhava*. 2017. № 5. С. 89–92.
9. Конарівська О. Б. Роль інноваційних технологій в страхуванні на ринку страхових послуг України. *Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки*. 2019. Вип. 4. С. 36–47.
10. Мальований М. І., Прокопчук О. Т., Улянич Ю. В. Інформаційні технології в інноваційній діяльності страхового ринку України. *Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва*. 2020. Вип. 96 (2). С. 103–115.
11. Мілошевич Н. В. Тенденції розвитку інноваційної діяльності страхових компаній України. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія: Актуальні проблеми управління та фінансово-господарської діяльності підприємства*. 2013. № 53. С. 68–72.
12. Морозова Л. С., Микитюк І. С. Цифрова трансформація страхового ринку. *Інвестиції: практика та досвід*. 2023. № 17. С. 49–53.
13. Пікус Р., Заколяжний В. Інноваційний розвиток страхової діяльності як основа підвищення її ефективності. *Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка*. 2015. Вип. 3. С. 72–80.
14. Поколюдний В. В. Інноваційні аспекти розвитку систем управління у страховому бізнесі. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н.*

- Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina. Seriiia = Bulletin of V. N. Karazin Kharkiv National University. Series: Economic, № 970, P. 372–375 [in Ukrainian].*
15. Popova, L. V., Fedyshyn, M. P., Biliavska, A. V. (2019). Innovatsiino-tehnologichnyi rozvytok strakhovoho rynku Ukrainy [Innovative and technological development of the insurance market of Ukraine]. *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V. I. Vernadskoho = Scientific Notes of the V. I. Vernadsky Taurida National University. Series: Economics and management, Vol. 30(69), № 6(2), P. 103–107 [in Ukrainian].*
15. Попова Л. В., Федішин М. П., Білявська А. В. Інноваційно-технологічний розвиток страхового ринку України. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. 2019. Т. 30(69), № 6(2). С. 103–107.*
16. Prokofieva, O. V. (2023). Suchasni tendentsii innovatsiinoho rozvytku strakhovoi ta perestrakhovoi diialnosti [Modern trends in the innovative development of insurance and reinsurance activities]. *Ahrosvit = Agrosvit, № 5–6, P. 86–93 [in Ukrainian].*
16. Прокоф'єва О. В. Сучасні тенденції інноваційного розвитку страхової та перестрахової діяльності. *Агросвіт. 2023. № 5–6. С. 86–93.*
17. Pokalchuk, O. K., Puzyrova, P. V. (2023). Innovatsiinyi rozvytok natsionalnoho strakhovoho rynku u fokusi stratehichnykh priorityativ [Innovative development of the national insurance market in the focus of strategic priorities]. *Innovatyka v osviti, nauksi ta biznesi: vyklyky ta mozhlyvosti = Innovation in education, science and business: challenges and opportunities: materials of the IV All-Ukrainian conference of higher education and young scientists, Kyiv, November 17, 2023. Vol. 2, P. 208–213 [in Ukrainian].*
17. Покальчук О. К., Пузирьова П. В. Інноваційний розвиток національного страхового ринку у фокусі стратегічних пріоритетів. *Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості: матеріали IV Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених, м. Київ, 17 листопада 2023 року. Київ: КНУТД, 2023. Т. 2. С. 208–213.*
18. Pokalchuk, O. K., Puzyrova, P. V. (2024). Tsyfrovizatsiia strakhovoho biznesu: innovatsiinyi rozvytok v umovakh viiny [Digitalization of the insurance business: innovative development in times of war]. *Naukovyi vymir osmyslennia ta poshuku optimalnykh modelei rozvytku Ukrainy: marketynhovyi, ekonomichni, finansovyi ta upravlinskyi aspekty [The scientific dimension of understanding and research optimal models of the development of Ukraine: marketing, economic, financial and management aspects]. Zbirnyk materialiv Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii = Collection of materials of the International Scientific and Practical Conference, Kyiv, March 04-05, 2024. Kyiv: APSVT. P. 234–236 [in Ukrainian].*
18. Покальчук О. К., Пузирьова П. В. Цифровізація страхового бізнесу: інноваційний розвиток в умовах війни. *Науковий вимір осмислення та пошуку оптимальних моделей розвитку України: маркетинговий, економічний, фінансовий та управлінський аспекти = The scientific dimension of understanding and research optimal models of the development of Ukraine: marketing, economic, financial and management aspects: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 04–05 березня 2024 року. Київ: АПСВТ, 2024. С. 234–236.*
19. Pokalchuk, O. K., Zhuravlov, D. V., Kravtsova, L. L. (2024). Formuvannia innovatsiinykh stratehii rozvytku strakhovykh kompanii z urakhuvanniam
19. Покальчук О. К., Журавльов Д. В., Кравцова Л. Л. Формування інноваційних стратегій розвитку

- spetsyfyky pisliavoiennoho periodu [Formation of innovative strategies for the development of insurance companies taking into account the specifics of the post-war period]. *Imperatyvy ekonomichnoho zrostantia v konteksti realizatsii Hlobalnykh tsilei staloho rozvytku = Imperatives of economic growth in the context of the implementation of the Global Sustainable Development Goals: materials of the V International Scientific and Practical Internet Conference*, Kyiv, April 23, 2024. P. 163–165 [in Ukrainian].
20. Puzyrova, P. V., Kovalska, Yu. H. (2021). Aktualni aspekty menezhmentu orhanizatsii strakhovoho biznesu [Actual aspects of management of the insurance business organization]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini = Formation of market relations in Ukraine*, No. 3 (130), P. 100–103 [in Ukrainian].
20. Пузырьова П. В., Ковальська Ю. Г. Актуальні аспекти менеджменту організації страхового бізнесу. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2012. № 3 (130). С. 100–103.
21. Puzyrova, P. V., Pokalchuk, O. (2023). Innovatsiini stratehii formuvannia ta rozvytku konkurentospromozhnoi diialnosti strakhovykh kompanii u sferi mizhnarodnoho ta natsionalnoho kontekstu [Innovative strategies for the formation and development of competitive activity of insurance companies in the field of international and national context]. *Problemy intehratsii osvity, nauky ta biznesu v umovakh hlobalizatsii = Problems of integration of education, science and business in the context of globalization: abstracts of the V International Scientific and Practical Conference*, Kyiv, October 6, 2023. Kyiv: KNUTD, 2023. P. 54–55 [in Ukrainian].
21. Пузырьова П. В., Покальчук О. Інноваційні стратегії формування та розвитку конкурентоспроможної діяльності страхових компаній у сфері міжнародного та національного контексту. *Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації: тези доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції*, м. Київ, 6 жовтня 2023 року. Київ: КНУТД, 2023. С. 54–55.
22. Suprun, A. A., Arienchuk, A. M. (2019). Innovatsiina diialnist strakhovykh kompanii: mozhlyvosti i ryzyky [Innovative activity of insurance companies: opportunities and risks]. *Prychornomorski ekonomichni studii = Black Sea Economic Studies*, Issue 47(2), P. 53–57 [in Ukrainian].
22. Супрун А. А., Арієнчук А. М. Інноваційна діяльність страхових компаній: можливості і ризики. *Причорноморські економічні студії*. 2019. Вип. 47(2). С. 53–57.
23. Tereshchenko, H. M., Lys, N. P. (2017). Hlobalna innovatsiina hiperkonkurentsia ta yii vplyv na diialnist vitchyznianskykh strakhovykh kompanii [Global innovative hypercompetition and its impact on the activities of domestic insurance companies]. *Naukovi pratsi NDFI = Scientific works of the Research Institute of Finance*, Issue 2, P. 88–96 [in Ukrainian].
23. Терещенко Г. М., Лис Н. П. Глобальна інноваційна гіперконкуренція та її вплив на діяльність вітчизняних страхових компаній. *Наукові праці НДФІ*. 2017. Вип. 2. С. 88–96.
24. Cherniak, Ya. Ya., Klapkiv, L. M. (2018). Determinanty rozvytku innovatsii u strakhovomu biznesi [Determinants of the development of insurance companies taking into account the specifics of the post-war period]. *Imperatyvy ekonomichnoho zrostantia v konteksti realizatsii Hlobalnykh tsilei staloho rozvytku: materiali V Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції*, м. Київ, 23 квітня 2024 року. Київ: КНУТД, 2024. С. 163–165.
24. Черняк Я. Я., Клапків Л. М. Детермінанти розвитку інновацій у страховому бізнесі. *Інноваційна*

- innovations in the insurance business]. *Innovatsiina ekonomika = Innovative economy*, № 1–2, P. 182–188 [in Ukrainian].
25. Chynyska, I. I., Yasentiuk, A. S. (2021). Funktsionuvannia strakhovoho rynku Ukrainy v umovakh suchasnoi tsyfrovoi transformatsii [Functioning of the insurance market of Ukraine in the conditions of modern digital transformation]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu «Ostrozka akademiia» = Scientific notes of the National University of «Ostroh Academy». Series: Economics*, № 23, P. 89–94 [in Ukrainian].
- економіка. 2018. № 1–2. С. 182–188.
25. Чуницька І. І., Ясентюк А. С. Функціонування страхового ринку України в умовах сучасної цифрової трансформації. *Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія: Економіка*. 2021. № 23. С. 89–94.

УДК 330.3

DOI: 10.30857/2786-5398.2024.4.10

**Ievgen P. Sadovskyi, Polina V. Puzyrova**

*Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine*

**THEORETICAL AND CONCEPTUAL BASIS FOR THE FUNCTIONING OF  
INNOVATION CLUSTERS IN THE SPHERE OF INFORMATION TECHNOLOGIES**

*The article deals with the theoretical and conceptual foundations of the functioning of innovation clusters in the field of information technology. In particular, the essence of innovation clusters and their role in the development of the innovation environment are revealed, the mechanism of interaction between cluster participants, models of financing and management of innovation clusters in the IT sector are analyzed. The features of innovative development and the specifics of the IT sector are analyzed. The main factors influencing the development of clusters and mechanisms for their support are outlined. Examples of successful IT clusters are considered and it is established that the modern development of information technologies affects all aspects of economic and social life, so special attention should be paid to the creation and functioning of innovation clusters, which become the engine of economic growth, contribute to the competitiveness of regions and countries, and provide conditions for the implementation of innovative solutions in various fields. It is proved that information technology is one of the most dynamic sectors of the economy with a high potential for innovation, where the creation of clusters helps to unite companies, scientific institutions and government agencies to accelerate innovation processes. It is determined that the creation of successful IT clusters requires not only effective interaction between participants, but also adequate government support, developed infrastructure and access to finance. It is proved that the theoretical and conceptual framework for the functioning of innovation clusters in the field of information technology provides for both the formation and development of innovation clusters in the field of IT, which requires active participation of the state, scientific institutions and business. The formation of IT clusters is proposed to include the concentration of human resources, developed infrastructure, state support and innovative culture.*

**Keywords:** *innovation cluster; information technology; cluster participants; innovation; interaction; economy; financing and management; business; government.*

**Євген П. Садовський, Поліна В. Пузирьова**

*Київський національний університет технологій та дизайну, Україна*

**ТЕОРЕТИКО-КОНЦЕПТУАЛЬНА ОСНОВА ФУНКЦІОНУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ  
КЛАСТЕРІВ У СФЕРІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

*У статті розглянуто теоретико-концептуальні основи функціонування інноваційних кластерів у сфері інформаційних технологій. Зокрема, розкрито сутність інноваційних кластерів та їхню роль у розвитку інноваційного середовища, проаналізовано механізм взаємодії учасників кластерів, моделі фінансування та управління інноваційних кластерів у сфері ІТ. Проведено аналіз особливостей інноваційного розвитку та специфіки ІТ-сектору. Окреслено основні чинники, що впливають на розвиток кластерів, та механізми їхньої підтримки. Розглянуто приклади успішних ІТ-кластерів та встановлено, що сучасний розвиток інформаційних технологій впливає на всі аспекти економічного та соціального життя, тому особливої уваги потребує створення та функціонування інноваційних кластерів, які стають двигуном економічного зростання, сприяють підвищенню конкурентоспроможності регіонів та країн, а також забезпечують умови для впровадження інноваційних рішень у різних сферах. Доведено, що інформаційні технології є одним із найбільш динамічних секторів економіки, який має високий потенціал для інновацій, де створення кластерів сприяє об'єднанню компаній, наукових установ та державних*

структур для прискорення інноваційних процесів. Визначено, що створення успішних ІТ-кластерів вимагає не тільки ефективної взаємодії між учасниками, але й належної державної підтримки, розвиненої інфраструктури та доступу до фінансування. Доведено, що теоретико-концептуальна основа функціонування інноваційних кластерів у сфері інформаційних технологій передбачає як формування, так і розвиток інноваційних кластерів у сфері ІТ, що потребує активної участі з боку держави, наукових установ та бізнесу. Запропоновано формування ІТ-кластерів включаючи концентрацію людських ресурсів, розвинену інфраструктуру, державну підтримку та інноваційну культуру.

**Ключові слова:** інноваційний кластер; сфера інформаційних технологій; учасники кластерів; інновації; взаємодія; економіка; фінансування та управління; бізнес; уряд країни.

**Statement of the problem.** The economy of the modern world is largely dependent on innovation, which is the driving force behind the competitiveness of countries and regions. One of the key forms of innovative development is clustering. In the field of information technology, as an area characterized by a rapid pace of technological progress and high concentration of knowledge, the formation of innovation clusters is becoming a crucial factor for successful development. As the modern development of information technology (IT) has a significant impact on all aspects of economic and social life, the creation and functioning of innovation clusters, which become an engine of economic growth, contribute to the competitiveness of regions and countries, and provide conditions for the implementation of innovative solutions in various fields, are of particular importance. Information technology is one of the most dynamic sectors of the economy with a high potential for innovation, where clusters help bring together companies, research institutions and government agencies to accelerate innovation processes [1–3].

In today's global competitive environment, cluster members can compete more effectively in the global marketplace, as clusters allow for the pooling of resources and competencies, which increases the efficiency of developing new technologies and products. Innovation clusters contribute to the diversification of the regional and national economies by stimulating the development of small and medium-sized enterprises in the IT sector, which is important for reducing dependence on certain industries and increasing the resilience of economic systems to crises. Many countries, including Ukraine, prioritize the development of the IT industry and innovations in their national strategies, which is why cluster formation can be an effective tool for implementing these strategies and ensuring competitiveness. The successes of innovation clusters in countries such as the United States (Silicon Valley), Germany (technology clusters), and Israel (IT startups) emphasize the importance of this model for stimulating the development of new technologies and products. Thus, the study of the theoretical and conceptual foundations of the functioning of innovation clusters in the field of information technology is important for understanding the mechanisms of innovation development, which will help to increase the competitiveness and economic efficiency of regions and countries.

**Analysis of the latest research.** The research of issues related to innovation clusters has long been in the field of research of many economists, including: L. Hanushchak-Iefimenko, I. Hnatenko, Ye. Snitko, R. Markov, V. Utkin P. Puzyrova, Z. Zhyvko, I. Raikovska, O. Kovtun, Yu. Zaloznova, M. Soldak, O. Karyi, L. Halkiv, A. Tsapulych, S. Kudyn, O. Nechyporenko, Yu. Nosenko, L. Sinelnyk, A. Tolstova, B. Yukhnov, D. Korsakov, Ya. Yukhman, Z. Yanchenko and others. However, the issue of the conceptual framework for the functioning of innovation clusters in the field of information technology has not been fully explored, which necessitated an in-depth consideration of this topic.

**The purpose of research** – building a theoretical and conceptual framework that will serve as a basis for further study and practical implementation of innovation clusters in the field of information technology.

**The main results.** Innovation clusters play a key role in the development of the modern knowledge and technology-based economy. One of the most promising sectors for cluster development is information technology, so the formation and operation of such clusters contributes to the growth of regional competitiveness, creation of new jobs and dissemination of innovative technologies [4–7].

The concept of an innovation cluster can be interpreted as a geographically localized group of interconnected companies, research institutions, educational organizations, government agencies and other participants working together to develop innovation activities in a particular industry, where the main goal is to create synergies through close cooperation that facilitates the rapid exchange of knowledge, technology and innovation. The main elements of a cluster are enterprises, research institutes, educational institutions, authorities and other institutions that promote innovation [7; 8].

According to the cluster theory proposed by M. Porter, the key factors of cluster success are competition, cooperation and interaction between cluster members. In the context of the IT sector, these factors play a crucial role in the development of technologies and the introduction of new products to the market. Fig. 1 shows the main factors and stages of formation of innovation clusters in the IT sector [9; 10].

In today's environment, IT clusters have a number of specific features and advantages that distinguish them from traditional industrial clusters:

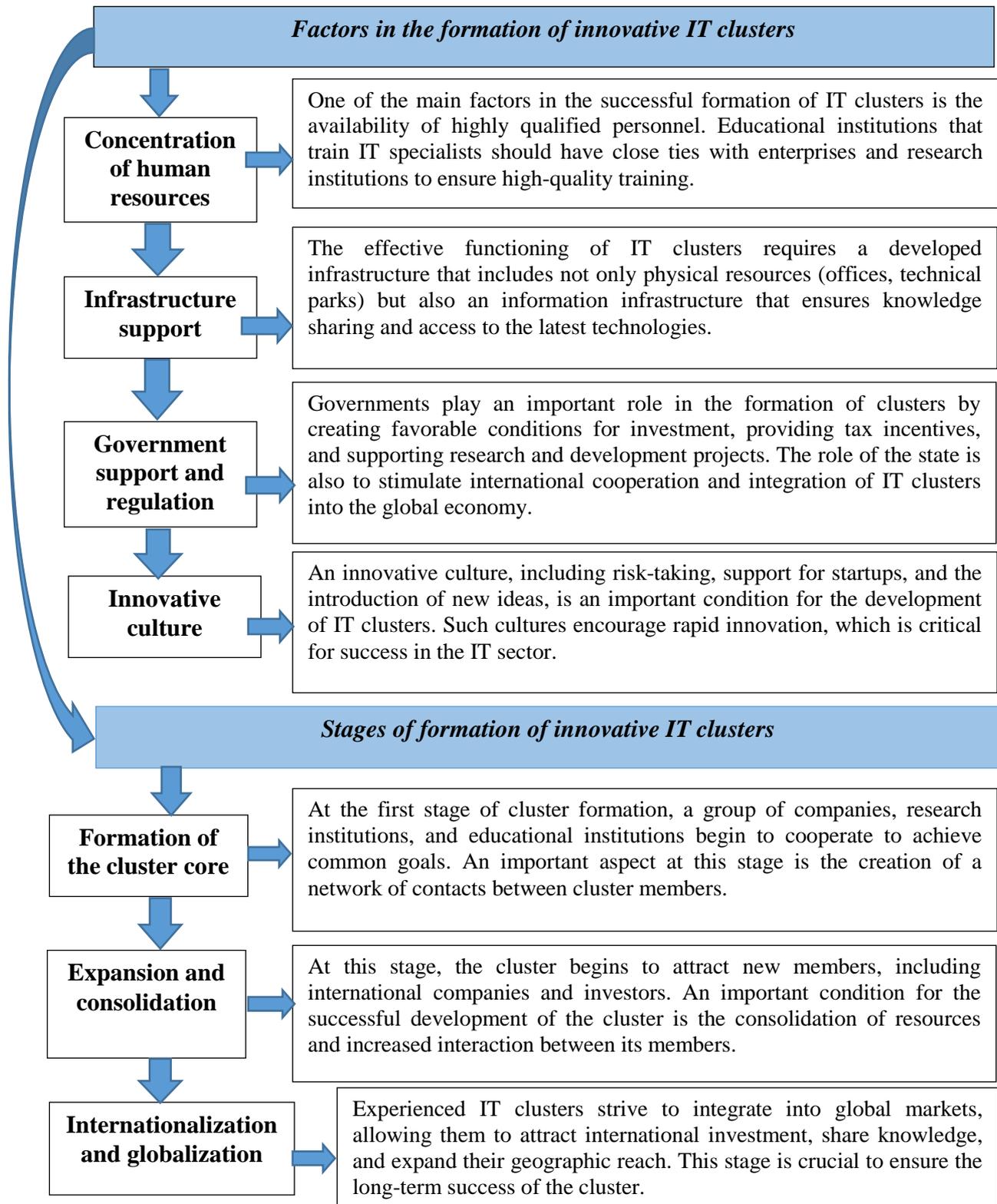
- high dynamics of technology development, when rapid technological progress requires companies to constantly adapt and update knowledge;
- global market – the IT sector operates in the global market, which provides additional opportunities for growth and international cooperation;
- intensity of innovation – the IT sector is characterized by high intensity of innovation, which requires a large number of research centers, universities and innovation laboratories within the cluster;
- creating new jobs and increasing employment;
- promoting the development of small and medium-sized enterprises;
- attracting investments to the region;
- strengthening cooperation between scientific institutions, government agencies and the private sector [11; 12].

Based on international experience, there are several examples of successful IT clusters:

1. Silicon Valley in the United States is a classic example of a successful innovation cluster. Its success is due to the concentration of large technology companies, startups, research institutions, and venture capital.

2. The IT cluster in Bangalore (India) is known for its rapid development as one of the leading centers for outsourcing IT services. The success of this cluster is due to the availability of skilled labor and government support.

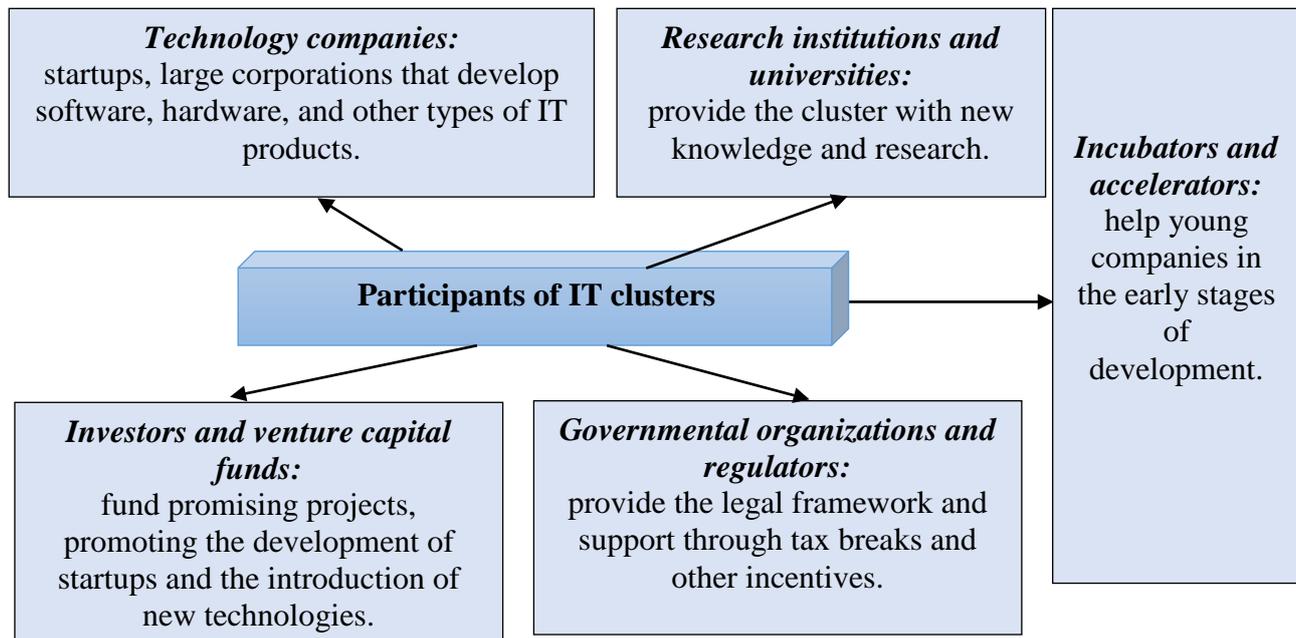
3. The IT cluster in Israel, particularly in Tel Aviv, is known for its innovations in cybersecurity and defense technologies.



Source: [2-5].

Fig. 1. Key factors and stages of formation of innovative IT clusters

The main participants of IT clusters include the following (Fig. 2).



Source: [4–8].

Fig. 2. Main participants of IT clusters

Success factors and financing models also influence the degree and effectiveness of IT innovation clusters. Among the success factors are: geographical concentration and network effects (the presence of a large number of companies and organizations within a certain territory promotes close cooperation and rapid dissemination of information); infrastructure (the availability of developed infrastructure, including technology parks, office space and vehicles, which is a key condition for the successful functioning of the cluster); access to highly qualified workers (the availability of qualified IT professionals, which is a crucial factor for the creation and development of innovative products) [13–16]. Among the models of financing and management of IT clusters, the following are commonly distinguished: direct financing – cluster members can receive funding from government grants, venture capital funds and other investment sources, which is key to creating new products and implementing innovative solutions; government support and regulation – the government can actively support the development of IT clusters through tax incentives, direct investment in infrastructure development and research. An important component of this is the creation of a favorable legal environment for business, which stimulates the attraction of foreign investment.

The management of an innovation cluster is based on the principles of public-private partnership, where public authorities cooperate with private companies to achieve common goals, including the formation of special administrative bodies responsible for coordinating the cluster's activities [17–20].

**Conclusions.** IT innovation clusters are an important factor in the development of the modern economy. Their functioning ensures the exchange of knowledge and technologies, stimulates innovation and increases the competitiveness of regions in the global market. The creation of successful IT clusters requires not only effective interaction between participants, but also proper government support, developed infrastructure and access to financing. The theoretical and conceptual framework for the functioning of innovation clusters in the field of information technology provides for both the formation and development of innovation clusters in the field of IT, which requires active participation of the state, scientific institutions and business. The formation of such clusters requires certain conditions, including concentration of talent, developed

infrastructure, government support, and an innovative culture. Despite numerous challenges, innovation clusters have significant potential to drive sustainable economic growth and technological progress.

### References

### Література

1. Hanushchak, R. M. (2024). Metodychnyi instrumentarii formuvannia innovatsiinykh klasteriv v umovakh nevyznachenosti [Methodological tools for the formation of innovation clusters under conditions of uncertainty]. *Imperatyvy ekonomichnoho zrostantia v konteksti realizatsii Hlobalnykh tsilei staloho rozvytku = Imperatives of economic growth in the context of the implementation of the Global Sustainable Development Goals: materials of the V International Scientific and Practical Internet Conference*, Kyiv, April 23, 2024. P. 248–250 [in Ukrainian].
1. Ганущак Р. М. Методичний інструментарій формування інноваційних кластерів в умовах невизначеності. *Імперативи економічного зростання в контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку: матеріали V Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції*, м. Київ, 23 квітня 2024 року. Київ: КНУТД, 2024. С. 248–250.
2. Hnatenko, I. A., Snitko, Ye. O., Markov, R. V., Utkin, V. P. (2021). Upravlinnia proektamy klasteryzatsii innovatsiinoho pidpriemnytstva ahroprodovolchoi sfery v umovakh realizatsii stratehii staloho rozvytku, hlobalizatsii, didzhytalizatsii, ekonomichnoi kultury suspilstva, lohystychnoho ta kadrovoho menedzhmentu [Project management of clustering of innovative entrepreneurship in the agro-food sector in the context of the implementation of the strategy of sustainable development, globalization, digitalization, economic culture of society, logistics and personnel management]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini = Formation of market relations in Ukraine*, № 9, P. 106–113 [in Ukrainian].
2. Гнатенко І. А., Снітко Є. О., Марков Р. В., Уткін В. П. Управління проектами кластеризації інноваційного підприємництва агропродовольчої сфери в умовах реалізації стратегії сталого розвитку, глобалізації, діджиталізації, економічної культури суспільства, логістичного та кадрового менеджменту. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 9. С. 106–113.
3. Dovbush, V. I., Puzyrova, P. V. (2020). Znachennia IT-kompanii dlia ekonomiky Ukrainy ta yikh spetsyfika dlia tsilei bukhholderskoho obliku [The importance of IT companies for the economy of Ukraine and their specificity for accounting purposes]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini = Formation of market relations in Ukraine: a collection of scientific papers*, № 5 (228), P. 26–31 [in Ukrainian].
3. Довбуш В. І., Пузирьова П. В. Значення ІТ-компаній для економіки України та їх специфіка для цілей бухгалтерського обліку. *Формування ринкових відносин в Україні: зб. наук. пр.* 2020. № 5 (228). С. 26–31.
4. Zhyvko, Z. B., Raikovska, I. T., Kovtun, O. A., Kurhuzenkova, L. A. (2023). Systema ryzyk-menedzhmentu pidpriemstv sfery posluh pry formuvanni innovatsiinykh klasteriv [Risk management system of service sector enterprises in the formation of innovation clusters]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini = Formation of market relations in Ukraine*, № 7–8, P. 59–66 [in Ukrainian].
4. Живко З. Б., Райковська І. Т., Ковтун О. А., Кургузенкова Л. А. Система ризик-менеджменту підприємств сфери послуг при формуванні інноваційних кластерів. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2023. № 7–8. С. 59–66.

5. Zaloznova, Yu. S., Soldak, M. O. (2021). Mizhnarodnyi vysokotekhnolohichniy klaster yak skladova suchasnoi kontseptsii yevropeiskoi intehratsii do naukovo-osvitnoho ta innovatsiinoho prostoru [International high-tech cluster as a component of the modern concept of European integration into the scientific, educational and innovative space]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy = Bulletin of Economic Science of Ukraine*, № 2, P. 113–126 [in Ukrainian].
5. Залознова Ю. С., Солдак М. О. Міжнародний високотехнологічний кластер як складова сучасної концепції європейської інтеграції до науково-освітнього та інноваційного простору. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 2. С. 113–126.
6. Karyi, O. I., Halkiv, L. I., Tsapulych, A. Yu. Rozvytok IT-sfery Ukrainy: chynnyky ta napriamy aktyvizatsii [Development of the IT sphere of Ukraine: factors and directions of activation]. *Journal of Lviv Polytechnic National University = Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of Economics and Management Issues*, Vol. 5, No. 1, P. 42–55 [in Ukrainian].
6. Карий О. І., Гальків Л. І., Цапулич А. Ю. Розвиток ІТ-сфери України: чинники та напрями активізації. *Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of Economics and Management Issues*. 2021. Vol. 5, № 1. С. 42–55.
7. Kudyn, S. I. (2023). Klasteriy yak osnova innovatsiinoho rozvytku biznesu v rehionakh Ukrainy [Clusters as the basis of innovative business development in the regions of Ukraine]. *Efektivna ekonomika = Effective Economy*, No. 6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_6\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_6_24) [in Ukrainian].
7. Кудин С. І. Кластери як основа інноваційного розвитку бізнесу в регіонах України. *Ефективна економіка*. 2023. № 6. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek\\_2023\\_6\\_24](http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_6_24).
8. Nechyporenko, O. M., Nosenko, Yu. M., Sinelnyk, L. M. (2021). Potentsiini napriamy finansovoho stymuliuvannia rozvytku naukovo-innovatsiinykh klasteriv [Potential directions of financial incentives for the development of scientific and innovative clusters]. *Ekonomika APK = Ekonomika APK*, № 10, P. 61–71 [in Ukrainian].
8. Нечипоренко О. М., Носенко Ю. М., Сінельник Л. М. Потенційні напрями фінансового стимулювання розвитку науково-інноваційних кластерів. *Економіка АПК*. 2021. № 10. С. 61–71.
9. Puzyrova, P. V., Sadovskyi, Ie. P. (2024). Aktualizatsiia rozvytku IT-klasteriv v umovakh smart-ekonomiky v povoiennyi period [Actualization of the development of IT clusters in the conditions of the smart economy in the post-war period]. *Synerhiia nauky i biznesu u povoiennomu vidnovlenni rehioniv Ukrainy = Synergy of science and business in the post-war restoration of Ukrainian regions*. Kherson, April 24–26, 2024: Oldi+, 2024. Vol. 2. P. 95–97 [in Ukrainian].
9. Пузирьова П. В., Садовський Є. П. Актуалізація розвитку ІТ-кластерів в умовах смарт-економіки в повоєнний період. *Синергія науки і бізнесу у повоєнному відновленні регіонів України = Synergy of science and business in the post-war restoration of Ukrainian regions: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції*, м. Херсон, 24–26 квітня 2024 року. У 3-х т. Одеса: Олді+, 2024. Т. 2. С. 95–97.
10. Puzyrova, P. V. (2019). Klasteryzatsiia v upravlinni finansovym potentsialom na pidpriemstvakh Ukrainy [Clustering in the management of financial potential at enterprises of Ukraine]. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini* (214). С. 70–76.
10. Пузирьова П. В. Кластеризація в управлінні фінансовим потенціалом на підприємствах України. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2019. № 3 (214). С. 70–76.

= *Formation of market relations in Ukraine*, No. 3 (214), P. 70–76 [in Ukrainian].

11. Puzyrova, P. V., Sadovskyi, Ie. (2023). Suchasnyi stan ta napriamy aktyvizatsii rozvytku IT-sfery Ukrainy v umovakh staloho rozvytku [Current state and directions of intensification of the development of the IT sphere of Ukraine in the context of sustainable development]. *Problemy intehratsii osvity, nauky ta biznesu v umovakh hlobalizatsii = Problems of integration of education, science and business in the context of globalization: abstracts of the V International Scientific and Practical Conference*, Kyiv, October 6, 2023. Kyiv: KNUTD. P. 64–66 [in Ukrainian].

12. Sadovskyi, Ie. P., Puzyrova, P. V. (2024). Innovatsiini klasteri: osoblyvist v konteksti didzhytalizatsii [Innovative clusters: a feature in the context of digitalization]. *Naukovyi vymir osmyslennia ta poshuku optimalnykh modelei rozvytku Ukrainy: marketynhovyi, ekonomichni, finansovyi ta upravlinskyi aspekty = The scientific dimension of understanding and research optimal models of the development of Ukraine: marketing, economic, financial and management aspects: collection of materials of the International Scientific and Practical Conference*, Kyiv, March 04–05, 2024. Kyiv: APSVT. P. 245–246 [in Ukrainian].

13. Sadovskyi, Ie. P., Volodchenkov, O. P. (2024). Motyvatsiini mekhanizmy rozvytku innovatsiinykh klasteriv IT-sfery v umovakh tsyvrovizatsii [Motivational mechanisms for the development of innovative clusters of the IT sector in the context of digitalization]. *Imperatyvy ekonomichnoho zrostantia v konteksti realizatsii Hlobalnykh tsilei staloho rozvytku = Imperatives of economic growth in the context of the implementation of the Global Sustainable Development Goals: materials of the V International Scientific and Practical Internet Conference*, Kyiv, April 23, 2024. P. 149–151 [in Ukrainian].

14. Tolstova, A. V. (2017). Innovatsiinyi rozvytok ekonomiky krainy: klasternyi pidkhid [Innovative development of the country's economy: a cluster approach]. *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti = Bulletin of Transport and Industry Economics*, No. 58 (special issue), P. 17–18 [in

11. Пузирьова П. В., Садовський Є. Сучасний стан та напрями активізації розвитку ІТ-сфери України в умовах сталого розвитку. *Проблеми інтеграції освіти, науки та бізнесу в умовах глобалізації: тези доповідей V Міжнародної науково-практичної конференції*, м. Київ, 6 жовтня 2023 року. Київ: КНУТД, 2023. С. 64–66.

12. Садовський Є. П., Пузирьова П. В. Інноваційні кластери: особливість в контексті діджиталізації. *Науковий вимір осмислення та пошуку оптимальних моделей розвитку України: маркетинговий, економічний, фінансовий та управлінський аспекти = The scientific dimension of understanding and research optimal models of the development of ukraine: marketing, economic, financial and management aspects: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції*, м. Київ, 04–05 березня 2024 року. Київ: АПСВТ, 2024. С. 245–246.

13. Садовський Є. П., Володченков О. П. Мотиваційні механізми розвитку інноваційних кластерів ІТ-сфери в умовах цифровізації. *Імперативи економічного зростання в контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку: матеріали V Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції*, м. Київ, 23 квітня 2024 року. Київ: КНУТД, 2024. С. 149–151.

14. Толстова А. В. Інноваційний розвиток економіки країни: кластерний підхід. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 58 (спец. вип.). С. 17–18.

Ukrainian].

15. Utkin, V. P. (2022). Problemy ta pidkhody do rozvytku kontseptsii innovatsiinykh klasternykh ob'iednan [Problems and approaches to the development of concepts of innovative cluster associations]. *Upravlinnia ekonomikoiu: teoriia ta praktyka = Economic management: theory and practice*, P. 137–147 [in Ukrainian].

16. Yukhnov, B. Yu., Korsakov, D. O., Yukhman, Ya. V. (2021). Aktualizatsiia vykorystannia klasternoї modeli v innovatsiinomu rozvytku ekonomiky Ukrainy [Actualization of the use of the cluster model in the innovative development of the Ukrainian economy]. *Biznes Inform = Business Inform*, № 10, P. 63–69 [in Ukrainian].

17. Yanchenko, Z. B. (2017). Innovatsiini klasteri. Adaptatsiia krashchoho svitovoho dosvidu do vitchyznianskykh realii [Innovation clusters. Adaptation of the best world experience to domestic realities]. *Biznes Inform = Business Inform*, № 5, P. 62–66 [in Ukrainian].

18. Olshanska, O. Puzyrova, P. (2021). The mechanism of public financial support for stimulation of innovation in integrated clusters. Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini = Formation of market relations in Ukraine. 2021 - No. 10 (245) - P. 32-40 [in English].

19. Puzyrova, P. V. (2021). Evaluation of the current state of innovative activities of industrial enterprises of Ukraine in the conditions of sustainable development. *Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini = Formation of market relations in Ukraine*, No. 12 (247), P. 52–60.

20. Tkachenko, I., Puzurova, P., Omelianska, A. (2020). Theoretical bases, actual legal issues and risks of legalization of digital currency in the economic system of Ukraine. *Aktualni problemy innovatsiinoho rozvytku klasternoho pidpriemnytstva v Ukraini = Actual problems of innovative development of cluster entrepreneurship in Ukraine: materials of the IV All-Ukrainian scientific and practical conference* (March 27, 2020, Kyiv), P. 210–214.

15. Уткін В. П. Проблеми та підходи до розвитку концепцій інноваційних кластерних об'єднань. *Управління економікою: теорія та практика*. 2022. С. 137–147.

16. Юхнов Б. Ю., Корсаков Д. О., Юхман Я. В. Актуалізація використання кластерної моделі в інноваційному розвитку економіки України. *Бізнес Інформ*. 2021. № 10. С. 63–69.

17. Янченко З. Б. Інноваційні кластери. Адаптація кращого світового досвіду до вітчизняних реалій. *Бізнес Інформ*. 2017. № 5. С. 62–66.

18. Olshanska O., Puzyrova P. The mechanism of public financial support for stimulation of innovation in integrated clusters. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 10 (245). С. 32–40.

19. Puzyrova P. V. Evaluation of the current state of innovative activities of industrial enterprises of Ukraine in the conditions of sustainable development. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 12 (247). С. 52–60.

20. Tkachenko I., Puzyrova P., Omelianska A. Theoretical bases, actual legal issues and risks of legalization of digital currency in the economic system of Ukraine. *Актуальні проблеми інноваційного розвитку кластерного підприємництва в Україні: матеріали IV Всеукр. наук.-практ. конф.* (27 березня 2020 р., м. Київ). Київ: КНУТД, 2020. С. 210–214.

УДК 330:332

DOI: 10.30857/2786-5398.2024.4.11

**Sergii I. Lisniak, Polina V. Puzyrova**

*Kyiv National University of Technologies and Design, Ukraine*

**TRANSPARENCY OF THE INVESTMENT POTENTIAL OF THE UKRAINIAN  
ECONOMY IN THE CONTEXT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT**

*The article considers the transparency of the investment potential of the national economy in the context of sustainable development. Approaches to understanding the concept of the investment potential of the national economy are studied, which differ depending on the chosen methodology, purpose and context in which the analysis is carried out (classical economic, behavioral, institutional, innovative and systemic approaches). It is established that the investment potential of the economy includes a set of resources, conditions and opportunities for investment activity, which enhances the ability of the economy to attract and effectively use investments in order to achieve long-term economic growth and improve the welfare of the population. The author identifies the main key factors of investment potential, which in synergistic interaction form the potential of the general economic level (economic resources; institutional conditions; human capital; technological level of development; social and environmental conditions). It is proved that the elements of investment potential are of particular importance in the context of sustainable development, which involves ensuring long-term economic growth without harming the environment and society. In determining the structure of investment potential, it is established that the investment potential of the national economy is a set of resources, opportunities and conditions that ensure the possibility of economic development through the attraction and efficient use of investments, where the main structural elements of investment potential are: financial potential, natural potential, labor potential, innovation potential, technological potential, infrastructure potential, institutional potential, socio-economic potential, environmental potential, and economic and social potential. The study of investment potential in the context of sustainable development found that the main factors are: environmental investments; social investments; innovative investments. Because of the study, the main directions of development of the investment potential of Ukraine in the context of sustainable development are proposed: reforming the legislative framework; development of financial markets; innovation policy; environmental policy; social investments. It is substantiated that in the context of global changes, it is necessary to ensure institutional stability, stimulate innovation and promote the development of a “green” economy, the implementation of which will increase Ukraine’s competitiveness in the world market and ensure long-term economic growth in compliance with the principles of sustainable development. The author proves that investment potential is a key driver for economic growth in any country, especially in the context of globalization, where sustainable development sets new requirements for investment activities, in particular, the balance between economic, social and environmental aspects.*

**Keywords:** *transparency; investment potential; sustainable development; national economy; investment activity; economic growth; elements; structure; assessment; resources; development directions; competitiveness; synergy; globalization.*

**Сергій І. Лісняк, Поліна В. Пузирьова**

*Київський національний університет технологій та дизайну, Україна*

**ТРАНСПАРЕНТНІСТЬ ІНВЕСТИЦІЙНОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ  
В КОНТЕКСТІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ**

*У статті розглянуто транспарентність інвестиційного потенціалу національної економіки в контексті сталого розвитку. Досліджено підходи до розуміння поняття інвестиційного потенціалу національної економіки, які різняться залежно від обраної*

методології, мети та контексту, в якому здійснюється аналіз (класичний економічний, поведінковий, інституційний, інноваційний та системний підходи). Встановлено, що інвестиційний потенціал економіки включає сукупність ресурсів, умов та можливостей для здійснення інвестиційної діяльності, що підсилює здатність економіки залучати та ефективно використовувати інвестиції з метою досягнення довгострокового економічного зростання та підвищення рівня добробуту населення. Визначено основні ключові чинники інвестиційного потенціалу, які в синергічній взаємодії формують потенціал загальноекономічного рівня (економічні ресурси; інституційні умови; людський капітал; технологічний рівень розвитку; соціальні та екологічні умови). Доведено, що елементи інвестиційного потенціалу набувають особливої вагомості в контексті сталого розвитку, що передбачає забезпечення довгострокового економічного зростання без шкоди для навколишнього середовища та суспільства. При визначенні структури інвестиційного потенціалу було встановлено, що інвестиційний потенціал національної економіки - це сукупність ресурсів, можливостей та умов, що забезпечують можливість розвитку економіки через залучення та ефективне використання інвестицій, де основними структурними елементами інвестиційного потенціалу виступають: фінансовий потенціал, природний потенціал, трудовий потенціал, інноваційний потенціал, технологічний потенціал, інфраструктурний потенціал, інституційний потенціал, соціально-економічний потенціал, екологічний потенціал, зовнішньоекономічний потенціал. При дослідженні інвестиційного потенціалу в контексті сталого розвитку було встановлено, що основними чинниками виступають: екологічні інвестиції; соціальні інвестиції; інноваційні інвестиції. В результаті дослідження було запропоновано основні напрямки розвитку інвестиційного потенціалу України в умовах сталого розвитку: реформування законодавчої бази; розвиток фінансових ринків; інноваційна політика; екологічна політика; соціальні інвестиції. Обґрунтовано, що в умовах глобальних змін необхідно забезпечувати інституційну стабільність, стимулювати інновації та сприяти розвитку «зеленої» економіки, реалізація яких дозволить підвищити конкурентоспроможність України на світовому ринку та забезпечити довгострокове економічне зростання з дотриманням принципів сталого розвитку. Доведено, що інвестиційний потенціал є ключовим драйвером для забезпечення економічного зростання будь-якої країни, особливо в умовах глобалізації, де сталий розвиток визначає нові вимоги до інвестиційної діяльності, зокрема, щодо балансу між економічними, соціальними та екологічними аспектами.

**Ключові слова:** транспарентність; інвестиційний потенціал; сталий розвиток; національна економіка; інвестиційна діяльність; економічне зростання; елементи; структура; оцінка; ресурси; напрями розвитку; конкурентоспроможність; синергія; глобалізація.

**Statement of the problem.** Ukraine is currently undergoing a transformation of its economy, which requires significant investments to ensure sustainable economic growth, infrastructure modernization, energy security and development of new technologies. In the current environment of globalization and economic changes, the efficient use of investment potential is becoming a key condition for increasing the competitiveness of Ukraine's economy in the global market. Sustainable development as a strategic direction involves a balanced combination of economic, environmental and social aspects of development. Investments in these areas are an important factor in ensuring sustainable development, which makes the study of investment potential particularly relevant for achieving long-term goals such as energy efficiency, conservation of natural resources and improvement of the quality of life. Due to the war and economic challenges faced by Ukraine, there is a need to formulate a new investment strategy that would take into

account the needs of post-war reconstruction and economic stabilization. That is why the study of the elemental composition of investment potential is important for identifying priority investment areas and optimizing the use of available resources. Thus, investment potential is a key factor for ensuring economic growth and sustainable development of any country, especially in the context of globalization. For Ukraine, which is undergoing profound economic and social transformations, the relevance of developing its investment potential is even more important. Sustainable development sets new requirements for investment activities, in particular, the balance between economic, social and environmental aspects.

**Analysis of the latest research.** Despite numerous studies of investment potential, its interpretation in the context of sustainable development is still unclear. The problem of investment potential has been studied in the works of the following economists: R. Bilyk [1], I. Haidutskyi [2], Yu. Zhuravel [3], O. Zakharchenko, O. Aliexsieichuk [4], I. Kramarenko [6], T. Kryshtal, K. Lahler, O. Pidvalna [7], Yu. Lymych [8], B. Moskalenko, O. Borovyk, Ya. Reshetniak [11], D. Nekhaichuk [12], O. Rudenko [14], I. Skorokhod, Ye. Zozulia [16], O. Smirnov [17], O. Sukach [18, 19], Z. Shatska [20] and others. One group of scientists – R. Bilyk, O. Zakharchenko, O. Aliexsieichuk, I. Kramarenko, B. Moskalenko, O. Borovyk, Ya. Reshetniak, O. Rudenko, I. Skorokhod, Ye. Zozulia, O. Smirnov studied the investment potential in the context of the main elements of its formation and features of its use in the context of sustainable development, focusing on its efficiency. Another group of scientists – Yu. Zhuravel, Yu. Lymych, D. Nekhaichuk, O. Sukach, Z. Shatska studied investment potential in the context of its assessment, attractiveness and use, using the principles and methods of sustainable development. Using the transparency of investment potential will help to substantiate in detail the relationship between investment and the principles of sustainable development, as well as to study the impact of investment on the environmental, economic and social components.

**The purpose of research** is to study transparency in the context of defining the essence, elements and structure of the investment potential of the Ukrainian economy with due regard for the requirements of sustainable development.

**The main results.** Transparency in investment processes is a key condition for the attractiveness of Ukraine's economy in the international market. Transparency includes openness of information on regulatory requirements, business rules, tax system, as well as control mechanisms and anti-corruption measures. Ensuring transparency is a prerequisite for increasing the confidence of foreign and domestic investors, mitigating risks and supporting stable economic growth.

In the context of sustainable development, transparency promotes efficient use of resources, social responsibility of business and implementation of environmental standards, which creates favorable conditions for long-term investments focused on environmentally friendly technologies and social initiatives. Thus, the investment potential of Ukraine's economy should be based on transparent and sustainable principles that ensure economic, social and environmental balance.

The investment potential of an economy is a complex multidimensional concept that includes a set of resources, conditions and opportunities for investment activity. In general terms, it can be defined as the ability of an economy to attract and efficiently use investments in order to achieve long-term economic growth and improve the welfare of the population.

Transparency of investment potential is an important concept in economics, which covers a transparent set of financial, economic and institutional resources available for investment in a particular economic system or company. Approaches to the transparency of understanding and assessing investment potential may differ depending on the chosen methodology, the purpose of the study, and the context in which the analysis is carried out (Table 1).

Table 1

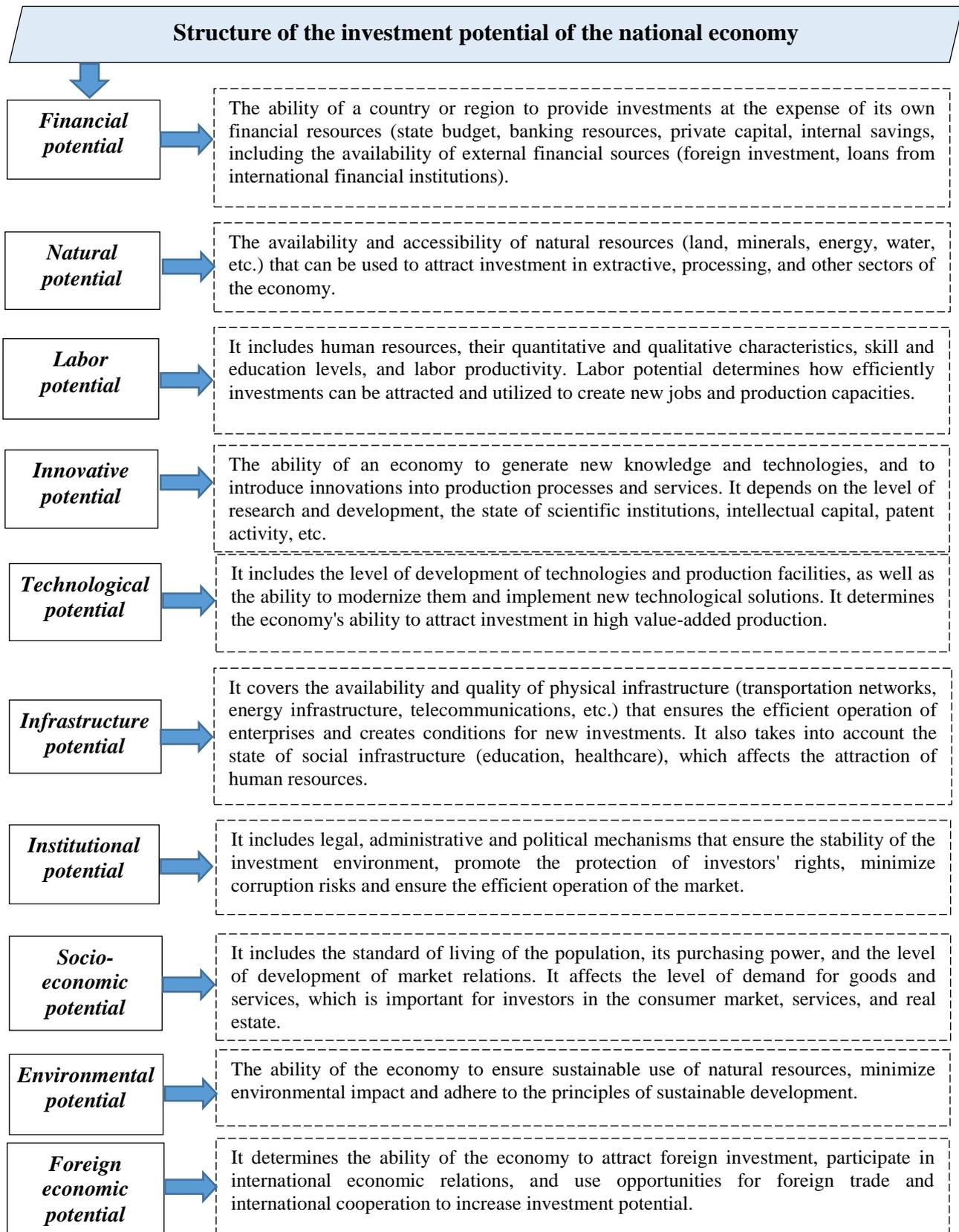
**Approaches to transparency of the concept and assessment  
 of the investment potential of the national economy**

Approach	Description	Key indicators	Functionality
Classical economic	Focuses on quantitative indicators and is suitable for a general assessment of the scale of the investment potential of a region or country	Capital investments, economic growth, financial resources	Suitable for macroeconomic analysis and financial planning
Behavioral	Focuses on studying the behavioral aspects of market participants that influence investment decision-making	Risk appetite, investment culture, psychological factors	Important for understanding the psychological and cultural factors that influence investment
Institutional	Emphasizes the role of the institutional environment in shaping investment potential	Regulatory framework, efficiency of the judicial system, business support institutions	Emphasizes the role of the regulatory and legal framework
Innovative	Pays attention to the impact of innovative technologies and processes on investment potential	Innovative infrastructure, level of scientific and technological progress, support for innovation	Shows how technological developments can significantly increase investment opportunities
Systemic	Provides a comprehensive analysis of the interaction of all elements of the economic system, combines financial, economic, institutional, behavioral and innovative aspects into a single system	Synergy between components, value chain analysis, global context	Provides a deeper understanding of the complex interrelationships between different elements of the economy and their impact on investment potential

Source: [1; 3; 7; 13; 16; 20].

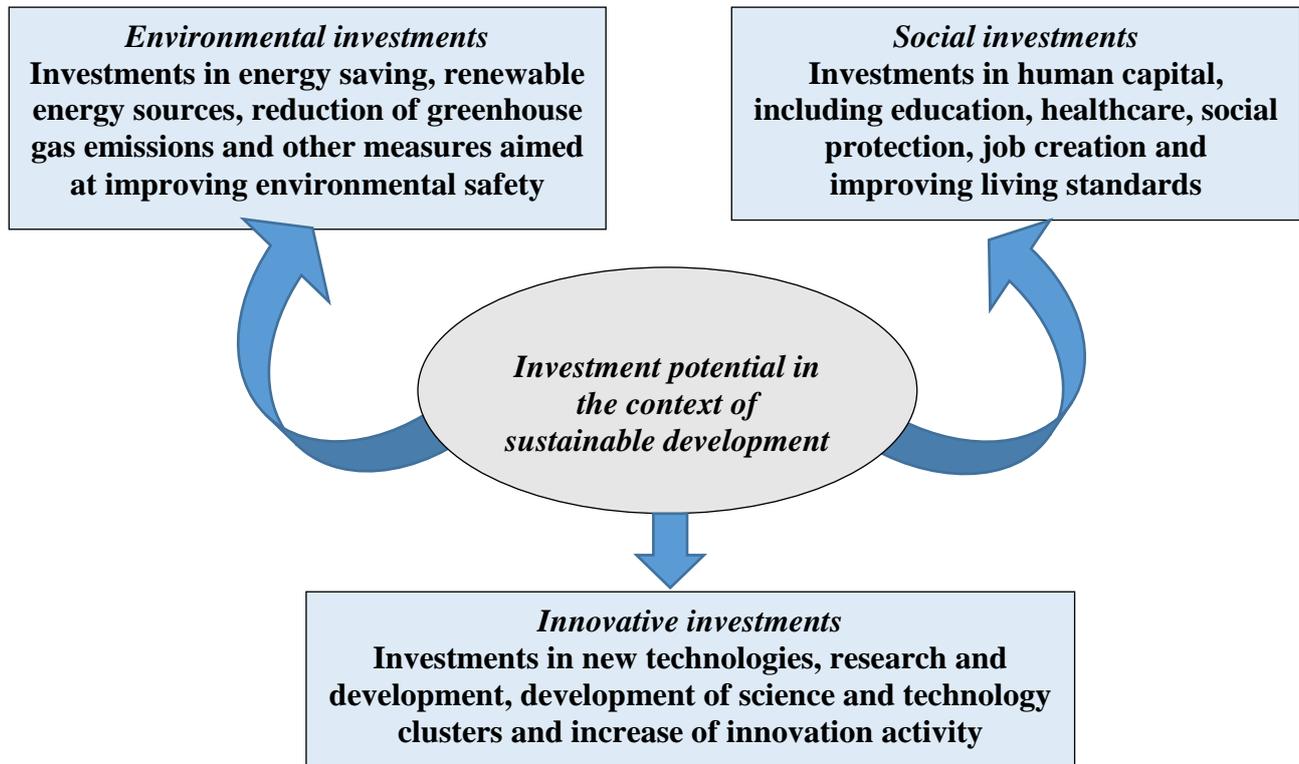
Assessing investment potential in practice often requires a combination of different approaches to ensure transparency and effective investment management. Investment potential has the following key elements:

1. Economic resources – financial, physical and other assets that can be used for investment, including domestic and external sources of capital, public and private investment, and access to financial markets.
2. Institutional environment – the legal and regulatory framework governing investment activity, the level of corruption, the institutional efficiency of government agencies, the stability of the political regime and the development of investment infrastructure.
3. Human capital – the level of education, qualifications and health of the labor force, as well as the ability to participate in innovation processes. Human capital is the main driver of economic growth, which contributes to the productivity and competitiveness of the economy.
4. Technological level of development – access to modern technologies, the level of innovation activity, research and development (R&D), and the ability to integrate the latest technologies into the economy.
5. Social and environmental conditions – the state of social development, quality of life, respect for human rights, social stability, as well as environmental sustainability and efficiency of natural resources.



Source: [2; 4; 8; 14; 19].

**Figure 1. The structure of the investment potential of the national economy in the context of transparency**



Source: [5; 9; 11; 17; 18].

**Fig. 2. Transparency of investment potential in the context of sustainable development**

Transparency of investment potential is of particular importance in the context of sustainable development, which implies ensuring transparent, long-term economic growth without harming the environment and society. When determining the structure of the investment potential, it is necessary to pay attention to the fact that the investment potential of the economy is a set of resources, opportunities and conditions that enable economic development through the attraction and efficient use of investments. The structural elements of the investment potential include the following key components (Fig. 1) [2; 4; 8; 14; 19].

Sustainable development involves combining economic growth with environmental safety and social stability. For Ukraine, this means the need to adapt its investment policy to new challenges, including environmental standards and social requirements. The transparency of investment potential in the context of sustainable development should include the following components (Fig. 2) [5; 9; 11; 17; 18].

Ukraine, with its considerable resource potential and intellectual capital, can become a leader in the development of innovative and environmental investments in the region. At the same time, this requires ensuring institutional stability, transparency, and efficiency of public policy, as well as promoting foreign investment.

The main areas of development of transparency of Ukraine's investment potential in the context of sustainable development include:

1. Reforming the legal framework – simplifying regulatory procedures, improving the legal framework for investment protection and ensuring transparency of economic activity.

2. Development of financial markets – creation of effective mechanisms for financing innovations and sustainable development projects, stimulation of venture capital development and ensuring access to international financial markets.

3. Innovation policy – support for research and development, stimulating the development of innovative enterprises, and the introduction of new technologies in traditional sectors of the economy.

4. Environmental policy – support for investments in environmental projects, development of “green” energy, implementation of sustainable development standards in all sectors of the economy.

5. Social investments – raising the level of education and qualification of the population, stimulating employment, developing healthcare and social support infrastructure [6; 10; 12; 15].

**Conclusions.** Transparency of the investment potential of Ukraine’s economy in the context of sustainable development will increase investor confidence in the Ukrainian economy. A transparent regulatory system, open data, and accessibility of information on projects and investment opportunities are crucial for attracting both domestic and foreign investors. Transparency of investment potential will help to direct investment in relevant innovations and promote the development of a green economy that ensures balanced economic growth without harming the environment.

Approaches to the transparency of the concept and assessment of the investment potential of the national economy are proposed, taking into account the current requirements of sustainable development, international standards and the specifics of the Ukrainian market. The integration of the principles of sustainable development into investment policy is studied, which will increase the attractiveness of Ukraine for investors focused on social responsibility. In general, the transparency of the investment potential of the Ukrainian economy will increase competitiveness in the global market and ensure long-term economic growth in compliance with the principles of sustainable development.

#### References

#### Література

- |  |   |
|--|---|
| <p>1. Bilyk, R. S. (2019). Investytsiynyi potentsial innovatsiynoho rozvytku natsionalnykh ekonomik ta shliakhy yoho modernizatsii [Investment potential of innovative development of national economies and ways of its modernization]. <i>Naukovyi pohliad: ekonomika ta upravlinnia = Scientific view: economics and management</i>, № 3, P. 18–28 [in Ukrainian].</p> <p>2. Haidutskiy, I. P. (2014). Potentsial investytsiinoi yemnosti staloho nyzkovuhletsevoho rozvytku [Potential of investment capacity of sustainable low-carbon development]. <i>Investytsii: praktyka ta dosvid = Investments: practice and experience</i>, № 4, P. 6–11 [in Ukrainian].</p> <p>3. Zhuravel, Yu. H. (2013). Kapitalni investytsii v natsionalnu ekonomiku: otsinka finansovoho potentsialu modernizatsii [Capital investments in the national economy: assessment of the financial potential of modernization]. <i>Investytsii: praktyka ta dosvid = Investments: practice and experience</i>, № 18, P. 88–94 [in Ukrainian].</p> <p>4. Zakharchenko, O. V. Aliksieichuk, O. O. (2019). Skladnyky formuvannia investytsiynoho potentsialu</p> | <p>1. Білик Р. С. Інвестиційний потенціал інноваційного розвитку національних економік та шляхи його модернізації. <i>Науковий погляд: економіка та управління</i>. 2019. № 3. С. 18–28.</p> <p>2. Гайдучський І. П. Потенціал інвестиційної ємності сталого низьковуглецевого розвитку. <i>Інвестиції: практика та досвід</i>. 2014. № 4. С. 6–11.</p> <p>3. Журавель Ю. Г. Капітальні інвестиції в національну економіку: оцінка фінансового потенціалу модернізації. <i>Інвестиції: практика та досвід</i>. 2013. № 18. С. 88–94.</p> <p>4. Захарченко О. В., Алексейчук О. О. Складники формування інвестиційного</p> |
|--|---|

- staloho rozvytku ahroprodovolchoi sfery rehionu [Components of the formation of investment potential for sustainable development of the agro-food sector of the region]. *Biznes-navihator = Business Navigator*, Issue 6, P. 153–156 [in Ukrainian].
5. Zaiats, V. V., Puzyrova, P. V. (2021). Instrumenty zaluchennia inozemnykh investytsii ta finansuvannia investytsiinykh proektiv v Ukraini [Tools for attracting foreign investment and financing investment projects in Ukraine]. *Innovatyka v osviti, nauksi ta biznesi: vyklyky ta mozhlyvosti = Innovation in education, science and business: challenges and opportunities: materials of the II All-Ukrainian conference of higher education and young scientists*, Kyiv, November 18, 2021, Kyiv: KNUTD, Vol. 2, P. 106–114 [in Ukrainian].
6. Kramarenko, I. S. (2019). Efektyvnist vykorystannia investytsiinoho potentsialu natsionalnoi ekonomiky u konteksti vplyvu na ekonomichne zrostannia [Efficiency of using the investment potential of the national economy in the context of the impact on economic growth]. *Visnyk KhNAU = Bulletin of KhNAU. Series: Economic Sciences*, № 1, P. 403–413 [in Ukrainian].
7. Kryshthal, T. M., Lahler, K., Pidvalna, O. H. (2018). Investytsiinyi potentsial rehionu yak osnova zabezpechennia yoho staloho rozvytku [Investment potential of the region as a basis for ensuring its sustainable development]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli = Scientific Bulletin of Poltava University of Economics and Trade. Series: Economic Sciences*, № 5, P. 13–18 [in Ukrainian].
8. Lymych, Yu. V. (2014). Orhanizatsiino-ekonomichnyi mekhanizm vykorystannia innovatsiino-investytsiinoho potentsialu staloho rozvytku [Organizational and economic mechanism for the use of innovation and investment potential of sustainable development]. *Menedzher = Manager*, № 1, P. 201–208 [in Ukrainian].
9. Lisniak, S. I., Khaliliaieva, O. V., Koval, V. H. (2024). Investytsiinyi potentsial staloho rozvytku v umovakh smart-ekonomky [Investment potential of sustainable development in the context of smart economy]. *Imperatyvy ekonomichnoho zrostannia v konteksti realizatsii Hlobalnykh tsilei staloho rozvytku = Imperatives of economic growth in the context of the Global Sustainable Development Goals: materials*
- потенціалу сталого розвитку агропродовольчої сфери регіону. *Бізнес-навігатор*. 2019. Вип. 6. С. 153–156.
5. Заяць В. В., Пузирьова П. В. Інструменти залучення іноземних інвестицій та фінансування інвестиційних проєктів в Україні. *Інноватика в освіті, науці та бізнесі: виклики та можливості: матеріали II Всеукраїнської конференції здобувачів вищої освіти і молодих учених*, м. Київ, 18 листопада 2021 року. Київ: КНУТД, 2021. Т. 2. С. 106–114.
6. Крамаренко І. С. Ефективність використання інвестиційного потенціалу національної економіки у контексті впливу на економічне зростання. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2019. № 1. С. 403–413.
7. Кришталь Т. М., Лаглер К., Підвальна О. Г. Інвестиційний потенціал регіону як основа забезпечення його сталого розвитку. *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки*. 2018. № 5. С. 13–18.
8. Лимич Ю. В. Організаційно-економічний механізм використання інноваційно-інвестиційного потенціалу сталого розвитку. *Менеджер*. 2014. № 1. С. 201–208.
9. Лісняк С. І., Халіліяєва О. В., Коваль В. Г. Інвестиційний потенціал сталого розвитку в умовах смарт-економіки. *Імперативи економічного зростання в контексті реалізації Глобальних цілей сталого розвитку: матеріали V Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції*, м. Київ, 23 квітня

- of the V International Scientific and Practical Internet Conference, Kyiv, April 23, 2024, Kyiv: KNUTD, P. 181–184 [in Ukrainian].
10. Lisniak, S. I., Khaustova, Ye. B., Puzyrova, P. V. (2024). Sutnist investytsiinoho potentsialu v umovakh viiny: aktualnyi fokus [The essence of investment potential in wartime: current focus]. *Naukovyi vymir osmyslennia ta poshuku optymalnykh modelei rozvytku Ukrainy: marketynhovi, ekonomichni, finansovi ta upravlinskyi aspekty = The scientific dimension of understanding and research optimal models of the development of ukraine: marketing, economic, financial and management aspects: collection of materials of the International Scientific and Practical Conference, Kyiv, March 04–05, 2024, Kyiv: APSVT, P. 202–204 [in Ukrainian].*
11. Moskalenko, B., Borovyk, O., Reshetniak, Ya. (2020). Investytsiyni potentsial natsionalnoi ekonomiky: bibliografichnyi analiz [Investment potential of the national economy: bibliographic analysis]. *Visnyk Ternopilskoho natsionalnoho ekonomichnoho universytetu = Bulletin of Ternopil National Economic University, Issue 2, P. 62–75 [in Ukrainian].*
12. Nekhaichuk, D. (2015). Derzhavna polityka pidtrymky investytsiinoho potentsialu domohospodarstv yak zaporuka finansovoho zabezpechennia staloho rozvytku [State policy of supporting the investment potential of households as a guarantee of financial support for sustainable development]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia = Actual problems of public administration, Issue 2, P. 102–105 [in Ukrainian].*
13. Puzyrova, P. V., Irnazarov, D., Khaliliaieva, O. (2023). Zasady vykorystannia shtuchnoho intelektu v investytsiino-finansovii sferi [Principles of the use of artificial intelligence in the investment and financial sector]. *Upravlinnia biznes-protsesamy ta tekhnolohichnymy innovatsiamy v suchasnykh umovakh ta v pisliavoiennyi period = Management of business processes and technological innovations in the current context and in the post-war period: collection of abstracts of the International Scientific Conference, Kyiv, October 10–11, 2023, P. 136–139 [in Ukrainian].*
- 2024 року. Київ: КНУТД, 2024. С. 181–184.
10. Лісняк С. І., Хаустова Є. Б., Пузирьова П. В. Сутність інвестиційного потенціалу в умовах війни: актуальний фокус. *Науковий вимір осмислення та пошуку оптимальних моделей розвитку України: маркетинговий, економічний, фінансовий та управлінський аспекти = The scientific dimension of understanding and research optimal models of the development of ukraine: marketing, economic, financial and management aspects: збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції, м. Київ, 04–05 березня 2024 року. Київ: АПСВТ, 2024. С. 202–204.*
11. Москаленко Б., Боровик О., Решетняк Я. Інвестиційний потенціал національної економіки: бібліографічний аналіз. *Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2020. Вип. 2. С. 62–75.*
12. Нехайчук Д. Державна політика підтримки інвестиційного потенціалу домогосподарств як запорука фінансового забезпечення сталого розвитку. *Актуальні проблеми державного управління. 2015. Вип. 2. С. 102–105.*
13. Пузирьова П. В., Ірнazarov Д., Халілієва О. Засади використання штучного інтелекту в інвестиційно-фінансовій сфері. *Управління бізнес-процесами та технологічними інноваціями в сучасних умовах та в післявоєнний період = Management of business processes and technological innovations in the current context and in the post-war period: збірник тез доповідей Міжнародної наукової конференції, м. Київ, 10–11 жовтня 2023 року. Київ: НТУ, 2023. Ч. 2. С. 136–*

14. Rudenko, O. A. (2019). Suchasni tendentsii formuvannia investytsiinoho potentsialu natsionalnoi ekonomiky i okremykh yoho skladnykiv [Modern trends in the formation of the investment potential of the national economy and its individual components]. *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu = Scientific Bulletin of Kherson State University. Series: Economic Sciences*, Issue 33, P. 48–53 [in Ukrainian].
14. Руденко О. А. Сучасні тенденції формування інвестиційного потенціалу національної економіки і окремих його складників. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2019. Вип. 33. С. 48–53.
15. Rudyk, Yu. V., Puzyrova, P. V. Upravlinnia investytsiinoiu diialnistiu na pidpriemstvi [Management of investment activity at the enterprise]. *Osvitno-innovatsiina interaktyvna platforma «Pidpriemnytski initsiatyvy» = Educational and innovative interactive platform “Entrepreneurial Initiatives”*: materials of the IV All-Ukrainian scientific Internet conference (December 5, 2019, Kyiv), Kyiv: KNUTD, P. 313–320 [in Ukrainian].
15. Рудик Ю. В. Управління інвестиційною діяльністю на підприємстві (наук. кер. П. В. Пузирьова). *Освітньо-інноваційна інтерактивна платформа «Підприємницькі ініціативи»: матеріали IV Всеукраїнської наукової Інтернет-конференції (5 грудня 2019 р., м. Київ)*. Київ: КНУТД, 2019. С. 313–320.
16. Skorokhod, I. P., Zozulia, Ye. S. (2021). Rozvytok potentsialu investytsiinoi pryvablyvosti natsionalnoi ekonomiky Ukrainy v umovakh hlobalizatsii [Development of the potential of investment attractiveness of the national economy of Ukraine in the context of globalization]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii = Entrepreneurship and Innovation*, Issue 20, P. 25–32 [in Ukrainian].
16. Скороход І. П., Зозуля Є. С. Розвиток потенціалу інвестиційної привабливості національної економіки України в умовах глобалізації. *Підприємництво та інновації*. 2021. Вип. 20. С. 25–32.
17. Smirnov, O. Yu. (2010). Metodychni pidkhody do otsinky investytsiinoho potentsialu natsionalnoi ekonomiky [Methodological approaches to assessing the investment potential of the national economy]. *Naukovi pratsi Chornomorskoho derzhavnoho universytetu imeni Petra Mohyly kompleksu "Kyievo-Mohylianska akademiia" = Scientific works of the Petro Mohyla Black Sea State University of the Kyiv-Mohyla Academy. Series: Economics*, Vol. 145, Issue 132, P. 14–19 [in Ukrainian].
17. Смірнов О. Ю. Методичні підходи до оцінки інвестиційного потенціалу національної економіки. *Наукові праці Чорноморського державного університету імені Петра Могили комплексу "Києво-Могилянська академія"*. Серія: Економіка. 2010. Т. 145, Вип. 132. С. 14–19.
18. Sukach, O. M. (2018). Investytsiinyi potentsial natsionalnoi ekonomiky [Investment potential of the national economy]. *Visnyk Skhidnoevropeiskoho universytetu ekonomiky i menedzhmentu = Bulletin of the Eastern European University of Economics and Management. Series: Economics and management*, № 1, P. 37–44 [in Ukrainian].
18. Сукач О. М. Інвестиційний потенціал національної економіки. *Вісник Східноєвропейського університету економіки і менеджменту. Серія: Економіка і менеджмент*. 2018. № 1. С. 37–44.
19. Sukach, O. M. (2018). Problemni aspekty realizatsii investytsiinoho potentsialu natsionalnoi ekonomiky [Problematic aspects of realization of the investment potential of the national economy].
19. Сукач О. М. Проблемні аспекти реалізації інвестиційного потенціалу національної економіки. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 6(1). С. 49–52.

Ekonomika. Finansy. Pravo = Ekonomika. Finance.  
Law, № 6(1), P. 49-52 [in Ukrainian].

20. Shatska, Z. Ya., Khaliliaieva, O. V. (2022). Haluzi kreatyvnoi ekonomiky: ekonomichna polityka ta investytsiina pryvablyvist [Sectors of the creative economy: economic policy and investment attractiveness]. *Intehratsiia nauky i osvity: rozvytok kulturnykh i kreatyvnykh industrii = Integration of science and education: development of cultural and creative industries: a collection of scientific papers based on the results of the All-Ukrainian conference*, Kyiv, May 10, 2022. Kyiv: KNUTD. P. 240–242 [in Ukrainian].

20. Шацька З. Я., Халіліяєва О. В. Галузі креативної економіки: економічна політика та інвестиційна привабливість. *Інтеграція науки і освіти: розвиток культурних і креативних індустрій: збірник наукових праць за результатами Всеукраїнської конференції*, м. Київ, 10 травня 2022 р. Київ: КНУТД, 2022. С. 240–242.

УДК 658.006

DOI: 10.30857/2786-5398.2024.4.12

**Владислав О. Тимофеев**

*Західноукраїнський національний університет, Тернопіль, Україна*

## **МОДЕРНІЗАЦІЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ІННОВАЦІЙНИХ ЗМІН**

*В представленій роботі зауважено, що у сучасному динамічному бізнес-середовищі, яке характеризується швидкими темпами інновацій і технологічних змін, модернізація стратегії підприємства стає ключовим фактором успіху та конкурентоспроможності. Інноваційні зміни, такі як розвиток нових технологій, зміни в споживчих вподобаннях, впровадження цифрових рішень і глобалізація ринків, суттєво впливають на бізнес-середовище та вимагають від компаній швидкої адаптації і стратегічних трансформацій. Також акцентовано увагу на тому, що модернізація стратегії підприємства в умовах інноваційних змін є комплексним процесом, що передбачає перегляд і коригування існуючих стратегічних планів для максимального використання нових можливостей та подолання виникаючих викликів. Це включає в себе адаптацію до нових технологічних реалій, переосмислення бізнес-моделей, а також оновлення підходів до управління ресурсами, продуктами і послугами. Метою представленої роботи є визначення основних складових стратегії підприємства в умовах інноваційних змін. Основними методами представленими в роботі є: метод синтезу, метод узагальнення, логічний метод, графічний метод, який дозволив наочно відобразити основні елементи дослідження, метод аналізу. Представлені методи дозволили обґрунтувати мету дослідження та визначити основні аспекти щодо модернізації стратегії підприємства в умовах інноваційних змін. Так визначено, що процес модернізації стратегії може бути спричинений рядом факторів, серед яких ключовими є: впровадження нових технологій, що змінюють способи виробництва та обслуговування клієнтів; зміни в ринкових умовах, що вимагають нових підходів до бізнес-планування та управління; а також підвищення вимог до стійкості і соціальної відповідальності компаній. Важливість модернізації стратегії обумовлена необхідністю не лише підтримки конкурентоспроможності на сучасних ринках, але й забезпечення довгострокового розвитку і стійкості бізнесу. Розуміння інноваційних трендів, їх впливу на бізнес-процеси та ринкові можливості дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до змін, але й використовувати їх на свою користь, отримуючи додаткові переваги в конкурентній боротьбі. Саме тому, зауважимо, що процес модернізації потребує комплексного підходу, що включає оцінку нових можливостей, розробку і впровадження інноваційних рішень, а також гнучке управління змінами, щоб забезпечити адаптацію до швидко змінюваного бізнес-середовища.*

**Ключові слова:** стратегія; інновації; інноваційна діяльність; інноваційна активність; підприємництво; інноваційні зміни; трансформації; інноваційний потенціал; інноваційні стратегії; екосистема підприємництва; модернізація; управління; розвиток; розвиток підприємництва.

**Vadyslav O. Tymofeiev**

*West Ukrainian National University, Ternopil, Ukraine*

## **MODERNIZATION OF THE COMPANY'S STRATEGY IN THE CONDITIONS OF INNOVATIVE CHANGES**

*In the presented work, it is noted that in the modern dynamic business environment, which is characterized by the rapid pace of innovation and technological changes, the modernization of the company's strategy becomes a key factor of success and competitiveness. Innovative changes, such as the development of new technologies, changes in consumer preferences, the introduction of digital solutions and the globalization of markets, significantly affect the business environment and*

*require companies to quickly adapt and make strategic transformations. Attention is also focused on the fact that the modernization of the company's strategy in the conditions of innovative changes is a complex process that involves reviewing and adjusting existing strategic plans to maximize the use of new opportunities and overcome emerging challenges. This includes adaptation to new technological realities, rethinking business models, as well as updating approaches to managing resources, products and services. The purpose of the presented work is to determine the main components of the company's strategy in the conditions of innovative changes. The main methods presented in the work are: the synthesis method, the generalization method, the logical method, the graphic method, which allowed to visually display the main elements of the research, the analysis method. The presented methods made it possible to justify the purpose of the study and to determine the main aspects of the modernization of the company's strategy in the conditions of innovative changes. It is determined that the strategy modernization process can be caused by a number of factors, among which the key ones are: the introduction of new technologies that change the methods of production and customer service; changes in market conditions requiring new approaches to business planning and management; as well as increasing requirements for sustainability and social responsibility of companies. The importance of strategy modernization is due to the need not only to maintain competitiveness in modern markets, but also to ensure long-term development and sustainability of business. Understanding innovative trends, their impact on business processes and market opportunities allows enterprises not only to adapt to changes, but also to use them to their advantage, gaining additional advantages in the competition. That is why, we note that the modernization process requires a comprehensive approach, which includes the assessment of new opportunities, the development and implementation of innovative solutions, as well as flexible change management to ensure adaptation to the rapidly changing business environment.*

**Keywords:** *strategy; innovations; innovative activity; innovative activity; entrepreneurship; innovative changes; transformations; innovative potential; innovative strategies; entrepreneurship ecosystem; modernization; management; development; entrepreneurship development.*

**Постановка проблеми.** В сучасних трансформаційних умовах сьогодення особливої уваги набувають такі аспекти економічних процесів, як модернізація та адаптація. Через постійні зміни підприємствам потрібно швидко реагувати на трансформацію кон'юнктури ринку та трансформувати свій комплекс стратегічних та тактичних дій. Саме тому модернізація стратегії підприємства в умовах інноваційних змін є надзвичайно актуальною в сучасному економічному середовищі, яке постійно еволюціонує під впливом технологічних інновацій, змінюваних споживчих уподобань і глобальних економічних тенденцій. Розглянемо кілька ключових аспектів, що підкреслюють актуальність модернізації стратегії в умовах інноваційних змін та представимо в таблиці 1.

Таким чином, модернізація стратегії підприємства в умовах інноваційних змін є не лише необхідним кроком для підтримки конкурентоспроможності, але й критичним фактором для забезпечення стійкого розвитку і довгострокового успіху. Актуальність цієї теми підкреслюється швидкими темпами змін у технологічному середовищі, зростаючими вимогами споживачів і глобальними економічними тенденціями, що визначають нові виклики і можливості для сучасних підприємств.

**Аналіз сучасної літератури.** Стратегічний розвиток сучасних підприємств розглядається сьогодні багатьма вченими та економістами. Перш за все така увага представленому питанню обумовлена необхідністю дослідження змінних аспектів та необхідності передумови та трансформації необхідного стратегічного та оперативного інструментарію ведення бізнесу. Саме тому наведемо деяких вчених в роботах яких

розкривається сутність стратегічного розвитку, управління та модернізації підприємства: Л. Джаух, Г. Джонсон, А. Роуз, К.Скулз, Д. Шендел, К. Хаттен, А. Томпсон, А. Стрікленд, Р.Бруханський, О. Біловодська, Є. Бєлий, Н., Гавкалова, А. Крисоватий, О. Мних, І. Отенко, П. Перерва, В. Пономаренко, І. Романова, Н. Федулова та інші.

Таблиця 1

Аспекти модернізації стратегії

Аспект	Складові аспекти	Примітка
Технологічні зміни	Технологічний прогрес	Підприємства повинні адаптувати свої стратегії, щоб інтегрувати ці технології і використовувати їх для підвищення ефективності і конкурентоспроможності
	Цифрова трансформація	Актуальність модернізації стратегії обумовлена необхідністю впровадження нових цифрових інструментів і систем для підтримки цих змін
Споживчі трансформації	Індивідуалізація або персоналізація	Сучасні споживачі очікують персоналізованого підходу, що змушує підприємства переглядати свої стратегії в контексті розробки індивідуалізованих продуктів і послуг
	Цифрова взаємодія	Зростаюча популярність онлайн-каналів і соціальних медіа вимагає від компаній нових стратегій для залучення та утримання клієнтів
Глобалізація	Розширення ринків	Глобалізація відкриває нові ринки і можливості, але також підвищує рівень конкуренції
	Адаптація	Модернізація стратегії дозволяє ефективно реагувати на локальні особливості і вимоги ринків, що особливо важливо в умовах глобалізації
Гнучкість	Стратегії управління змінами	
	Інноваційність	Модернізація стратегії передбачає впровадження інноваційних підходів, що дозволяють підприємствам бути більш адаптивними до змін і швидше реагувати на нові можливості та виклики
Зміни в регуляторному середовищі	Законодавчі трансформації	Постійні зміни в законодавстві і регуляторних нормах вимагають від підприємств адаптації своїх стратегій для забезпечення відповідності новим вимогам
Ризики	Управління ризиками	Модернізація стратегії дозволяє підприємствам краще управляти ризиками і ефективно використовувати нові можливості

Джерело: складено на основі [1, 2, 4–6, 10–12, 14].

Представлені дослідники розкривають багато аспектів представленої проблематики, але через трансформацію економічних процесів сьогодні набуває актуальності продовження дослідження представленого питання.

**Метою** представленої роботи є визначення основних складових модернізації стратегії розвитку підприємства з урахування умов інноваційних змін.

**Результати дослідження.** В умовах сучасної трансформаційної економіки, яка характеризується швидкими змінами та високим рівнем конкурентної боротьби, стратегічне управління підприємством є ключовим фактором його успіху на ринку та стійкості.

Стратегія розвитку підприємства визначає основні напрями і цілі його розвитку, що дозволяє організації не лише адаптуватися до змінюваного середовища, але й ефективно використовувати свої ресурси для досягнення довгострокового успіху.

Саме тому спираючись на теоретичні дослідження [1-14] зазначимо, що під стратегією розвитку будемо розуміти здатність забезпечити злагоджений і цілеспрямований рух до встановлених цілей, враховуючи як внутрішні, так і зовнішні фактори, а також включає в себе комплекс планів і дій, спрямованих на оптимізацію бізнес-процесів, підвищення конкурентоспроможності та реалізацію потенціалу підприємства (організації, установи).

Отже, модернізація стратегії підприємства є комплексним процесом, що передбачає оновлення і перегляд існуючих стратегічних планів та підходів з метою забезпечення ефективного реагування на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі компанії. Такий процес необхідний для підтримання конкурентоспроможності, досягнення стратегічних цілей і забезпечення довготривалого успіху підприємства.

В таблиці 2 представимо особливості модернізації стратегії підприємства.

Таблиця 2

**Особливості модернізації стратегії**

Особливості	Складові	Примітка
Трансформація економічного простору	Зовнішні фактори	Модернізація стратегії допомагає підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, таких як економічні коливання, технологічні інновації, зміни в споживчих уподобаннях, конкуренція і регуляторні вимоги
	Внутрішні фактори	Враховують зміни у внутрішніх умовах, такі як зміни в управлінській структурі, корпоративній культурі, ресурсах і технологіях
Нові технології	Технологічний прогрес	Оновлення стратегій для інтеграції цих інновацій у бізнес-процеси
	Цифровізація	Дозволяє оптимізувати операційні процеси, покращити взаємодію з клієнтами і підвищити ефективність бізнесу
Бізнес-модельовання	Трансформаційні бізнес-моделі	Модернізація стратегії може передбачати перегляд і зміни бізнес-моделей для адаптації до нових ринкових умов і технологічних можливостей, таких як підходи до монетизації, розподілу ресурсів і управління ланцюгами постачання
	Інноваційні моделі	Запровадження інноваційних бізнес-моделей, таких як моделі підписки або платформи спільного споживання, може бути частиною модернізації стратегії
Ресурсна оптимізація	Управління ресурсами	Оптимізація використання ресурсів, таких як людські ресурси, фінансові ресурси і матеріали, для досягнення більшої ефективності та продуктивності
	Оптимізація бізнес-процесів	Перепроєктування бізнес-процесів для підвищення їх ефективності, скорочення витрат і зменшення часу обробки
Клієнторієнтованість	Персоналізація	Впровадження підходів до персоналізації продуктів і послуг для покращення клієнтського досвіду і збільшення лояльності споживачів
	Інноваційність	Розробка нових рішень для задоволення потреб клієнтів, таких як нові функції або покращені сервіси, є важливою частиною модернізації стратегії

Продовження табл. 2

Особливості	Складові	Примітка
Корпоративна культура	Управлінська структура	Модернізація стратегії може вимагати зміни в управлінській структурі для підтримки нових стратегічних ініціатив і підвищення гнучкості компанії
	Корпоративність	

Джерело: складено на основі [1–14].

Сутність модернізації стратегії підприємства полягає у здатності компанії ефективно адаптуватися до змінюваних умов та вимог ринку через оновлення і перегляд своїх стратегічних планів і підходів, що включає інтеграцію нових технологій, оновлення бізнес-моделей, оптимізацію ресурсів і процесів, фокус на клієнтському досвіді та зміни в управлінській структурі. Також модернізація стратегії є ключовим фактором для підтримання конкурентоспроможності, покращення ефективності бізнесу і забезпечення довготривалого успіху підприємства.

**Висновки.** Таким чином, модернізація стратегії підприємства в умовах інноваційних змін є важливим і невід'ємним процесом для забезпечення конкурентоспроможності та довготривалого успіху компаній у сучасному динамічному бізнес-середовищі. В умовах швидкого технологічного прогресу, змінюваних споживчих уподобань та глобальної конкуренції, підприємствам необхідно постійно адаптувати свої стратегії, щоб ефективно реагувати на нові виклики і використовувати нові можливості.

Актуальність модернізації стратегії підтверджується наступними ключовими аспектами:

- швидкий розвиток нових технологій вимагає від підприємств впровадження сучасних рішень і адаптації бізнес-процесів для підвищення ефективності та конкурентоспроможності;
- підприємства повинні переглядати свої стратегії для відповідності новим вимогам, впроваджуючи інноваційні підходи до створення продуктів і послуг, що відповідають очікуванням клієнтів;
- глобальні ринки відкривають нові можливості для розширення бізнесу, але також підвищують рівень конкуренції. Модернізація стратегії допомагає підприємствам ефективно виходити на нові ринки і конкурувати на міжнародному рівні, адаптуючи свої пропозиції до локальних умов і вимог;
- адаптація стратегій дозволяє компаніям ефективно реагувати на непередбачувані зміни та виклики, забезпечуючи стійкість і адаптацію до нових умов;
- зміни в законодавчому середовищі та нові ризики, що виникають у результаті інновацій, потребують від підприємств перегляду своїх стратегій для забезпечення відповідності регуляторним вимогам та ефективного управління ризиками.

Саме тому зазначимо, що модернізація стратегії підприємства в умовах інноваційних змін є критично важливою для забезпечення успіху і довгострокового розвитку компаній. Вона дозволяє підприємствам не лише підтримувати свою конкурентоспроможність у сучасному швидко змінюваному світі, але й ефективно використовувати нові можливості для досягнення стратегічних цілей та забезпечення стабільного росту. Ретельний аналіз і адаптація до нових умов, а також впровадження інноваційних рішень, є ключовими факторами успіху у цьому процесі.

### References

1. Andal-Ancion, A., Cartwright, P. A., Yip, G. S. (2003). The digital transformation of traditional businesses. *MIT Sloan Management Review*, No. 44:4, P. 34–41.
2. Mykytiuk, P. P., Krysko, Zh. L., Ovsianiuk-Berdanina O. F., Skochylias, S. M. (2015). Inovatsiyni rozvytok pidpriemstva [Innovative development of the enterprise]. Ternopil: PE "Printer Inform". 224 p. [in Ukrainian].
3. Zaitsev, Y., Krysovaty, I., Gavkalova, N., Sobko, O., Boichyk, V. (2024). Interaction of Digitization and Corporate Social Responsibility in the Context of Sustainable Development. *Econ. Aff.*, No. 69 (Special Issue), P. 217–227. URL: <https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv69n1w.pdf>.
4. Dzhaliylov, A. Ya. (2015). Instytutsiina systema frahmentarnoho mizhnarodnoho vyrobnytstva transnatsionalnykh firm [Institutional system of fragmented international production of transnational firms]. *Biznes Inform = Business Inform*, № 10, P. 36–40 [in Ukrainian].
5. Kochetkov, V. M. (2013). Rozvytok ukrainskykh TNK yak faktor rostu ekonomiky krainy [The development of Ukrainian TNCs as a factor in the growth of the country's economy]. *Efektivna ekonomika = Efficient economy*, № 5, P. 55–60. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2001> [in Ukrainian].
6. Krysovaty, A. I., Sokhatska, O. M., Skavronska, I. V. et al. (2018). Chetverta promyslova revoliutsiia: zmina napriamiv mizhnarodnykh investytsiynykh potokiv: monohrafiia [The fourth industrial revolution: changing directions of international investment flows: monograph]. Ed. A. I. Krysovaty and O. M. Sokhatska. Ternopil: Osadtsa Yu. V. 480 p. [in Ukrainian].
7. Krysovaty, I. A. (2024). Development of innovative projects in conditions of transformational changes and digitalization. *Stratehichni oriientyry staloho rozvytku v Ukraini ta sviti: zbirnyk tez dopovidei III Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii molodykh uchenykh = Strategic*

### Література

1. Andal-Ancion A., Cartwright P. A., Yip G. S. The digital transformation of traditional businesses. *MIT Sloan Management Review*. 2003. No. 44:4. P. 34–41.
2. МИКИТЮК П. П., КРИСЬКО Ж. Л., ОВСЯНЮК-БЕРДАДИНА О. Ф., СКОЧИЛІАС С. М. Інноваційний розвиток підприємства: навчальний посібник. Тернопіль: ПП "Принтер Інформ", 2015. 224 с.
3. Zaitsev Y., Krysovaty I., Gavkalova N., Sobko O., Boichyk V. Interaction of Digitization and Corporate Social Responsibility in the Context of Sustainable Development. *Econ. Aff.* 2024. No. 69 (Special Issue). P. 217–227. URL: <https://ndpublisher.in/admin/issues/EAv69n1w.pdf>.
4. Джалілов А. Я. Інституційна система фрагментарного міжнародного виробництва транснаціональних фірм. *Бізнес Інформ*. 2015. № 10. С. 36–40.
5. Кочетков В. М. Розвиток українських ТНК як фактор росту економіки країни. *Ефективна економіка*. 2013. № 5. С. 55–60. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2001>.
6. Крисоватий А. І., Сохацька О. М., Скавронська І. В. та ін. Четверта промислова революція: зміна напрямів міжнародних інвестиційних потоків: монографія. За наук. ред. А. І. Крисоватого та О. М. Сохацької. Тернопіль: Осадца Ю. В., 2018. 480 с.
7. Крисоватий І. А. Development of innovative projects in conditions of transformational changes and digitalization. *Стратегічні орієнтири сталого розвитку в Україні та світі: збірник тез доповідей III Міжнародної науково-*

- orientations of sustainable development in Ukraine and the world: a collection of abstracts of reports of the 3rd International Scientific and Practical Conference of Young Scientists* (Chernihiv, April 19, 2024). Chernihiv: NU "Chernihivska politekhnik". 122 p.
8. Krysovatyu, I. A. (2024). *Pidpriemnytska ekosystema: blokchein-tehnolohii ta tsyfrova inkluziia* [Entrepreneurial Ecosystem: Blockchain Technologies and Digital Inclusion]. *Collection of scientific works based on the materials of the VII international scientific and practical conference "Accounting-analytical and organizational-economic support for the development of the region"* (April 25, 2024, Kyiv). Kyiv: Skhidnoukr. nats. un-t im. V. Dalia. P. 235–238 [in Ukrainian].
9. Krysovatyu, I. (2013). *Aktyvizatsiia protsesiv stvorennia innovatsiinykh parkiv yak rozbudova rynkovoї infrastruktury v Ukraini* []. *Pidpriemnytstvo ta lohistyka v umovakh suchasnykh vyklykiv = Activation of processes of creation of innovation parks as development of market infrastructure in Ukraine. Entrepreneurship and logistics in the conditions of modern challenges: scientific and practical materials. conference: abstracts of reports* (May 25–27, 2023). Ed. A. I. Krysovatyu. Ternopil. P. 252–255.
10. Krysovatyu, I. A. (2024). *Suchasna rynkova infrastruktura Ukrainy. Abstracts of II International Scientific and Practical Conference*. Berlin, Germany (January 15–17, 2024). P. 87–88. URL: <https://eu-conf.com/events/research-work-in-the-system-of-training-teachers-in-technological-fields/> [in Ukrainian].
11. Makedon, V. V. (2013). *Rozrobka stratehii rozvytku promyslovoho pidpriemstva* [Development of industrial enterprise development strategy]. *Teoretychni i praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti = Theoretical and practical aspects of economics and intellectual property*, Vol. 1 (1), P. 369–373. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv\\_2013\\_1\\_1\\_81](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2013_1_1_81) [in Ukrainian].
12. Pohorelov, Yu. S. (2017). *Sposoby rozvytku pidpriemstva: umovy ta rezultatyvnist vykorystannia* [Ways of enterprise development: conditions and effectiveness of use]. *Ekonomichnyi zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu = Economic*
- практичної конференції молодих учених* (м. Чернігів, 19 квітня 2024 р.). Чернігів: НУ "Чернігівська політехніка", 2024. 122 с.
8. Крисоватий І. А. Підприємницька екосистема: блокчейн-технології та цифрова інклюзія. *Збірник наукових праць за матеріалами VII міжнародної науково-практичної конференції "Обліково-аналітичне та організаційно-економічне забезпечення розвитку регіону"* (25 квітня 2024 року, м. Київ). Київ: Східноукр. нац. ун-т ім. В. Даля, 2024. С. 235–238.
9. Крисоватий І. Активізація процесів створення інноваційних парків як розбудова ринкової інфраструктури в Україні. *Підприємництво та логістика в умовах сучасних викликів: матеріали наук.-практ. конференції: тези доповідей* (25–27 травня 2023 р.). Відп. ред. А. І. Крисоватий. Тернопіль, 2023. С. 252–255.
10. Крисоватий І. А. Сучасна ринкова інфраструктура України. *Abstracts of II International Scientific and Practical Conference*. Berlin, Germany (January 15–17, 2024). P. 87–88. URL: <https://eu-conf.com/events/research-work-in-the-system-of-training-teachers-in-technological-fields/>
11. Македон В. В. Розробка стратегії розвитку промислового підприємства. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2013. Вип. 1 (1). С. 369–373. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv\\_2013\\_1\\_1\\_81](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2013_1_1_81).
12. Погорелов Ю. С. Способи розвитку підприємства: умови та результативність використання. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2017. № 1. С. 76–84. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv\\_2013\\_1\\_1\\_81](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Tpaeiv_2013_1_1_81).

- Journal of Odessa Polytechnic University*, № 1, P. 76–84. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ejopu\\_2017\\_1\\_15](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ejopu_2017_1_15) [in Ukrainian].
13. Simkiv, L. Ye. (2020). Rynkova infrastruktura: elementy ta zachennia v rynkovii ekonomitsi [Market infrastructure: elements and significance in a market economy]. *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy = Socio-economic problems of the modern period of Ukraine*, Vol. 4 (144), P. 3–7. URL: [https://ird.gov.ua/sep/sep20204\(144\)/sep20204\(144\)\\_003\\_SimkivL.pdf](https://ird.gov.ua/sep/sep20204(144)/sep20204(144)_003_SimkivL.pdf) [in Ukrainian].
14. Sobko, O., Krysovaty, I. A. Vdoskonalennia upravlinnia innovatsiinymy proektamy ta pozhvavlennia innovatsiinoi aktyvnosti pidpryemstv Ukrainy [Improving the management of innovative projects and revitalizing the innovative activity of Ukrainian enterprises]. *Visnyk ekonomiky = Bulletin of the economy*, № 3, P. 97–112. URL: <http://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1268> [in Ukrainian].
- gov.ua/UJRN/ejopu\_2017\_1\_15.
13. Сімків Л. Є. Ринкова інфраструктура: елементи та значення в ринковій економіці. *Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України*. 2020. Вип. 4 (144). С. 3–7. URL: [https://ird.gov.ua/sep/sep20204\(144\)/sep20204\(144\)\\_003\\_SimkivL.pdf](https://ird.gov.ua/sep/sep20204(144)/sep20204(144)_003_SimkivL.pdf).
14. Собко О., Крисоватий І.А. Вдосконалення управління інноваційними проектами та поживлення інноваційної активності підприємств України. *Вісник економіки*. 2021. № 3. С. 97–112. URL: <http://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1268>.

## ЗАГАЛЬНІ ВИМОГИ ЩОДО ПОДАННЯ РУКОПISУ СТАТЕЙ наукового фахового видання

### «ЖУРНАЛ СТРАТЕГІЧНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ» (JOURNAL OF STRATEGIC ECONOMIC RESEARCH)

Редакційна колегія видання «Журнал стратегічних економічних досліджень» (далі – Журнал) приймає до розгляду наукові статті авторів за матеріалами досліджень і науково-технічних розробок. Подані статті розглядаються редакційною колегією Журналу і після отримання позитивної рецензії приймаються до публікації.

#### ПРАВИЛА ПОДАННЯ РУКОПISІВ СТАТЕЙ

Для публікації автори подають в редакцію Журналу:

**(ЕТАП 1)** Подаються 2 електронних файли рукопису на електронну адресу [econvistnyk@knutd.edu.ua](mailto:econvistnyk@knutd.edu.ua):

– один файл – в текстовому редакторі *Microsoft Word for Windows* (версії 97/2000/XP/2003).

Назва файлів: *Прізвище\_statja\_ukr.docx* та *Прізвище\_statja\_ukr.pdf*

В темі листа обов'язково вказується: Стаття у «Журнал стратегічних економічних досліджень».

- Другий файл – сканована копія заяви на перевірку на ознаки академічного плагіату.

Після отримання електронного примірника рукопису наукової статті, редакція направляє підтвердження щодо прийняття матеріалів на анонімне рецензування (у разі результату на ознаки академічного плагіату менше 9,99% схожості у Системі «Unicheck»). У разі необхідності редакція направляє автору (-ам) пропозиції врахувати зауваження при підготовці статті та доопрацювати її.

**(ЕТАП 2)** Остаточо, після доопрацювання, до редакції подаються:

1) 1 узгоджений електронний варіант статті (файл – Word формату). Назва файлу: *Прізвище\_statja\_ukr.docx*;

2) відомості про автора (-ів) (укр. та англ. мовами): ПІБ, вчений ступінь та звання, місце роботи (навчання), посада, місто, телефон, e-mail.

Назва файлу: *Прізвище\_vidom.docx*;

3) угоду про публікацію з автором (-ами) статті про авторські права;

4) оригінал платіжного документа, який засвідчує оплату за публікацію. **ОПЛАТА ЗДІЙСНЮЄТЬСЯ ПІСЛЯ ВНУТРІШНЬОГО РЕЦЕНЗУВАННЯ ТА ПРИЙНЯТТЯ СТАТТІ ДО ДРУКУ.**

**Відсутність** зазначеного вище, а, також, відсутність підписів авторів або узгоджуваних віз, невідповідність вимогам засобу комунікації, наявність орфографічних, граматичних та стилістичних помилок, нехтування необхідністю дотримання лексичних, граматичних і стилістичних норм мови перекладу – є підставою для відмови в опублікуванні статті.

**Датою** надходження рукопису статті в редакцію вважається дата надсилання її **кінцевого варіанту**. Номер журналу, в якому публікуються подані матеріали, визначається редакцією Журналу. До друку приймаються рукописи, які раніше не були опубліковані в друкованих та електронних виданнях. Передрук та інше використання публікацій журналу здійснюється тільки за погодженням з редакцією та обов'язковим посиланням на джерело.

#### ПОСЛІДОВНІСТЬ СТРУКТУРНИХ ЕЛЕМЕНТІВ СТАТТІ:

**УДК:** Times New Roman, кегль – 12 pt, без абзацу, міжрядковий інтервал – 1, вирівнювання по лівому краю, прописними літерами;

**Український анотаційний блок:**

**ІМ'Я по-БАТЬКОВІ ПРИЗВИЩЕ** автора (-ів): Times New Roman, кегль – 12 pt, без відступу, міжрядковий інтервал – 1, вирівнювання по ширині;

Назва установи (закладу): Times New Roman, кегль – 12 pt, міжрядковий інтервал – 1, без відступу, вирівнювання по ширині;

**НАЗВА СТАТТІ:** Times New Roman, кегль – 12 pt, міжрядковий інтервал – 1, прописні, напівжирні, без відступу, вирівнювання ширині.

**Анотація не менше 1800 знаків:** Times New Roman, кегль – 11 pt, курсив, з абзацним відступом – 1,25 см, міжрядковий інтервал – 1, вирівнювання по ширині.

**Ключові слова:** назва – *напівжирний курсив*, Times New Roman, кегль – 11 pt, міжрядковий інтервал – 1, з абзацним відступом – 1,25 см; перелік ключових слів: 5–6 слів чи словосполучень, Times New Roman, кегль – 11 pt, вирівнювання по ширині.

*Порожній рядок.*

**Основний текст статті:** Times New Roman, кегль – 12 pt, міжрядковий інтервал – 1, з абзацним відступом – 1,25 см, вирівнювання по ширині.

Наукова стаття передбачає таку **послідовність** структурних елементів **текстової частини**:

- постановка проблеми та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями; аналіз останніх публікацій по проблемі; невирішені частини дослідження, мета дослідження, виклад основних результатів та їх обґрунтування; висновки та перспективи подальших досліджень;

- всі структурні розділи по тексту мають бути виділені жирним шрифтом;  
- всі статистичні дані мають бути підкріплені посиланнями на джерела;  
- всі цитати мають закінчуватися посиланнями на джерела;  
- посилання на підручники та науково-популярну літературу є небажаними;  
- посилання на власні публікації є небажаними і допускаються лише в разі нагальної потреби;

- якщо в огляді літератури або далі по тексту Ви посилаєтесь на прізвище вченого – його публікація має бути у загальному списку літератури після статті;

- вторинне цитування не дозволяється! Якщо Ви цитуєте Адама Сміта – то посилання має бути саме на Сміта, а не на автора, який читав Сміта;

- всі нетекстові об'єкти мають бути побудовані із застосування засобів Microsoft Word (Microsoft Excel Chart, Microsoft Equation тощо). При побудові графіків майте на увазі, що журнал є чорно-білим;

- у формулах – лише найрозповсюдженіші символи із стандартного набору;  
- таблиці мають бути пронумеровані, кожна повинна мати назву;  
- всі рисунки та графіки мають бути пронумеровані та мати назву;  
- список джерел – не менше 10 позицій, мовами оригіналу, оформляється згідно з ДСТУ 8302:2015. У тексті рукопису посилання на літературу ставляться в квадратні дужки. Окремо подається References списку літератури, оформленого за вимогами: транслітерація з укр – <http://www.slovnuk.ua/services/translit.php>; транслітерація з рос. – <https://translit.net/>)

**Застосування автоматичного перекладу наукового тексту (статті, анотації, тощо) НЕ ДОПУСКАЄТЬСЯ. Переклад (статті, анотації, тощо) має бути належної якості.**

**Остаточний висновок щодо публікації схвалює редакційна колегія журналу та повідомляє автора (-ів) телефонним дзвінком або повідомленням по електронній пошті.**

Редакція лишає за собою право на незначне редагування та скорочення, зберігаючи при тому головні висновки та авторську стилістику. **Статті, оформлені без дотримання зазначених вимог, розглядатися не будуть.**

## ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ



### **Абачі Нур Ілкай**

доцент, кафедра економіки сільського господарства, Університет Ондокуза Майїса, Самсун, Туреччина

<https://orcid.org/0000-0002-4411-2800>

*E-mail: ilkaysonmez55@gmail.com*



### **Бєбко Світлана Вікторівна**

доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри смарт-економіки, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-0687-3801>

Scopus Author ID: 57221106244

*E-mail: bebko.sv@knu.edu.ua*



### **Ганущак-Єфіменко Людмила Михайлівна**

доктор економічних наук, професор, проректор з наукової та інноваційної діяльності, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-4458-2984>

Scopus Author ID: 35758920800

Researcher ID: Q-2309-2016

*E-mail: glm5@ukr.net*



### **Демірюрек Курсат**

професор, доктор, кафедра економіки сільського господарства, Університет Ондокуза Майїса, Самсун, Туреччина

<https://orcid.org/0000-0002-6193-9957>

Scopus Author ID: 15753747200

ResearcherID: B-5704-2012

*E-mail: kdemiryurek@gmail.com*



### **Заблоцька Ріта Олександрівна**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин, Навчально-науковий інститут міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Україна

<https://orcid.org/0000-0001-7174-8946>

*E-mail: rzablotska@knu.ua*



### **Кахраманоглу Алі**

доцент, кафедра страхування та актуарних наук, Університет Ондокуза Майїса, Туреччина

<https://orcid.org/0000-0002-8333-9151>



**Крисоватий Ігор Андрійович**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри підприємництва і торгівлі, Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-4063-6324>

Scopus Author ID: 57222403493

ResearcherID: G-7094-2017

*E-mail: i.krysovaty@wunu.edu.ua*



**Лісняк Сергій Іванович**

аспірант кафедри смарт-економіки, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

*E-mail: lisniak.si@knutd.edu.ua*



**Мазуров Антон В'ячеславович**

аспірант кафедри промислового маркетингу, Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського», Україна

<https://orcid.org/0000-0002-8793-2550>

ResearcherID: rid90169

*E-mail: amazurov@gmail.com*



**Паляниця Владислав Вадимович**

аспірант кафедри підприємництва і торгівлі, Західноукраїнський національний університет, м. Тернопіль, Україна

<https://orcid.org/0009-0002-3587-6654>

*E-mail: vladpalanytsia@gmail.com*



**Покальчук Олександр Костянтинович**

аспірант кафедри смарт-економіки, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

*E-mail: pokalchuk.ok@knutd.edu.ua*



**Пузыррова Поліна Володимирівна**

доктор економічних наук, професор, доцент кафедри смарт-економіки, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

<http://orcid.org/0000-0003-0839-8730>

Scopus Author ID: 36070051700

Researcher ID: AAE-9967-2019

*E-mail: [puzyrova@ukr.net](mailto:puzyrova@ukr.net)*



**Русак Денис Миколайович**

доктор економічних наук, професор, професор кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин, Навчально-науковий інститут міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка, Україна

<https://orcid.org/0000-0001-6603-0761>

Scopus Author ID: 57226281969

*E-mail: mev.rdm@clouds.iir.edu.ua*



**Садовський Євген Петрович**

аспірант кафедри смарт-економіки, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

*E-mail: sadovskyi.yr@knuud.edu.ua*



**Турбовець Сергій Борисович**

аспірант, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

<https://orcid.org/0009-0000-4221-1445>

*E-mail: turbovets.sb@knuud.edu.ua*



**Фастовець Наталія Валеріївна**

кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри приватного та публічного права, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

<http://orcid.org/0000-0001-8619-8975>

Scopus Author ID: 57210293051

Researcher ID: Q-4516-2016

*E-mail: kulak.nv@knuud.edu.ua*



**Харлім Валерій Михайлович**

аспірант кафедри смарт-економіки, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

<https://orcid.org/0009-0003-3552-4269>

*E-mail: kharlim.vm@knuud.edu.ua*



**Шіковець Катерина Олексіївна**

кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри маркетингу та комунікаційного дизайну, Київський національний університет технологій та дизайну, Україна

<https://orcid.org/0000-0002-9578-2396>

*E-mail: ekaterinashikov@gmail.com*

ЖУРНАЛ  
стратегічних економічних досліджень

Комп'ютерний набір та макетування

КРИВОНОС Олена

Технічний редактор

ГАНУЩАК-ЄФІМЕНКО Людмила

Відповідальний за поліграфічне виконання

ОВЕЧКІНА Лілія

Підп. до друку 25.09.2024. Формат 60×84 1/8.  
Ум. друк. арк. 16,72. Облік. вид. арк. 13,10. Наклад 100 пр. Зам. 2127.

Видавець і виготовлювач Київський національний університет технологій та дизайну.  
вул. Мала Шияновська, 2, м. Київ, 01011, Україна.

Свідоцтво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації  
Серія КВ № 24821-14761 ПР від 19.04.2021.

Журнал зареєстровано як суб'єкт у сфері друкованих медіа – ідентифікатор R30-05422  
(Рішення Національної Ради від 08.08.2024 р. №2520).

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру видавців,  
виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції ДК № 993 від 24.07.2002.

JOURNAL  
of strategic economic research

Computer Typesetting & Modeling

Kryvonos Olena

Technical Editor

Hanushchak-Yefimenko Liudmyla

Responsible for printing

Ovechkina Liliia

Printing proof 25.09.2024. Format 60×84 1/8.  
Conditional sheet 16.72. Calculated sheet 13.10. Circulation 100 copies. Order N 2127.  
KNUTD Instant Printing Department.  
Mala Shyianovska Street, 2, Kyiv, 01011, Ukraine.

Certificate KB № 24821-14761 ПР, 19.04.2021.  
Print media identifier R30-05422, 08.08.2024.  
Certificate ДК № 993, 24.07.2002.