

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

ISSN 2306-6814



9 772306 681405

Науково-практичний журнал

№ 10 травень 2025

Головний редактор:

Ємельянов В.М.,
доктор наук з державного управління,
професор, заслужений діяч науки
і техніки України

Заступники головного редактора:

Антонова Л.В.,
кандидат економічних наук, доктор наук
з державного управління, професор
Нора Г.А.,
доктор економічних наук, професор

Відповідальні секретарі:

Штиршов О.М., кандидат наук з
державного управління, доцент
Тимофеев С.П., кандидат наук з
державного управління, доцент
Кучеренко Г.Б.

Члени редакційної колегії:

Abbas Mardani, Ph.D. in Philosophy Management
(USA)
Бартош Гордецьки, доктор політичних наук, профе-
сор факультету журналістики й політичних наук
Університету імені Адама Міцкевича (м. Познань,
Польща)
Беглиця В. П., кандидат економічних наук, доктор
наук з державного управління, професор
Гармідер А. Д., доктор економічних наук, доцент
Гнат'єва Т. М., кандидат економічних наук,
доцент
Гришова І. Ю., доктор економічних наук
Дацій О. І., доктор економічних наук
Денисенко М. П., доктор економічних наук,
професор
Козловський С. В., доктор економічних наук,
професор
Кравчук А. О., кандидат економічних наук, доцент
Кушнір С. О., кандидат економічних наук,
професор
Лазарева О. В., доктор економічних наук,
професор
Ніколюк О. В., доктор економічних наук,
професор
Плеханов Д. О., кандидат економічних
наук, доктор наук з державного
управління, професор
Резнікова Н. В., доктор економічних наук,
професор
Сазонець І. А., доктор економічних наук,
професор
Сазонець О. М., доктор економічних наук, професор
Сорока С. В., доктор наук з державного управління,
професор
Стоян О. Ю., кандидат економічних наук,
доктор наук з державного управління, доцент
Тарасова Т. О., доктор економічних наук,
професор
Чвертко Л. А., кандидат економічних наук, доцент
Яременко Л. М., к. е. н., доцент, доцент кафедри
фінансів, обліку і оподаткування
Ярошевська О. В., доктор економічних наук,
професор

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 10 травень 2025 р.

Журнал засновано у січні 2002 року.
Виходить 2 рази на місяць

Журнал включено до переліку наукових фахових
видань України з питань

ЕКОНОМІКИ ТА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Категорія «Б»
(Наказ Міністерства освіти і науки України від
02.07.2020 № 886)

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 281, 292

ІНДЕКСАЦІЯ ВИДАННЯ В НАУКОМЕТРИЧНИХ БАЗАХ:

- Index Copernicus (IC);
- SIS;
- Google Scholar.

Ідентифікатор друкованого медіа в Реєстрі R30-02734
ISSN 2306-6814

Передплатний індекс: 23892

Адреса редакції:
04112, м. Київ, вул. Дорогожицька, 18, к. 29
Поштова адреса:
04112, м. Київ, вул. Дорогожицька, 18, к. 29

Телефон: (044) 223-26-28, 458-10-73
(050) 382-06-63

E-mail: economy_2008@ukr.net
www.nauka.com.ua
www.investplan.com.ua

Засновники:
Чорноморський національний університет
імені Петра Могили,
ТОВ "ДКС Центр"
Видавець:
ТОВ "ДКС Центр"

Передрукування дозволяється лише за згодою
редакції.
Відповідальність за добір і викладення фактів несуть
автори. Редакція не завжди поділяє позицію авторів
публікацій.

За зміст та достовірність реклами несе
відповідальність рекламодавець.

Рекомендовано до друку Вченою Радою 15.05.25 р.
Підписано до друку 15.05.25 р.

Формат 60x84 1/8, Ум. друк. арк. 43.2.
Наклад — 1000 прим.
Папір крейдований, друк офсетний.
Замовлення № 1505/2.
Віддруковано у ТОВ «ДКС Центр»
м. Київ, пров. Куренівський, 17
Тел. (044) 537-14-34

© ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД, 2025

РОЗМІЩЕННЯ СТАТТІ

1. Вимоги щодо змісту наукової статті.

- 1.1. Високий науковий рівень статті.
- 1.2. Приймаються раніше не опубліковані наукові статті.
- 1.3. Автор несе відповідальність за оригінальність тексту статті (за плагіат відповідає автор).
- 1.4. Стаття повинна бути написана українською, російською або англійською мовою.
- 1.5. Автори опублікованих матеріалів несуть відповідальність за точність наведених фактів, цитат, статистичних даних, власних назв, географічних назв та інших відомостей, а також за те, що в матеріалах не містяться дані, що не підлягають відкритій публікації.
- 1.6. Остаточне рішення про публікацію ухвалюється Редакційною колегією, яка також залишає за собою право на додаткове рецензування, редагування і відхилення статей.

2. Вимоги щодо оформлення наукової статті.

- 2.1. У статті з лівого боку має стояти індекс УДК (Регистр – «ВСЕ ПРОПИСНЫЕ»).
- 2.2. Ініціали та прізвище автора. Через кому після ПІБ зазначається науковий ступінь, вчене звання, посада, науковий заклад. (На мові статті, українською (якщо стаття не україномовна) та англійською мовою). ORCID ID.
- 2.3. Назва статті (Регистр – «Как в предложениях») мовою статті, українською (якщо стаття не україномовна) та англійською мовою.
- 2.4. Анотація.
 - 2.4.1. Мовою статті (обсяг не менш як 100 слів).
 - 2.4.2. Англійською мовою (обсяг не менш як 1800 знаків без пробілів).
 - 2.4.3. У статті не українською мовою обов'язкова анотація українською мовою (обсяг не менш як 1800 знаків без пробілів).
- 2.5. Ключові слова (5–8 слів) мовою статті, українською (якщо стаття не україномовна) та англійською мовою.
- 2.6. Текст статті.

У статті повинні міститись (із виділенням у тексті) такі елементи:

 - постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями;
 - аналіз останніх досліджень і публікацій, в яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спирається автор, виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття;
 - формулювання цілей статті (постановка завдання);
 - виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів;
 - висновки з проведеного дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі;
 - список літератури;
 - список літератури (References) в романському алфавіті.

Згідно з новими правилами, які враховують вимоги міжнародних систем цитування, автори статей повинні давати список літератури в двох варіантах: один мовою оригіналу і окремим блоком той же список літератури (References) в романському алфавіті (harvard reference system), повторюючи в ньому в тому ж порядку всі джерела літератури, незалежно від того, чи є серед них іноземні.

Для правильного оформлення, скористайтесь рекомендаціями <http://www.economy.in.ua/d/references.doc> або замовте цю послугу в редакції (див. анкету для автора).

3. Технічні вимоги до статті.

- 3.1. Обсяг рукопису — 20—35 тис. знаків, включаючи рисунки, таблиці.
- 3.2. Стаття повинна бути виконана у форматі А-4 текстового редактора Microsoft Word for Windows (шрифт – Times New Roman). Якщо стаття зроблена в редакторі Microsoft Word (версія 2007) і має розширенням .docx, обов'язково потрібно відправити додатково файли статті Perezberezeny u format .doc dla Microsoft Word (версія 97-2003) або .rtf. Назва файлу має відповідати прізвищу автора (наприклад: Іванов або Ivanov).
- 3.3. Кількість табличного матеріалу та ілюстрацій повинна бути доречною. Цифровий матеріал подається у таблиці, що має порядковий номер (наприклад, Таблиця 1.) і назву (друкується над таблицею посередині жирним шрифтом). Ілюстрації також потрібно нумерувати і вони повинні мати назви, які вказуються під кожною ілюстрацією (наприклад, Рис. 2. Переваги ефективної структуризації попиту).
- 3.4. Рисунки, виконані у MS Word, потрібно згрупувати; вони повинні бути єдиним графічним об'єктом. Для рисунків, зроблених у програмі Excel, потрібно додатково до статті відправити файл Excel (2003).
- 3.5. Формули виконуються за допомогою вбудованого редактора формул MS Equation і нумеруються з правого боку.
- 3.6. Посилання на літературу в тексті необхідно подавати в квадратних дужках, наприклад, [3, с. 35; 8, с. 56–59], в яких перша цифра вказує порядковий номер джерела в списку літератури, а друга – відповідну сторінку в цьому джерелі; одне джерело (зі сторінкою) відокремлюється від іншого крапкою з комою.
- 3.7. У статті не повинно бути переносу слів та макросів При наборі слід вимкнути автоматичний «м'який» перенос (заборонені «примусові» переноси – за допомогою дефісу). Абзаци позначати тільки клавішею «Enter», не застосовувати пробіли або табуляцію (клавіша «Tab»).

4. Матеріали, які потрібно подати до редакції.

- 4.1. Стаття, рисунки окремими файлами (якщо потрібно (див. пункт 3.4)).
- 4.2. Анкета (скачати на сайті).
- 4.3. Рецензія на статтю* (з підписом рецензента та печаткою):
 - якщо автор або один із співавторів не має наукового ступеня (статті українською, російською або англійською мовами);
 - якщо в статті один автор, який не має наукового ступеня доктора наук (статті англійською мовою).

Матеріали надсилати на електронну адресу economy_2008@ukr.net

* Рецензію та витяг редакція має право запросити у автора з науковим ступенем.

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 10 травень 2025 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Перевозова І. В.

Методологія та організація наукових досліджень галузі "Управління та адміністрування" в умовах розгляду можливого синтезу інновацій та традицій 7

Голян В. А., Коробка Р. В., Шевченко Н. Ю., Бардась В. М.

Регіональний формат рентних відносин в системі фінансово-інвестиційного забезпечення природокористування 13

Житомирська Т. М., Чимшир Г. В., Биковець Н. П., Смирнова І. М.

Сталий менеджмент Ренійського морського торгового порту 20

Мардар М. Р., Устенко І. А.

Івент-маркетинг та PR як ефективні інструменти просування товарів 28

Тарасюк М. В., Нагорний В. В., Попович О. П.

Вплив менеджменту інновацій на розвиток бізнесу в Україні 37

Мостенська Т. А., Рихлівський М. О.

Нефінансова звітність як інструмент взаємодії з групами впливу соціально відповідального бізнесу 43

Світовий О. М., Савенко А. Ю.

Стратегічне управління інвестиційними процесами у виробництві продовольчих товарів 52

Шолойко А. С., Спасіченко О. В.

Управління автономією капіталу страховика в умовах економічної нестабільності 57

Закорко О. П., Шипиленко Я. А.

Етичні засади фізичної культури і спорту як чинник формування соціальної відповідальності 64

Криховецька З. М., Крпельницька С. О.

Фондові біржі України: проблеми та орієнтири розвитку 70

Терешко Ю. В., Тардаскіна Т. М., Толкачова Г. В.

Трансформація економічних та управлінських процесів підприємств в умовах цифровізації бізнес-середовища 81

Шимків С. А.

Необхідність та вимоги до систем автоматизації процесів фінансового моніторингу 87

Дзямулич М. І., Рейкін Ю. Ю.

Цифрові соціальні платформи як механізм психоемоційної регуляції управлінських процесів у когнітивній економіці 93

Кокорєва О. В., Міронов А. І.

Кадровий потенціал як ключовий елемент стійкого розвитку підприємств оборонної галузі 98

Петруха Н. М., Петруха С. В., Шаповалов О. Б., Ущенко О. Б.

Роль біоекономіки у повоєнному "озелененні" економічної політики 103

Подольничук О. А., Якубишин О. С.

Обліково-інформаційне забезпечення розрахунків за податками 116

Сидор І. П., Федак Ю. С.

Фінансове забезпечення реалізації державної соціальної політики в контексті сучасних викликів у сфері публічних фінансів 122

Філяр С. В., Козинець А. О.

Теорія бухгалтерського обліку: основи, значення та проблеми подальшого розвитку 130

Паянок Т. М., Параниця Н. В., Несененко М. С.

Освітні етапи формування антикорупційної свідомості молоді 135

Головачко В. М., Берець А. І., Довбака І. О.

Сучасні засади обліку необоротних активів у прийнятті управлінських рішень 141

Дзяд О. В., Тройникова Н. Д.

Сучасні тренди світового ринку сонячних панелей 146

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 10 травень 2025 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Сальникова Т. В., Алексєєнко Д. Я.

Венчурне фінансування: фактори впливу. Аналіз ринків США, країн Азії та України 155

Сахарнацька Л. І., Максимова К. О.

Проблеми вивільнення персоналу в умовах кризи (на прикладі компанії Rozetka) 162

Бутирін І. О.

Вплив формування інформаційно-мережевої економіки на розподільчі відносини 168

Дегтярьов С. О.

Системне осмислення економічної безпеки держави крізь призму адаптивного ризик-менеджменту 175

Козулін В. В.

Сутність та класифікація міжнародних інвестицій в умовах глобалізації 182

Куксінський М. О.

Євроінтеграційний вектор обліково-інформаційного забезпечення управління бізнес-процесами підприємства 189

Ластовченко П. В.

Стратегія соціально-економічного розвитку сільських територій у період повоєнного відновлення 195

Сербін О. О.

Виклики та розвиток банківської системи України в період дії воєнного стану у 2025 році 202

Державне управління

Шарій В. І., Самойленко Л. Я., Борова А. В.

Організаційні засади електронного урядування у забезпеченні інформаційної прозорості публічного управління 210

Баб'як О. В.

Принципи державного управління системою реабілітації осіб з інвалідністю в Україні 216

Вівсяник О. М.

Реалізація принципів державної політики оздоровлення дітей методами дитячого оздоровчого туризму 221

Динник І. П.

Комунікативна взаємодія органів публічної влади з громадськістю в умовах цифровізації 226

Лазебна І. В.

Публічні комунікації як інструмент антикорупційної політики в державному управлінні 231

Пахомова І. Г.

Удосконалення фінансової безпеки в сфері управління державним боргом 236

Ханіна О. І.

Європейські моделі волонтерства та особливості державного регулювання міжнародної волонтерської діяльності 241

Шипілова А. М.

Безпекове середовище України: регіональний вимір 246

Канцур І. Г., Іванов Є. Ю.

Концептуальні підходи державної політики у сфері надання адміністративних послуг 252

INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 10 / 2025

CONTENTS:

Economy

Perevozova I.

METHODOLOGY AND ORGANIZATION OF SCIENTIFIC RESEARCH IN THE FIELD OF "MANAGEMENT AND ADMINISTRATION" IN THE CONTEXT OF CONSIDERING A POSSIBLE SYNTHESIS OF INNOVATIONS AND TRADITIONS 7

Holian V., Korobka R., Shevchenko N., Bardas V.

REGIONAL FORMAT OF RENT RELATIONS IN THE SYSTEM OF FINANCIAL AND INVESTMENT SUPPORT OF ENVIRONMENTAL MANAGEMENT 13

Zhytomyrska T., Chymshyr H., Bykovets N., Smyrnova I.

SUSTAINABLE MANAGEMENT OF THE RENI SEA COMMERCIAL PORT 20

Mardar M., Ustenko I.

EVENT MARKETING AND PR AS EFFECTIVE TOOLS FOR PROMOTING PRODUCTS 28

Tarasiuk M., Nahornyi V., Popovych O.

THE IMPACT OF INNOVATION MANAGEMENT ON BUSINESS DEVELOPMENT IN UKRAINE 37

Mostenska T., Rykhlivskyi M.

NON-FINANCIAL REPORTING AS A TOOL FOR INTERACTING WITH INFLUENCE GROUPS OF SOCIALLY RESPONSIBLE BUSINESS 43

Svitovyi O., Savenko A.

STRATEGIC MANAGEMENT OF INVESTMENT PROCESSES IN FOOD PRODUCTION 52

Sholoiko A., Spasichenko O.

MANAGING THE INSURER'S CAPITAL AUTONOMY UNDER THE CONDITIONS OF ECONOMIC INSTABILITY 57

Zakorko O., Shypylenko Ya.

ETHICAL PRINCIPLES OF PHYSICAL CULTURE AND SPORTS AS A FACTOR IN THE FORMATION OF SOCIAL RESPONSIBILITY 64

Krykhovetska Z., Kropelnytska S.

STOCK EXCHANGES OF UKRAINE: CHALLENGES AND DIRECTIONS FOR DEVELOPMENT 70

Tereshko Yu., Tardaskina T., Tolkachova H.

TRANSFORMATION OF ENTERPRISE ECONOMIC AND MANAGEMENT PROCESSES IN THE CONTEXT OF BUSINESS ENVIRONMENT DIGITALIZATION 81

Shymkiv S.

NECESSITY AND REQUIREMENTS FOR AUTOMATION SYSTEMS PROCESSES OF FINANCIAL MONITORING 87

Dziamulych M., Reikin Iu.

DIGITAL SOCIAL PLATFORMS AS A MECHANISM FOR PSYCHO-EMOTIONAL REGULATION OF MANAGEMENT PROCESSES IN THE COGNITIVE ECONOMY 93

Kokorieva O., Myronov A.

HUMAN RESOURCE POTENTIAL AS A KEY ELEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF DEFENSE INDUSTRY ENTERPRISES 98

Petrukha N., Petrukha S., Shapovalov O., Ushchenko P.

THE ROLE OF THE BIOECONOMY IN THE POST-WAR "GREENING" OF ECONOMIC POLICY 103

Podolianshuk O., Yakubyshyn O.

ACCOUNTING AND INFORMATION SUPPORT FOR TAX CALCULATIONS 116

Sydor I., Fedak Yu.

FINANCIAL SUPPORT FOR THE IMPLEMENTATION OF THE STATE SOCIAL POLICY IN THE CONTEXT OF MODERN CHALLENGES IN THE FIELD OF PUBLIC FINANCE 122

Fimyar S., Kozynets A.

ACCOUNTING THEORY: FOUNDATIONS, SIGNIFICANCE AND PROBLEMS OF FURTHER DEVELOPMENT 130

Paianok T., Paranytsia N., Nesenenko M.

EDUCATIONAL STAGES OF DEVELOPING ANTI-CORRUPTION CONSCIOUSNESS IN YOUTH 135

Holovachko V., Berets A., Dovbaka I.

MODERN PRINCIPLES OF NON-CURRENT ASSETS ACCOUNTING IN MANAGEMENT DECISION-MAKING 141

Dzyad O., Troinykona N.

CURRENT TRENDS IN THE GLOBAL SOLAR PANEL MARKET 146

INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 10 / 2025

CONTENTS:

Economy

Salnykova T., Aleksieienko D.

VENTURE CAPITAL FINANCING: FACTORS OF INFLUENCE. ANALYSIS OF THE US, ASIA
AND UKRAINE MARKETS 155

Sakhnatska L., Maksymova K.

PROBLEMS OF STAFF REDUNDANCY IN TIMES OF CRISIS (CASE STUDY OF ROZETKA COMPANY) 162

Butyrin I.

THE IMPACT OF THE FORMATION OF THE INFORMATION-NETWORK ECONOMY
ON DISTRIBUTIVE RELATIONS 168

Degtyarev S.

SYSTEMATIC UNDERSTANDING OF THE ECONOMIC SECURITY OF THE STATE THROUGH THE PRISM
OF ADAPTIVE RISK MANAGEMENT 175

Kozulin V.

THE NATURE AND CLASSIFICATION OF INTERNATIONAL INVESTMENT IN THE ERA
OF GLOBALIZATION 182

Kuksynskyi M.

EUROINTEGRATION VECTOR OF ACCOUNTING AND INFORMATION SUPPORT FOR BUSINESS PROCESS
MANAGEMENT OF ENTERPRISES 189

Lastovchenko P.

STRATEGY FOR THE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF RURAL AREAS DURING
THE POST-WAR RECOVERY PERIOD 195

Serbin O.

CHALLENGES AND DEVELOPMENT OF THE BANKING SYSTEM OF UKRAINE DURING MARTIAL LAW IN 2025 202

Public administration

Sharyi V., Samoilenko L., Borova A.

ORGANIZATIONAL PRINCIPLES OF E-GOVERNANCE IN ENSURING INFORMATION TRANSPARENCY
OF PUBLIC ADMINISTRATION 210

Babiak O.

PRINCIPLES OF STATE MANAGEMENT OF THE REHABILITATION SYSTEM FOR PEOPLE WITH DISABILITIES
IN UKRAINE 216

Vivsyannyk O.

IMPLEMENTATION OF STATE POLICY PRINCIPLES FOR IMPROVING CHILDREN'S HEALTH THROUGH
CHILDREN'S HEALTH TOURISM 221

Dynnyk I.

COMMUNICATIVE INTERACTION OF PUBLIC AUTHORITIES WITH THE PUBLIC IN THE CONTEXT
OF DIGITALIZATION 226

Lazebna I.

PUBLIC COMMUNICATIONS AS AN INSTRUMENT OF ANTI-CORRUPTION POLICY IN PUBLIC ADMINISTRATION 231

Pakhomova I.

IMPROVEMENT OF FINANCIAL SECURITY IN THE FIELD OF PUBLIC DEBT MANAGEMENT 236

Khanina O.

EUROPEAN MODELS OF VOLUNTEERING AND FEATURES OF STATE REGULATION
OF INTERNATIONAL VOLUNTEERING 241

Shypilova L.

SECURITY ENVIRONMENT OF UKRAINE: REGIONAL DIMENSION 246

Kantsur I., Ivanov E.

CONCEPTUAL APPROACHES TO PUBLIC POLICY IN THE FIELD OF ADMINISTRATIVE SERVICES 252

*І. В. Перевозова,
д. е. н., професор, завідувач кафедри підприємництва та маркетингу, Івано-Франківський
національний технічний університет нафти і газу, м. Івано-Франківськ, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3878-802X>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.10.7

МЕТОДОЛОГІЯ ТА ОРГАНІЗАЦІЯ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ГАЛУЗІ "УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ" В УМОВАХ РОЗГЛЯДУ МОЖЛИВОГО СИНТЕЗУ ІННОВАЦІЙ ТА ТРАДИЦІЙ

*I. Perevozova,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Entrepreneurship and Marketing,
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk, Ukraine*

METHODOLOGY AND ORGANIZATION OF SCIENTIFIC RESEARCH IN THE FIELD
OF "MANAGEMENT AND ADMINISTRATION" IN THE CONTEXT OF CONSIDERING
A POSSIBLE SYNTHESIS OF INNOVATIONS AND TRADITIONS

Метою статті є розроблення цілісної концепції методології та організації наукових досліджень у галузі "Управління та адміністрування", що гармонійно поєднує інноваційний потенціал цифрових технологій із перевіреними академічними традиціями, забезпечує високу наукову валідність результатів і сприяє ефективній трансляції знань у практику. Об'єкт дослідження становить сукупність процесів планування, реалізації та оприлюднення наукових досліджень в галузі "Управління та адміністрування", а також взаємодія методологічних підходів, організаційних механізмів і правових інструментів захисту інтелектуальної власності за умов синтезу класичних і новаторських рішень. Завдання полягають у визначенні методологічних засад, які забезпечують системність та інтердисциплінарність досліджень, структуризації ключових етапів організації наукового процесу з урахуванням сучасних інформаційних технологій, виявленні чинників, що впливають на якість наукових публікацій та їхній інноваційний потенціал.

У статті визначено ключові методологічні засади та принципи організації наукових досліджень у галузі "Управління та адміністрування" за умов синтезу інноваційних та традиційних підходів. Доведено, що поєднання системного підходу з новітніми інформаційними технологіями сприяє посиленню інноваційного потенціалу дослідницьких проєктів. Обґрунтовано необхідність інтеграції інтердисциплінарних методів і дотримання академічних традицій у побудові експериментальних дизайнів. Встановлено, що етапи планування й впровадження досліджень мають бути чітко структуровані задля забезпечення методологічної послідовності і високої якості наукових публікацій. Охарактеризовано роль сучасних інноваційних технологій (цифрової аналітики, співпраці науковців і практиків) у підвищенні ефективності організації дослідницького процесу. Отримані результати можуть бути використані для вдосконалення процедури написання та публікації наукових праць, а також для розробки навчальних програм, спрямованих на підготовку спеціалістів із міцними теоретико-методологічними знаннями.

Перспективи подальших досліджень слід присвятити поглибленому дослідженню можливостей штучного інтелекту для автоматизованого аналізу даних у галузі "Управління та адміністрування". Важливо також, провести порівняння методологічних моделей різних країн для виявлення найефективніших практик інтеграції інновацій і традицій у наукові дослідження.

The aim of the article is to develop a holistic concept of methodology and organization of scientific research in the field of "Management and Administration", which harmoniously combines the innovative potential of digital technologies with proven academic traditions, ensures high scientific validity of results and promotes effective translation of knowledge into practice. The object of the study is a set of processes for planning, implementing and publishing scientific research in the field of "Management and Administration", as well as the interaction of methodological approaches, organizational mechanisms and legal instruments for protecting intellectual property under the conditions of a synthesis of classical and innovative solutions. The tasks are to determine methodological principles that ensure systematicity and interdisciplinary nature of research, structuring key stages of organizing the scientific process taking into account modern information technologies, identifying factors that affect the quality of scientific publications and their innovative potential.

The article defines the key methodological foundations and principles of organizing scientific research in the field of "Management and Administration" under the conditions of synthesis of innovative and traditional approaches. It is proved that the combination of a systemic approach with the latest information technologies contributes to strengthening the innovative potential of research projects. The need to integrate interdisciplinary methods and adhere to academic traditions in the construction of experimental designs is substantiated. It is established that the stages of planning and implementing research should be clearly structured to ensure methodological consistency and high quality of scientific publications. The role of modern innovative technologies (digital analytics, cooperation between scientists and practitioners) in increasing the efficiency of organizing the research process is characterized. The results obtained can be used to improve the procedure for writing and publishing scientific papers, as well as to develop training programs aimed at training specialists with solid theoretical and methodological knowledge.

Prospects for further research should be devoted to an in-depth study of the capabilities of artificial intelligence for automated data analysis in the field of "Management and Administration". It is also important to compare methodological models of different countries to identify the most effective practices for integrating innovations and traditions into scientific research.

Ключові слова: методологія наукових досліджень; організація досліджень; галузь "Управління та адміністрування"; інноваційний потенціал; традиції; наукові публікації.

Key words: scientific research methodology; research organization; field of "Management and Administration"; innovative potential; traditions; scientific publications.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Питання проблематики методології та організації наукових досліджень у галузі "Управління та адміністрування" набуває особливої актуальності, оскільки сучасна економіка стрімко переходить до цифрових форматів, де інноваційний потенціал визначає конкурентоспроможність і стійкість будь-яких управлінських рішень, а традиції забезпечують методологічну надійність і етичність дослідницьких процедур. Водночас, зростає вимога до високої швидкості вироблення знань і їхнього підтвердження через наукові публікації, що ставить питання ефективної організації дослідницького процесу: від формування проблеми до комерціалізації результатів. Галузь "Управління та адміністрування" перебуває на стику соціальних, економічних і технічних наук, тому потребує міждисциплінарного синтезу методологій, здатних інтегрувати великі дані, штучний інтелект

і цифрові платформи з класичними методами аналізу, опитуваннями та кейс-дослідженнями. Саме вміння поєднати інноваційні підходи з усталеними традиціями дозволяє розробляти науково обґрунтовані, але водночас практично релевантні рішення, які можуть бути швидко впроваджені в управлінські практики різних рівнів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасне методологічне підґрунтя сучасних наукових досліджень формується на базі навчально-методичних праць [до прикладу 1—9, 10—17], що систематизують загальні принципи наукового пізнання. М. Корягін і М. Чік [1] пропонують комплексний огляд етапів і логіки дослідження, підкреслюючи важливість міждисциплінарного підходу та коректної постановки проблеми

для галузі "Управління та адміністрування". У продовження цієї думки Г. Бірта й Ю. Бургу [2] акцентують на ролі вибору адекватних методів аналізу даних, зазначаючи, що без чіткого методологічного каркаса неможлива достовірна інтерпретація результатів. В. Кислий [3] розглядає організацію наукових досліджень як багаторівневу систему, у якій планування ресурсів і тайм-менеджмент учасників є запорукою успішного виконання проєкту. Ю. Козловський [4] зосереджується на питаннях побудови педагогічних експериментів і зазначає, що чітка структурованість процедур забезпечує можливість реплікації та порівнянності результатів, що є ключовим для накопичення знань у галузі. В. Зацерковний, І. Тишаєв та В. Демидов [5] розширюють дискурс, описуючи алгоритми вибору інструментів кількісного й якісного аналізу та підкреслюючи, що змішана методика підвищує валідність дослідження.

Вагомий внесок у формування базових теоретичних підходів зроблено в роботі Б.І. Мокіна та О.Б. Мокіна [6], де подано систематизований аналіз основних методологічних принципів, що формують структуру наукового дослідження, із акцентом на логіко-послідовну побудову процесу наукового пошуку. Автори наголошують на важливості формулювання мети, завдань та гіпотези як вихідної основи наукового пошуку. О. Крушельницька [7] пропонує концепцію, у центрі якої знаходиться взаємозв'язок між методами дослідження, структурою дослідницького процесу та специфікою обраної наукової галузі. Її підхід орієнтований на системність організації наукових досліджень у межах соціально-гуманітарних наук, зокрема в управлінській сфері. Матеріал Н. Краус [8] вирізняється акцентом на методологічну культуру науковця, розглядаючи її як комплекс знань, умінь і навичок критичного осмислення наукових джерел, постановки проблеми та обґрунтування авторських підходів. На нашу думку, саме цей підхід може стати базою для інтеграції інноваційних елементів у традиційну структуру наукового дослідження.

Актуалізація теми синтезу інновацій та традицій у науковій діяльності яскраво простежується в А. Азарової [9], де підкреслюється роль міждисциплінарного підходу як інноваційного фактора організації досліджень. Авторка звертає увагу на необхідність адаптації традиційної методології до динаміки сучасного наукового простору. В. Вихруща та Ю. Козловського [10] розглядають питання методики дослідження через призму філософсько-наукового обґрунтування. Слід наголосити, що автори пропонують підхід, який дозволяє здійснювати глибокий аналіз управлінських процесів, в т.ч. маркетингових та підприємницьких, торговельних та логістичних, з урахуванням інноваційних детермінант. Окрему увагу варто приділити темі інтелектуальної власності як складової наукової діяльності. С. Пермінова [11] аналізує механізми охорони результатів інноваційної діяльності в контексті патентознавства, що, на нашу думку, є важливою умовою ефективної організації наукових досліджень у галузі управління. Як зазначає І. Кравченко [12], методологічні основи досліджень мають бути адаптовані до умов функціонування закладів вищої освіти, що особливо актуально в контексті трансформації управлінської освіти.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є розроблення цілісної концепції методології та організації наукових досліджень у галузі "Управління та адміністрування", що гармонійно поєднує інноваційний потенціал цифрових технологій із перевіреними академічними традиціями, забезпечує високу наукову валідність результатів і сприяє ефективній трансляції знань у практику. Об'єкт дослідження становить сукупність процесів планування, реалізації та оприлюднення наукових досліджень в галузі "Управління та адміністрування", а також взаємодія методологічних підходів, організаційних механізмів і правових інструментів захисту інтелектуальної власності за умов синтезу класичних і новаторських рішень. Завдання полягають у визначенні методологічних засад, які забезпечують системність та інтердисциплінарність досліджень, структуризації ключових етапів організації наукового процесу з урахуванням сучасних інформаційних технологій, виявленні чинників, що впливають на якість наукових публікацій та їхній інноваційний потенціал.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Методологія наукових досліджень у галузі "Управління та адміністрування" є фундаментальною основою, що визначає якість наукового процесу та актуальність отриманих результатів. Традиційно ця галузь спирається на широкий спектр наукових дисциплін (соціологія, економіка, право, психологія управління тощо) для формування свого методологічного інструментарію. Водночас, зростання інноваційного потенціалу у дослідженнях відкриває нові можливості: сучасні аналітичні моделі, обробка великих обсягів даних і впровадження інформаційних технологій прискорюють і поглиблюють науковий пошук, дозволяючи дослідникам розглядати традиційні проблеми з нестандартних кутів зору. Методологія охоплює не лише вибір конкретних методів дослідження, а й визначення принципів постановки завдань і інтерпретації результатів. Такий науковий підхід вимагає обґрунтування вибору методів, що враховують специфіку соціально-адміністративних явищ, а також передбачає дотримання етичних стандартів праці з чутливими даними. Таким чином, методологія поєднує класичні принципи системності та структурності з новаторськими підходами, що відповідають сучасним викликам, і створює методологічну цілісність дослідження (табл. 1).

Організація наукових досліджень у галузі "Управління та адміністрування" забезпечує комплексний підхід до планування та виконання наукових проєктів. Від вибору теми й формулювання проблеми до підготовки наукових публікацій — кожен етап вимагає чіткої структури і координації. Ключовим є створення робочих груп науковців з розподілом відповідальностей за методологію, збір даних, аналіз та оформлення результатів. До організаційних механізмів належить також залучення фінансування (через гранти та державні програми), що дає можливість проведення масштабних досліджень та експериментів. Важливим є чітке розподілення обов'язків у команді та використання технологій управління проєктами. Ці практики підтримують дисципліну у

Таблиця 1. Основні методологічні засади проведення наукових досліджень галузі "Управління та адміністрування"

Методологічні засади	Суть і зміст
Системний підхід	Полягає у розгляді об'єктів дослідження (організацій, управлінських процесів) як цілісних складних систем із підсистемами та взаємозв'язками. Методологічний засад підтримується традицією теорії систем і дозволяє врахувати багатоаспектність адміністрування: соціальні, економічні, технологічні складові. Реалізація в дослідженнях забезпечує зв'язок між частинами управлінського процесу і побудову узгоджених моделей.
Емпірично-аналітичний підхід	Дослідники у галузі «Управління та адміністрування» активно використовують статистичні методи, опитування експертів, моделювання сценаріїв і кейс-стаді. Підхід ґрунтується на класичних принципах об'єктивності (традиційних для соціальних наук) та спирається на інноваційні інструменти обробки інформації, що підсилює якість наукових досліджень.
Інтеграція традиційних і новітніх методик	Сучасна методологія передбачає збереження кращих традиційних методик управлінського аналізу разом із впровадженням інноваційних підходів. Це може бути гармонійне поєднання класичних теоретичних моделей зі сценарним плануванням або застосування цифрових інструментів для досліджень на основі концепцій адміністративної науки

Джерело: сформовано автором.

виконанні досліджень і дозволяють вчасно підготувати матеріали для публікації та апробації результатів. Інституційна організація (кафедра, наукова лабораторія чи міжвідомчий проєкт) часто базується на принципах академічної свободи та колективної відповідальності, що віддзеркалює традиції наукового співтовариства. Висо-

кий рівень організації забезпечує своєчасне публікування результатів у фахових виданнях і активну участь у наукових заходах, що підсилює ефективність досліджень і рівень їхньої впливовості (рис. 1).

У контексті синтезу інноваційних і традиційних підходів в галузі досліджень "Управління та адміністрування" особливу роль відіграє інноваційний потенціал. Сучасні наукові дослідження широко залучають нові технології: цифровізацію управлінських процесів, аналіз великих даних (Big Data), моделювання складних систем, машинне навчання та штучний інтелект. Однак ці інновації інтегруються в існуючі традиційні рамки: до прикладу, класичні концепції ефективного управління і обґрунтування стратегічних рішень використовуються паралельно з новітніми методами соціологічного та економічного аналізу, що дозволяє охопити ширший спектр явищ.

Методологічні засади сучасних досліджень галузі "Управління та адміністру-

вання" передбачають системність та комплексність аналізу. Дослідники визнають необхідність розглядати об'єкти адміністрування в їхніх взаємозв'язках і взаємозалежностях, що відповідає принципам системного підходу. У практиці застосовуються як кількісні, так і якісні методи: статистичне моделювання, економіко-математичні методи, контент-аналіз наукових публікацій, опитування експертів та кейс-стаді.

Крім того, дотримується принцип логічної послідовності: від загального теоретичного аналізу до емпіричного збору даних та формулювання висновків. Цей системно-комплексний спосіб мислення відповідає науковим традиціям, що підкреслюють єдність цілей і засобів дослідження. Зокрема, у дослідженнях процесів адміністрування використовують історичний аналіз розвитку організацій наряду зі статистичним опрацюванням сучасних анкетних даних, а також здійснюють порівняльний аналіз практик управління в різних країнах. Такого роду методика дозволяє відстежити еволюцію понять та встановити надійні залежності на стику інновацій та традицій (рис. 2).

Особливу увагу в організації досліджень приділяють етапу оприлюднення результатів. Наукові публікації у галузі "Управління та адміністрування" повинні відповідати

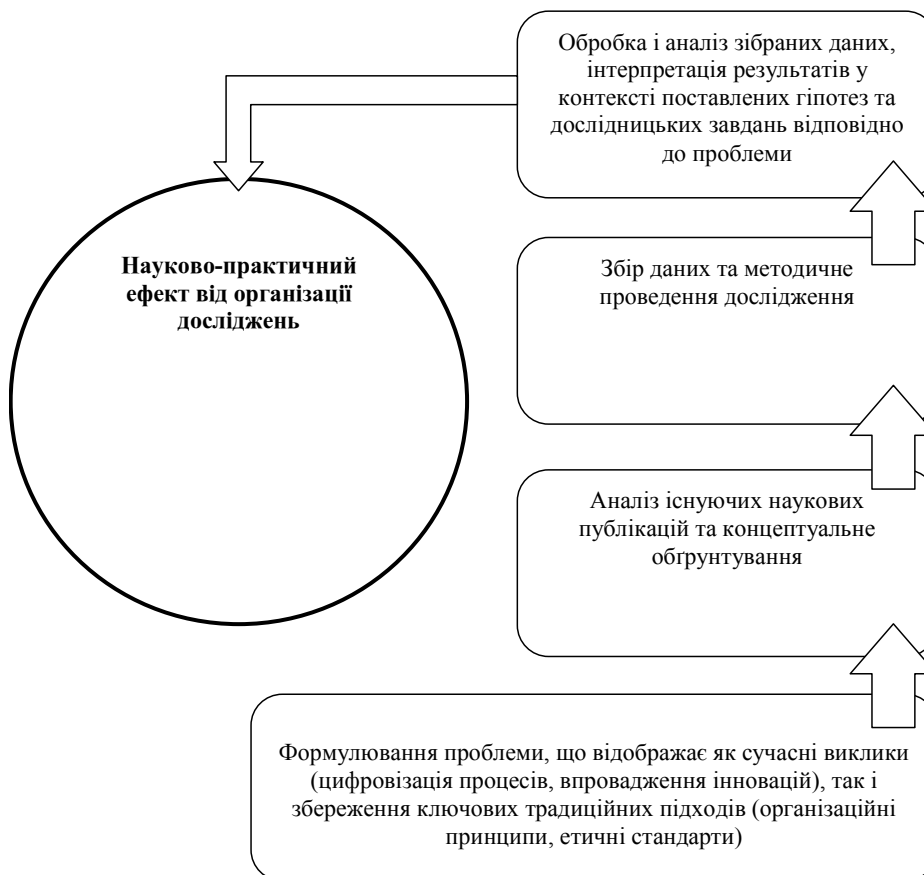


Рис. 1. Основні етапи організації наукових досліджень

Джерело: сформовано автором.



Рис. 2. Інноваційні підходи до реалізації нових наукових досліджень в галузі "Управління та адміністрування" із збереженням традицій

Джерело: сформовано автором.

стандартам академічного письма та методологічної прозорості. Журнали та конференції створюють апробативну платформу для обміну ідеями, перевірки гіпотез іншими дослідниками та отримання зворотного зв'язку. Кожна публікація проходить незалежне рецензування, що гарантує перевіреність методів і обґрунтованість результатів. Видавці дотримуються етики публікацій (антиплагіат, запобігання фальсифікації) і забезпечують індексацію статей у міжнародних наукових базах, що відповідає стандартам наукової спільноти. Водночас доступ до матеріалів стає більш відкритим завдяки інтернет-ресурсам: публікації часто розміщують у репозитаріях відкритого доступу, що прискорює розповсюдження знань без порушення традиційних правил цитування та рецензування. Такий традиційний науковий механізм підтримує впровадження інновацій: обмін новими методиками та відкритими даними сприяє накопиченню кумулятивного знання і посиленню інноваційного потенціалу всієї галузі.

Окремо зазначимо, що важливими формами оприлюднення наукових результатів є участь у круглих столах, форумах, а також створення науково-популярних матеріалів, звітів, блогів і подкастів, що орієнтовані на широку аудиторію. Такі форми поширення знань розширюють наукову комунікацію за межі академічної спільноти, підсилюють вплив досліджень на практику управління та сприяють формуванню доказової політики. Вони також забезпечують залучення зацікавлених сторін до обговорення наукових результатів і підтримують культуру відкритості та наукової доброчесності.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Поєднання перевірених часом підходів із інноваційними методами створює збалансований аналітичний інструментарій. Завдяки системному плануванню досліджень і впровадженню сучасних технологій можливо досягти глибшого розуміння складних соціально-адміністративних явищ. Такий синтез, як і підхід, поряд із синергією, не лише відкриває нові перспективи для вивчення об'єктів досліджень, але й забезпечує якість і релевантність наукових публікацій. Таким чином, підтримка наукових традицій разом із використанням інноваційних технологій у методології та організації досліджень закладає основу для подальшого зростання інноваційного потенціалу галузі.

Щодо перспектив подальших досліджень, то слід звернути увагу саме на проблеми розробки адаптивних моделей організації наукових досліджень в умовах турбулентного середовища (війна, економічна нестабільність, глобальні виклики) з фокусом на стійкість та гнучкість управлінських рішень. Окремим питанням стоїть інтеграція методів штучного інтелекту, машинного навчання та Big Data в аналіз управлінських процесів як інноваційного підходу в методології досліджень. А це в свою чергу вже, піднімає нагальне питання проблеми формування нової етики дослідника в галузі "Управління та адміністрування", що передбачає дотримання академічної доброчесності, відкритість результатів та соціальну відповідальність науки.

Література:

1. Корягін М.В., Чік М.Ю. Основи наукових досліджень. 2-ге вид. Київ: Алерта, 2019. 492 с.
2. Бірта Г.О. Бургу Ю.Г. Методологія і організація наукових досліджень. Київ: Центр учбової літератури, 2014. 142 с.
3. Кислий В. Організація наукових досліджень: навч. посіб. Київ: Унів. кн., 2023. 224 с.
4. Козловський Ю. Методологія педагогічного дослідження. Львів: Львів. політехніка, 2018. 196 с.
5. Зацерковний В.І., Тішаєв І.В., Демидов В.К. Методологія наукових досліджень. Ніжин: НДУ ім. М.Гоголя, 2017. 236 с.
6. Мокін Б.І., Мокін О.Б. Методологія та організація наукових досліджень: навчальний посібник. Вінниця: ВНТУ, 2014. 180 с.
7. Крушельницька О.В. Методологія та організація наукових досліджень: Навчальний посібник. К.: Кондор, 2006. 206 с.
8. Краус Н.М. Методологія та організація наукових досліджень: навчально-методичний посібник. Полтава: Оріяна, 2012. 183 с.
9. Азарова, А. О. Методологія і організація наукових досліджень: конспект лекцій. Вінниця: ВНТУ, 2022. 60 с.
10. Вихрущ В., Козловський Ю. Методологія та методика наукового дослідження. Львів: Львів. політехніка, 2020. 336 с.
11. Пермінова С.О. Патентознавство та інтелектуальна власність: Патентознавство: навчально-методичний комплекс. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2019. 58 с.
12. Кравченко І., Павленко Т. Методологічні основи організації наукових досліджень у закладах вищої освіти. № 5(29), 2023. Наука і освіта: сучасні тенденції. С. 115—123.
13. Мельничук О., Сахно Л. Організаційно-методичні підходи до планування наукових досліджень у соціогуманітарній сфері. № 2 (18), 2024. Проблеми теорії і методології управління. С. 89—97.
14. Перевозова І.В., Тимошенко Д.В., Кравчук Р.С. Управління обмеженнями інтелектуально-ресурсного потенціалу працівника на основі теорії обмеження систем. International Journal of Innovative Technologies in Economy. June 2018. 5 (17), Vol. 1. С. 69—77.
15. Лисюк Г.М. Основи наукових досліджень і технічної творчості. Харків: ХДУХТ, 2014. 102 с.
16. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9 (37), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 227—237.
17. Древалю Ю.Д. Методологія та організація наукових досліджень: методичні рекомендації з організації самостійної роботи студентів та курсантів. Харків: НУЦ-ЗУ, 2016. 16 с.
3. Kyslyi, V. (2023), Orhanizatsiia naukovykh doslidzhen: navch. posib. [Organization of scientific research: Textbook], Univ. kn., Kyiv, Ukraine.
4. Kozlovskiy, Yu. (2018), Metodolohiia pedahohichnoho doslidzhennia [Methodology of pedagogical research], Lvivska politehnika, Lviv, Ukraine.
5. Zatserkovnyi, V. I., Tishaiev, I. V., & Demydov, V. K. (2017), Metodolohiia naukovykh doslidzhen [Methodology of scientific research], NDU im. M. Hoholia, Nizhyn, Ukraine.
6. Mokin, B. I., & Mokin, O. B. (2014), Metodolohiia ta orhanizatsiia naukovykh doslidzhen: navchalnyi posibnyk [Methodology and organization of scientific research: Textbook], VNTU, Vinnytsia, Ukraine.
7. Krushelnytska, O. V. (2006), Metodolohiia ta orhanizatsiia naukovykh doslidzhen: Navchalnyi posibnyk [Methodology and organization of scientific research: Textbook], Kondor, Kyiv, Ukraine.
8. Kraus, N. M. (2012), Metodolohiia ta orhanizatsiia naukovykh doslidzhen: navchalno-metodychnyi posibnyk [Methodology and organization of scientific research: Educational-methodical manual], Oriiana, Poltava, Ukraine.
9. Azarova, A. O. (2022), Metodolohiia i orhanizatsiia naukovykh doslidzhen: konspekt lektsii [Methodology and organization of scientific research: Lecture notes], VNTU, Vinnytsia, Ukraine.
10. Vykhryshch, V., & Kozlovskiy, Yu. (2020), Metodolohiia ta metodyka naukovooho doslidzhennia [Methodology and methods of scientific research], Lvivska politehnika, Lviv, Ukraine.
11. Perminova, S. O. (2019), Patentoznavstvo ta intelektualna vlasnist: Patentoznavstvo: navchalno-metodychnyi kompleks [Patent studies and intellectual property: Patent studies: Educational-methodical complex], KPI im. Ihoria Sikorskoho, Kyiv, Ukraine.
12. Kravchenko, I., & Pavlenko, T. (2023), "Methodological foundations of organizing scientific research in higher education institutions", Nauka i osvita: suchasni tendentsii, vol. 5 (29), pp. 115—123.
13. Melnychuk, O., & Sakhno, L. (2024), "Organizational and methodological approaches to planning scientific research in the socio-humanitarian sphere", Problemy teorii i metodolohii upravlinnia, vol. 2 (18), pp. 89—97.
14. Perevozova, I. V., Tymoshenko, D. V., & Kravchuk, R. S. (2018), "Managing constraints of the intellectual-resource potential of the employee based on the theory of constraints", International Journal of Innovative Technologies in Economy, vol. 5(17), no. 1, pp. 69—77.
15. Lysiuk, H. M. (2014), Osnovy naukovykh doslidzhen i tekhnichnoi tvorchosti [Fundamentals of scientific research and technical creativity], KhDUKht, Kharkiv, Ukraine.
16. Shtanhret, A., & Sylkin, O. (2024), "Security aspects of personnel management in a hyperdynamic external environment", Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii, vol. 9 (37), pp. 227—237.
17. Dreval, Yu. D. (2016), Metodolohiia ta orhanizatsiia naukovykh doslidzhen: metodychni rekomendatsii z orhanizatsii samostiinoi roboty studentiv ta kursantiv [Methodology and organization of scientific research: Methodical recommendations for organizing independent work of students and cadets], NUTSZU, Kharkiv, Ukraine.

References:

1. Koriahin, M. V., & Chik, M. Yu. (2019), Osnovy naukovykh doslidzhen [Fundamentals of scientific research], 2nd ed., Alerta, Kyiv, Ukraine.
2. Birta, H. O., & Burhu, Yu. H. (2014), Metodolohiia i orhanizatsiia naukovykh doslidzhen [Methodology and organization of scientific research], Tsentr uchebovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

17. Dreval, Yu. D. (2016), Metodolohiia ta orhanizatsiia naukovykh doslidzhen: metodychni rekomendatsii z orhanizatsii samostiinoi roboty studentiv ta kursantiv [Methodology and organization of scientific research: Methodical recommendations for organizing independent work of students and cadets], NUTSZU, Kharkiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 02.05.2025 р.

- В. А. Голян,
д. е. н., професор, Відокремлений підрозділ Національного університету біоресурсів
і природокористування України "Боярська лісова дослідна станція", м. Боярка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2502-4573>
- Р. В. Коробка,
к. е. н., докторант, Національний університет біоресурсів
та природокористування України, м. Київ
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-8878-0153>
- Н. Ю. Шевченко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, Національний університет біоресурсів
і природокористування України, м. Київ
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8506-1782>
- В. М. Бардась,
к. е. н., докторант, Національний університет біоресурсів
та природокористування України, м. Київ
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1211-2494>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.10.13

РЕГІОНАЛЬНИЙ ФОРМАТ РЕНТНИХ ВІДНОСИН В СИСТЕМІ ФІНАНСОВО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ

- V. Holian,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Separate division of National University
of Life and Environmental Sciences of Ukraine "Boyarka forest research station", Boyarka
- R. Korobka,
PhD in Economics, Candidate on Doctor Degree, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv
- N. Shevchenko,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv
- V. Bardas,
PhD in Economics, Candidate on Doctor Degree, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Kyiv

REGIONAL FORMAT OF RENT RELATIONS IN THE SYSTEM OF FINANCIAL AND INVESTMENT SUPPORT OF ENVIRONMENTAL MANAGEMENT

Виявлено, що характерною рисою вітчизняної моделі рентних відносин у сфері розширеного відтворення та господарського освоєння природно-ресурсного потенціалу є неадекватність ставок рентної плати та плати за використання інших природних ресурсів реальній цінності цих ресурсів, що призводить до недокапіталізованості природно-ресурсних активів. Визначено, що для окремих територіальних утворень непромислової спеціалізації результативність рентних відносин у сфері природокористування виступає базовою інституційною передумовою нарощення доходів місцевих бюджетів та чинником, що визначає певною мірою ділову активність та динаміку фінансово-інвестиційного забезпечення розбудови природоохоронної інфраструктури. Обґрунтовано, що ключовим елементом трансформації рентних відносин у сфері природокористування є підвищення відсотку відрахувань рентної плати та плати за використання інших природних ресурсів до місцевих бюджетів та її часткове спрямування до спеціальних фондів природно-ресурсного та екологічного призначення, що дасть можливість кумулятивним чином збільшити публічні видатки на відтворення мінерально-сировинної бази, упорядкування природно-заповідних територій, розбудову сучасної системи ути-

лізації виробничих відходів та побутового сміття. Проведений аналіз основних тенденцій надходжень рентної плати та плати за використання інших природних ресурсів до місцевих бюджетів Волинської області у 2015—2023 роках показав, що означений фінансовий інструмент не став вагомим чинником зміцнення фінансової самодостатності вказаного регіону через недосконалу ідентифікацію реальної бази його нарахування, а це не дає можливості забезпечувати еквівалентне вилучення частини утворених внаслідок залучення природних ресурсів у господарський обіг рентних доходів. Обґрунтовано, що трансформація моделі рентних відносин у сфері природокористування Волинської області має бути зорієнтована на формування спеціальних фондів природно-ресурсного та екологічного спрямування у структурі місцевих бюджетів, що дасть можливість результативніше фінансувати проекти розбудови природно-господарської та природоохоронної інфраструктури. Встановлено, що пріоритетним напрямом фінансово-інвестиційного забезпечення природокористування за рахунок коштів місцевих бюджетів Волинської області має стати розширене відтворення потенціалу екосистемних послуг, які продукуються лісовими біогеоценозами, що дасть можливість розширити ареал здійснення рекреаційного лісокористування і забезпечити створення нових полюсів росту сільської економіки.

The article reveals that a characteristic feature of the national model of rent relations in the sphere of expanded reproduction and economic development of natural resource potential is the inadequacy of rent rates and fees for the use of other natural resources to the real value of these resources, which leads to undercapitalisation of natural resource assets. It is determined that for certain territorial entities of non-industrial specialisation, the effectiveness of rent relations in the field of natural resources management is a basic institutional prerequisite for increasing local budget revenues and a factor that determines, to a certain extent, business activity and the dynamics of financial and investment support for the development of environmental infrastructure. It is substantiated that a key element of the transformation of rent relations in the field of natural resources management is an increase in the percentage of rent and other natural resources use fees to local budgets and their partial allocation to special funds for natural resources and environmental purposes. It will allow a cumulative increase in public expenditures for the reproduction of the mineral resource base, improvement of nature reserves, and development of a modern system for the disposal of industrial waste and household waste. The analysis of the main trends in the revenues from rent and fees for the use of other natural resources to the local budgets of Volyn region in 2015—2023 showed that this fiscal instrument did not become a significant factor in strengthening the financial self-sufficiency of this region due to imperfect identification of the real basis for its accrual, and this does not allow for an equivalent withdrawal of a part of the rent revenues generated as a result of involving natural resources in economic circulation. It is substantiated that the transformation of the model of rent relations in the field of natural resources use in Volyn region should be focused on the formation of special funds for natural resources and environmental protection in the structure of local budgets, which will make it possible to more effectively finance projects for the development of natural economic and environmental infrastructure. It is established that the priority direction of financial and investment support for nature management at the expense of local budgets of the Volyn region should be the expanded reproduction of the potential of ecosystem services produced by forest biogeocenoses, which will make it possible to expand the area of recreational forestry and ensure the creation of new growth poles for the rural economy.

Ключові слова: рентні відносини, рентна плата за спеціальне використання лісових ресурсів, публічні бюджети, фінансово-інвестиційне забезпечення, природокористування, екосистемні послуги, деревні відходи.

Key words: rent relations, rent for special use of forest resources, public budgets, financial and investment support, nature management, ecosystem services, wood waste.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Рентна плата та плата за використання інших природних ресурсів виступає основним фінансовим інстру-

ментом регулювання розширеного відтворення та господарського освоєння природно-ресурсного потенціалу. Призначення даного інструменту полягає у вилученні частини рентних доходів, котрі виникають при залученні природних ресурсів у господарський обіг. Специфіка застосування означеного інструменту зумовлена різно-

манітними видами ренти, які виникають внаслідок дії природно-кліматичних і природно-ресурсних чинників, здійснення комплексу природооблаштувальних заходів, форм та прав власності на природно-ресурсні блага та унікальності певних складових природно-ресурсного потенціалу. Характерною рисою вітчизняної моделі рентних відносин у сфері природокористування є неадекватність ставок рентної плати та плати за використання інших природних ресурсів реальній цінності цих ресурсів, що призводить до недокапіталізованості природно-ресурсних активів. У підсумку це позбавляє публічні бюджети додаткових надходжень природно-ресурсної ренти і звужує ресурсну базу фінансування соціально та екологічно значимих проєктів. Для окремих регіонів непромислової спеціалізації результативність рентних відносин у сфері природокористування виступає базовою інституційною передумовою як нарощення доходів місцевих бюджетів, так і чинником, що визначає певною мірою ділову активність, а також динаміку фінансово-інвестиційного забезпечення розбудови природоохоронної інфраструктури. Стосовно Волинської області адекватність моделі рентних відносин у сфері природокористування сучасним викликам є запорукою прискорення темпів соціально-економічного піднесення та покращення екологічної обстановки в цілому.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Нееквівалентність ставок не дозволяє забезпечувати суттєве збільшення суми надходжень рентної плати та плати за використання інших природних ресурсів до публічних бюджетів. Незважаючи на закладені ще у 2014 році пріоритети бюджетно-фіскальної децентралізації рентна плата, в основному концентрується у держбюджеті, тому на регіональному та місцевому рівнях надходження рентної плати у спеціальні публічні фонди, як правило, може повною мірою забезпечити лише критично необхідні обсяги фінансово-інвестиційного забезпечення природокористування через розбудову інфраструктури природоохоронної діяльності та мережі видобутку цінних корисних копалин. Певною мірою інституційним підґрунтям становлення моделі рентних відносин у сфері природокористування слід вважати підхід М. Хвесика та І. Бистрякова, згідно якого фінансовий механізм управління природними ресурсами являє сукупність впливів на розроблення, прийняття й реалізацію рішень щодо використання природних ресурсів. Такий механізм включає методи регулювання зовнішніх виходів і зв'язків з іншими системами, фінансові важелі й інструменти. Головним завданням фінансового механізму раціонального використання природних ресурсів є формування та ефективне застосування централізованих і децентралізованих джерел фінансування раціонального природокористування, а також забезпечення сприятливих умов для цього шляхом організації фінансових відносин [10, с. 40]. В умовах української дійсності саме інструментарій рентних відносин у сфері природокористування виступає ключовою ланкою фінансового механізму управління природними ресурсами через надмірну звуженість фіскальних регуляторів процесів розширеного відтворення та господарського освоєння природно-ресурсного потенціалу. І акумульовані у публічних бюджетах рентні пла-

тежі є основними централізованими та децентралізованими джерелами фінансово-інвестиційного забезпечення процесів розбудови природо-експлуатаційної та природоохоронної інфраструктури, а також оздоровлення навколишнього природного середовища.

Високим рівнем теоретичної значущості та практичної спрямованості відзначається авторська позиція В. Валігури та В. Сідляр, згідно якої рентна плата за використання природних ресурсів — це інструмент державного регулювання, що покликаний стимулювати природокористувачів мінімізувати втрати під час їх видобутку та залучення в господарський обіг і забезпечувати раціональне використання. Важливо, щоб побудований на рентній основі механізм платежів за використання природних ресурсів адекватно відображав реальні втрати суспільства й створював достатню фінансову базу природоохоронної діяльності [1, с. 67]. Тобто вчені констатують, що інститут рентної плати та плати за використання інших природних ресурсів має, в першу чергу, забезпечувати вилучення рентних доходів, котрі виникають у процесі господарського освоєння природно-ресурсного потенціалу. Такий інструмент дозволяє відшкодовувати втрати суспільства, котрі були понесені у попередні періоди для розбудови інфраструктури видобутку природної сировини та розширеного відтворення відновних природних ресурсів. На їх думку, сконцентровані у Зведеному бюджеті України рентні надходження мають виступати джерел формування фондів фінансово-інвестиційного забезпечення природокористування.

Ключове значення рентна плата та плата за використання інших природних ресурсів має для зміцнення фінансової самодостатності сільських та селищних територіальних громад, оскільки сільські території — це основний ареал концентрації природної сировини та несировинних корисностей біогеоценозів. За твердженням Л.Кольоси, в умовах воєнного часу та стискання ділової активності, зумовленої знову ж таки наслідками руйнівного впливу воєнних дій, вагомим значенням набуває посилення місцевої спрямованості рентної плати за спеціальне використання природних ресурсів через збільшення частки її відрахувань до бюджетів сільських територіальних громад. Це пов'язано з тим, що природні ресурси відзначаються просторово-часовою континуальністю і фактично виступають стабільною базою стягнення різноманітних фіскальних платежів рентного спрямування [6, с. 47]. Зміцнення фінансової самодостатності сільських та селищних територіальних громад залежить від підвищення відсотку відрахувань окремих видів природно-ресурсної ренти, у першу чергу рентної плати за користування надрами, оскільки більше третини рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів й так надходить у бюджети сіл та селищ. За умови забезпечення адекватності ставок мінерально-сировинної ренти і підвищення відсотку її зарахування у бюджети територій їх концентрації з'являться додаткові бюджетні можливості для соціально-економічного піднесення сільської поселенської мережі. Також сформується надійні джерела для оздоровлення довкілля на сільських територіях, оскільки вже давно визріла необхідність ліквідації стихійних звалищ побутового сміття навколо сільських населених пунктів та утилізації залишків отрутохімікатів.

Виходячи з того, що програмні засади поглиблення децентралізації та реформування територіальної організації влади в Україні залишають за обласним рівнем повноваження реалізації регіональної екологічної політики, саме на рівні адміністративної області необхідно формувати пріоритети консолідації частини рентної плати та плати за використання інших природних ресурсів у спеціальних фондах природно-ресурсного та природоохоронного спрямування як обласного бюджету, так і бюджетів місцевого самоврядування, щоб сформувати надійне джерело фінансово-інвестиційного забезпечення природокористування.

ЦІЛІ СТАТТІ

Метою статті є визначення регіонального формату рентних відносин в системі фінансово-інвестиційного забезпечення природокористування з урахуванням наслідків бюджетно-фіскальної децентралізації та викликів соціально-економічного піднесення територій, які виступають територіальним базисом концентрації природних ресурсів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Специфіка формування рентних відносин у сфері природокористування значною мірою детермінується формами, методами та способами залучення складових природно-ресурсного потенціалу у відтворювальний процес. Сфера природокористування охоплює розширене відтворення та господарське освоєння природно-ресурсного потенціалу, а також охорону навколишнього природного середовища. Тобто природокористування — це використання ресурсної цінності природної сировини та комплекс заходів з упередження еколого-деструктивного впливу на довкілля. Раціоналізація природокористування, тобто результативніше використання природних ресурсів та ефективніший захист атмосферного повітря, природних водних джерел та надр, значною мірою залежить від інституціоналізованих рентних регуляторів [3].

Глобальні тренди загострення боротьби за рідкісно-земельну мінеральну сировину та паливно-енергетичні ресурси вимагають трансформації рентних відносин у сфері природокористування, щоб за умови інституціоналізації передачі прав користування вітчизняними надрами з метою видобутку корисних копалин транснаціональним компаніям забезпечити належний економічний ефект для української держави та українського народу. Особливо актуальною є трансформація рентних відносин на регіональному та місцевому рівнях, оскільки територіальні утворення відзначаються значною асиметрією через природно-ресурсну неоднорідність.

У нинішніх умовах трансформація рентних відносин в системі місцевих фінансів має передбачати підвищення частки відрахувань рентної плати і плати за використання інших природних ресурсів до місцевих бюджетів, в першу чергу до бюджетів сільських та селищних територіальних громад, що відповідає вимогам бюджетно-фіскальної децентралізації в цілому. Така трансформація рентних відносин на місцевому рівні має створити також додаткові бюджетні можливості для публічного фінансування пріоритетів природоохоронної діяльності,

що у підсумку зміцнить потенціал природних біогеоценозів продукувати широкий спектр екосистемних послуг, що за умови інституціоналізації сучасних форм їх комерціалізації збільшить потоки природно-ресурсної ренти у місцеві бюджети [4, с. 56]. Також вагоме значення відіграє така складова трансформації рентних відносин у сфері природокористування як накопичення природно-ресурсної ренти у спеціальних фондах природно-ресурсного та природоохоронного спрямування, які доцільно створювати в структурі обласних бюджетів та бюджетів місцевого самоврядування, що дасть змогу частину вилучених рентних доходів від експлуатації природно-ресурсного потенціалу спрямовувати у його відтворення, а також в утилізацію вторинної природної сировини. Це стане першим кроком у формуванні регіонального формату фінансово-інвестиційного забезпечення природокористування, що дасть змогу активніше залучати природно-ресурсний потенціал територіальних утворень у відтворювальний процес і таким чином ефективніше використовувати ендегенний потенціал соціально-економічного піднесення.

Поглиблення інституціональних перетворень у сфері природокористування як щодо інституціоналізації приватної та комунальної форм власності на природні ресурси, так і організаційно-правових форм здійснення природоексплуатаційної та природоохоронної діяльності вимагають диверсифікації важелів та інструментів фіскального регулювання природокористування, щоб охопити спектр нових відносин щодо перерозподілу природно-ресурсного потенціалу й використання асиміляційної місткості територій. Слабкий зв'язок між системою природно-ресурсного моніторингу та рентними відносинами у сфері природокористування призвів до недоотримання бюджетами різного таксономічного рівня природно-ресурсних платежів та екологічних податків унаслідок значних розбіжностей між реальною базою їх стягнення та потенційно можливою [9, с. 13].

Для Волинської області, яка за винятком декількох міст має чітко виражену аграрну та природно-ресурсну спрямованість, трансформація рентних відносин набуває надзвичайно вагомого значення в частині активації процесів не лише розширеного відтворення та господарського освоєння природно-ресурсного потенціалу, але і прискорення темпів соціально-економічного піднесення в цілому. Регіон відзначається високим рівнем лісистості, де функціонує розгалужена мережа постійних лісостористувачів, що дає можливість заготовляти в останні десятиліття в середньому в рік 0,7 — 1,2 млн куб. м ліквідної деревини. Тобто спостерігається велика база нарахування рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів.

Також у регіоні видобувається така мінеральна сировина як кам'яне вугілля, торф, будівельний пісок та інші види корисних копалин, що формує певний потенціал надходжень рентної плати за користування надрами. Мінерально-сировинний потенціал Волинської області характеризується наявністю в надрах 18 видів корисних копалин, серед яких 12 (вугілля, газ природний, торф, германій, пісок скляний, підземні прісні та мінеральні води, торф'яна грязь, сировина цементна, мідь і фосфорити) належать до корисних копалин загальнодержавного значення. Останні два види (мідь і фосфорити) розвідано недостатньо, їх запаси не визначені, а

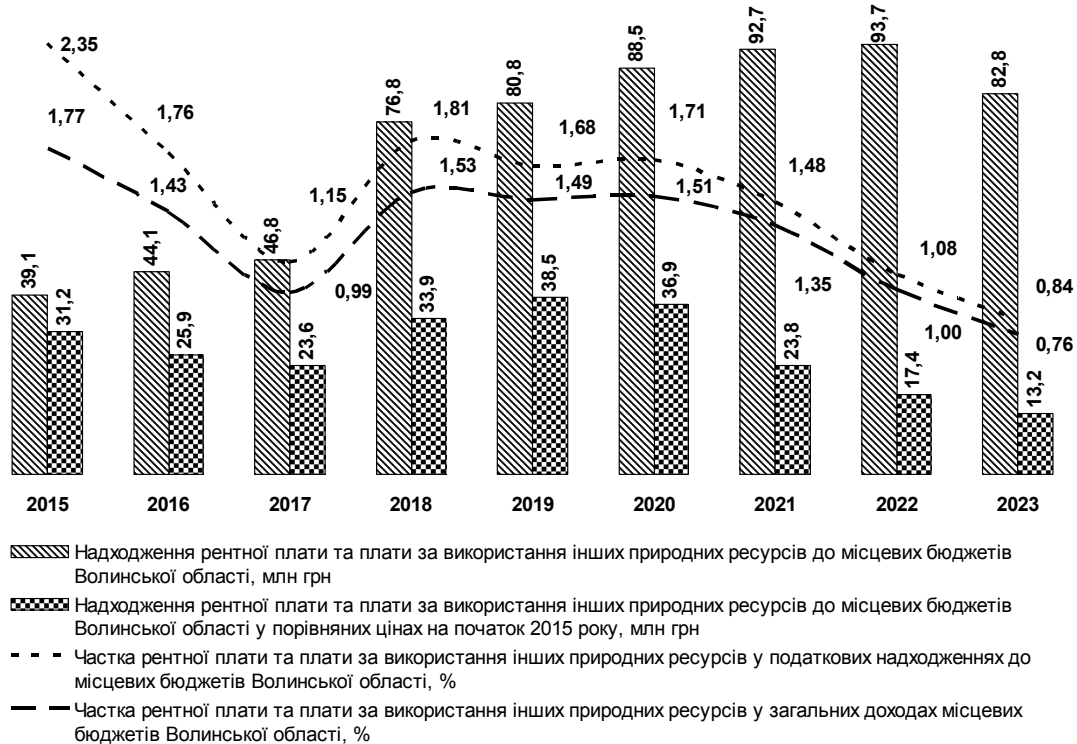


Рис. 1. Надходження рентної плати та плати за використання інших природних ресурсів до місцевих бюджетів Волинської області у 2015–2023 роках

Джерело: розраховано за оперативними даними Міністерства фінансів України.

місце залягання до державного фонду розвитку поки що не віднесено. Газ природний представлено одним Локачинським родовищем, балансові запаси якого становлять 7,8 млрд куб. м, що дасть змогу протягом 20 років задовольняти потреби області в споживанні газу на 50%. Кам'яне вугілля представлено 10 родовищами, балансові запаси якого становлять 73,7 млн тонн [8].

Водокористувачі (суб'єкти виробничо-господарської діяльності та сектор домогосподарств) сплачують рентну плату за спеціальне використання води з диференціацією ставок в розрізі поверхневих та підземних джерел. Варто зазначити, що до місцевих бюджетів Волинської області в останні роки надходило більше третини рентної плати за спеціальне використання лісових ресурсів, незначний відсоток рентної плати за користування надрами та 50% відсотків рентної плати за спеціальне використання води (до обласного бюджету).

Існуюча модель рентних відносин, яка передбачає в цілому орієнтацію сплати рентних платежів до держбюджету, зумовила певні тренди у динаміці надходжень рентної плати та плати за використання інших природних ресурсів до місцевих бюджетів Волинської області (рис. 1).

Надходження природно-ресурсної ренти до місцевих бюджетів Волинської області в період з 2015 по 2023 рік щорічно зростали. Так у 2015 році даний показник становив 39,1 млн грн, у 2016 році — 44,1 млн грн, у 2017 році — 46,8 млн грн, у 2018 році — 76,8 млн грн, у 2019 році — 80,8 млн грн, у 2020 році — 88,5 млн грн, у 2021 році — 92,7 млн грн, у 2022 році — 93,7 млн грн, у 2023 році — 82,8 млн грн. Суттєве зростання надходжень рентної плати та плати за використання інших природних ресурсів до місцевих бюджетів Волинської області відбулося у 2018 році порівняно з 2017 роком, коли на законодавчому рівні було підвищено відсоток відра-

хувань окремих видів природно-ресурсної ренти до місцевих бюджетів. Надходження рентної плати та плати за використання інших природних ресурсів до місцевих бюджетів Волинської області в 2023 році порівняно з 2015 роком зросли на 43,7 млн грн.

Основні складові надходжень рентної плати та плати за використання інших природних ресурсів, які впливають на доходи місцевих бюджетів Волинської області, включають: 1) рентну плату за спеціальне використання лісових ресурсів (частина даного фіскального інструменту надходить до місцевих бюджетів, де розташовані лісові угіддя, а кошти частково використовуються для відтворення лісів, проведення лісгосподарських заходів, а також для фінансування соціальних проєктів у "лісових" громадах; 2) рентну плату за спеціальне використання води (ці кошти частково використовуються для охорони водних об'єктів, будівництва та утримання гідротехнічних споруд, а також для фінансування заходів щодо забезпечення населення якісною питною водою) [7]; 3) рентну плату за користування надрами.

Водночас в цілому висхідний тренд у динаміці номінальної величини надходжень рентної плати та плати за використання інших природних ресурсів не корелює з динамікою даного показника у порівнянних цінах на початок 2015 року. Сума надходжень у порівнянних цінах на початок 2015 року визначалася шляхом ділення номінальної суми рентної плати та плати за використання інших природних ресурсів за відповідний рік на кумулятивний індекс цін виробників промислової продукції. Надходження рентної плати та плати за використання інших природних ресурсів до місцевих бюджетів Волинської області у порівнянних цінах на початок 2015 року в період з 2015 по 2023 рік відображали хвилюватий тренд з точками падіння у 2017 і 2021 роках. Так

у 2015 році даний показник становив 31,2 млн грн, у 2016 році — 25,9 млн грн, у 2017 році — 23,6 млн грн, у 2018 році — 33,9 млн грн, у 2019 році — 38,5 млн грн, у 2020 році — 36,9 млн грн, у 2021 році — 23,8 млн грн, у 2022 році — 17,4 млн грн, у 2023 році — 13,2 млн грн

Суми надходжень рентної плати та плати за використання інших природних ресурсів до місцевих бюджетів Волинської області у порівнянних цінах на початок 2015 року в 2023 році порівняно з 2015 роком знизилася на 18,0 млн грн. Це пов'язано з прискоренням процесів реального зменшення надходжень природно-ресурсної ренти до місцевих бюджетів Волинської області у зв'язку із застосуванням карантинних заходів, детермінованих необхідністю обмеження пандемії коронавірусу, та повномасштабним вторгненням російських загартбників на територію України. Різке зниження реальної величини надходжень природно-ресурсної ренти до бюджетів Волинської області при в цілому висхідному тренді їх номінального значення зумовлено прискоренням інфляційно-девальваційних процесів. Тобто темп знецінення національної грошової одиниці випереджав темп зростання ставок рентної плати та плати за використання інших природних ресурсів.

Певною мірою прямо корелюють з динамікою реальної величини природно-ресурсної ренти, котра надійшла до бюджетів Волинської області, питомі ваги даного фіскального платежу у податкових надходженнях та загальних доходах місцевих бюджетів означеного регіону. Частка рентної плати та плати за використання інших природних ресурсів у податкових надходженнях до місцевих бюджетів Волинської області в період з 2015 по 2023 рік відображала хвилястий низхідний тренд з найбільшим зниженням у 2017, 2022 та 2023 роках. Так у 2015 році даний показник становив 2,35%, у 2016 році — 1,76%, у 2017 році — 1,15%, у 2018 році — 1,81%, у 2019 році — 1,68%, у 2020 році — 1,71%, у 2021 році — 1,48%. Частка рентної плати та плати за використання інших природних ресурсів у податкових надходженнях до місцевих бюджетів Волинської області у 2023 році порівняно з 2015 роком знизилася на 1,51%.

Питома вага рентної плати та плати за використання інших природних ресурсів у загальних доходах місцевих бюджетів Волинської області також відображала хвилястий низхідний тренд в період з 2015 по 2023 рік з найбільшим просіданням у 2017, 2022 та 2023 роках. Так у 2015 році даний показник становив 1,77%, у 2016 році — 1,43%, у 2017 році — 0,99%, у 2018 році — 1,53%, у 2019 році — 1,49%, у 2020 році — 1,51%, у 2021 році — 1,35%, у 2022 році — 1,0%, у 2023 році — 0,76%. Частка рентної плати та плати за використання інших природних ресурсів у загальних доходах місцевих бюджетів Волинської області у 2023 році порівняно з 2015 роком знизилася на 1,01%.

Виходячи з проведеного аналізу основних тенденцій надходжень рентної плати та плати за використання інших природних ресурсів до місцевих бюджетів Волинської області у 2015—2023 роках було встановлено, що означений фіскальний інструмент не став вагомим чинником зміцнення фінансової самодостатності вказаного регіону. Значною мірою це пов'язано з недосконалою ідентифікацією реальної бази нарахування рентної плати та плати за використання інших природ-

них ресурсів, що не дає можливості забезпечувати еквівалентне вилучення частини рентних доходів, які утворюються внаслідок залучення природних ресурсів у господарський обіг.

Водночас така інституційна прогалина зумовлена недосконалістю системи рентних відносин у сфері природокористування на загальнонаціональному рівні. Одним з основних недоліків існуючого формату фіскального регулювання природокористування виступає відсутність належного взаємозв'язку між надходженнями природно-ресурсної ренти до публічних бюджетів та видатками цих бюджетів на здійснення комплексу заходів, спрямованих на відтворення природно-ресурсного потенціалу та охорону довкілля. Такий взаємозв'язок буде забезпечений через підвищення відсотку відрахування рентної плати за користування надрами до місцевих бюджетів та її спрямування до спеціальних фондів природно-ресурсного та екологічного призначення, що дасть можливість кумулятивним чином збільшити публічні видатки на відтворення мінерально-сировинної бази [5], упорядкування природно-заповідних територій, розбудову сучасної системи утилізації виробничих відходів та побутового сміття.

У Волинській області пріоритетним напрямом таких видатків є фінансування процесів розширеного відтворення лісоресурсного потенціалу, упорядкування самозаліснених сільськогосподарських угідь, що дасть змогу забезпечити приріст потенціалу екосистемних послуг, а це у свою чергу розширить ареал здійснення рекреаційної діяльності і сприятиме комплексному використанню природно-ресурсних активів та зростанню надходжень природно-ресурсної ренти до місцевих бюджетів [2]. Також природоохоронні видатки місцевих бюджетів Волинської області мають бути зорієнтовані на фінансування проєктів розбудови інноваційної інфраструктури поводження з деревними відходами, в першу чергу тими, які утворюються у місцях здійснення рубок, що забезпечить диверсифікацію діяльності постійних лісокористувачів та зміцнить енергетичний потенціал сільських територій.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

В умовах російської збройної агресії та відповідно загострення оборонних і енергетичних ризиків актуалізується проблема забезпечення більш дієвого впливу на відтворювальні пропорції природних ресурсів. Одним з ключових чинників дієвості такого впливу виступає існуючий формат рентних відносин у сфері природокористування, який забезпечує акумуляцію та перерозподіл рентної плати та плати за використання інших природних ресурсів. Визначальною характеристикою такого формату виступає взаємозв'язок між надходженнями природно-ресурсної ренти до публічних бюджетів та видатками держави і місцевого самоврядування на фінансування проєктів відтворення природно-ресурсного потенціалу та оздоровлення довкілля. Такий взаємозв'язок забезпечуватиметься через акумуляцію частини природно-ресурсної ренти у спеціальних фондах публічних бюджетів різного таксономічного рівня. Асиметрія регіонів України у зв'язку з природно-ресурсною неоднорідністю вимагає інституційного забезпечення

диференційованого підходу до формування моделі рентних відносин у сфері природокористування на регіональному рівні.

У Волинській області у 2015—2023 роках спостерігається значний варіаційний розрив між фактичними та реальними надходженнями рентної плати та плати за використання інших природних ресурсів до місцевих бюджетів. На відміну від фактичних надходжень, динаміка надходжень у порівнянних цінах демонструє більш хвилюподібну тенденцію з періодами зростання та спаду. Перегляд ставок природно-ресурсної ренти відбувався під впливом інфляційних процесів, але темпи їх індексації були більш уповільненими, ніж темпи інфляційно-девальваційних процесів. Це означає, що зростання ставок рентної плати та плати за використання інших природних ресурсів було спрямоване на компенсацію втрат від інфляції, а не на реальне збільшення акумуляції даного фіскального інструменту у держбюджеті та місцевих бюджетах.

Сприятливі природно-ресурсні передумови розвитку Волинської області в теперішніх умовах використовуються мляво, що не дозволяє суттєво підвищити результативність використання ендегенного потенціалу соціально-економічного піднесення даного регіону. З огляду на сказане, доцільно зорієнтувати модель рентних відносин у сфері природокористування у даному регіоні на фінансово-інвестиційне забезпечення розширеного відтворення потенціалу екосистемних послуг, які продукуються природними біогеоценозами і створюють природно-ресурсні умови для активізації рекреаційного лісокористування, що у підсумку дозволить сформулювати сучасний полюс росту Волинської області.

Література:

1. Валігура В. А., Сідляр В. В. Фіскально-регулююча роль рентної плати в Україні. Наукові праці НДФІ. 2022. № 2 (99). С. 66—78.
2. Голян В., Марчук Ю., Погуляйко Ю., Матрунчик Д., Дзюбенко О. Формування сучасної моделі фіскального регулювання лісогосподарювання як важлива передумова інноваційної трансформації лісового сектора України. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2024. № 3(56). С. 139—155.
3. Іванченко В. А., Мединська Н. В., Бардас В. М. Податкове регулювання природокористування в умовах поглиблення децентралізації: пріоритети, проблеми, виклики. Ефективна економіка. 2024. № 7. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4187/4222>.
4. Калініченко Д. Ю. Рентні відносини в системі місцевих фінансів: проблеми, пріоритети та природоохоронний аспект. Агросвіт. 2024. № 14. С. 55—61.
5. Калініченко Д. Ю., Бардас В. М. Фінансово-інвестиційне забезпечення відтворення мінерально-сировинної бази в Україні: інституційні розриви та перспективи. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 13. С. 114—119.
6. Кольоса Л. Л. Природні ресурси як фактор зміцнення фінансової самодостатності сільських територіальних громад. Агросвіт. 2023. № 19. С. 45—51.
7. На Волині користувачі водних ресурсів сплатили до бюджету понад 2,8 мільйона гривень ренти. [Електронний ресурс]. URL: <https://vl.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/584680.html>.
8. Природно-ресурсний потенціал розвитку регіону та зміцнення його конкурентоспроможності. Офіційний сайт Волинської обласної ради [Електронний ресурс]. URL: <https://volynrada.gov.ua/general-information>.
9. Хвесик М., Голян В., Бардас В. Формування нової моделі фіскального регулювання природокористування: інституціональні передумови, методологічне забезпечення та практичні рекомендації. Економіст. 2013. № 9. С. 4—13.
10. Хвесик М. А., Бистряков І. К. Фінансово-економічні важелі капіталізації природних ресурсів у контексті забезпечення прибуткового природокористування. Фінанси України. 2014. № 5. С. 29—47.

References:

1. Valihura, V.A. and Sidliar, V.V. (2022), "The fiscal and regulatory role of rent in Ukraine", Naukovi pratsi NDFI, vol. 2 (99), pp. 66—78.
2. Holian, V. Marchuk, Yu. Pohulajko, Yu. Matrunchyk, D. and Dziubenko O. (2024), "Formation of a modern model of fiscal regulation of forestry as an important prerequisite for innovative transformation of the forest sector of Ukraine", Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 3 (56), pp. 139—155.
3. Ivanchenko, V.A. Medyn'ska, N.V. and Bardas', V.M. (2024), "Tax regulation of environmental management in the context of deepening decentralisation: priorities, problems, challenges", Efektyvna ekonomika, vol. 7, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4187/4222> (Accessed 25 Apr 2025).
4. Kalinichenko, D.Yu. (2024), "Rent relations in the local finance system: problems, priorities and environmental aspects", Ahrosvit, vol. 14, pp. 55—61.
5. Kalinichenko, D.Yu. and Bardas', V.M. (2024), "Financial and investment support for the reproduction of the mineral resource base in Ukraine: institutional gaps and prospects", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 13, pp. 114—119.
6. Kol'osa, L.L. (2023), "Natural resources as a factor in strengthening the financial self-sufficiency of rural territorial communities", Ahrosvit, vol. 19, pp. 45—51.
7. Main Department of the State Tax Service in Volyn region (2022), "In Volyn, water users paid more than 2.8 million hryvnia in rent to the budget", available at: <https://vl.tax.gov.ua/media-ark/news-ark/584680.html> (Accessed 25 Apr 2025).
8. Official website of the Volyn Regional Council (2025), "Natural resource potential of the region's development and strengthening its competitiveness", available at: <https://volynrada.gov.ua/general-information> (Accessed 25 Apr 2025).
9. Khvesyk, M. Holian, V. and Bardas', V. (2013), "Formation of a new model of fiscal regulation of nature use: institutional prerequisites, methodological support and practical recommendations", Ekonomist, vol. 9, pp. 4—13.
10. Khvesyk, M.A. and Bystriakov, I.K. (2014), "Financial and economic levers of capitalization of natural resources in the context of ensuring profitable nature use", Finansy Ukrainy, vol. 5, pp. 29—47.

Стаття надійшла до редакції 05.05.2025 р.

T. Zhytomyrska,
PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of
the Department of Management in the Transportation Sector,
Danube Institute of National University "Odessa Maritime Academy"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7015-0819>

H. Chymshyr,
PhD in Economical Sciences, Department of Management in the Transport
Industry, Danube Institute of National University "Odessa Maritime Academy"
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-7352-0678>

N. Bykovets,
PhD in Technical Sciences, Associate Professor,
Head of the Department of Transport Sector Management of the Danube Institute of National University
"Odessa Maritime Academy"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6365-4701>

I. Smyrnova,
Doctor in Pedagogical Sciences, Professor, Assistant Director of Academic and Pedagogical Activities,
Danube Institute of National University "Odessa Maritime Academy"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2085-5391>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.10.20

SUSTAINABLE MANAGEMENT OF THE RENI SEA COMMERCIAL PORT

Т. М. Житомирська,
к. пед. н., доцент кафедри управління в транспортній галузі,
Дунайський інститут Національного університету "Одеська морська академія"

Г. В. Чимшир,
к. е. н., кафедра "Управління в транспортній галузі",
Дунайський інститут Національного університету "Одеська морська академія"

Н. П. Биковець,
к. т. н., доцент, завідувачка кафедри управління в транспортній галузі, Дунайський інститут Національного
університету "Одеська морська академія"

І. М. Смирнова,
д. пед. н., професор, заступник директора з науково-педагогічної діяльності, Дунайський інститут Національного
університету "Одеська морська академія"

СТАЛИЙ МЕНЕДЖМЕНТ РЕНІЙСЬКОГО МОРСЬКОГО ТОРГОВОГО ПОРТУ

In modern conditions, the issue of developing economic entities without negative consequences for the future is gaining particular importance across all sectors of the economy, including transport infrastructure. The Reni Sea Commercial Port is no exception — located at the intersection of key transport corridors, it holds significant potential for development as a logistics hub in the southwest of Ukraine. Therefore, this article aims to explore the conceptual foundations of sustainable management in the operations of the Reni Sea Commercial Port by identifying the main directions for its implementation and developing practical recommendations for introducing an effective management model based on the principles of sustainable development. The study found that sustainable management in the operations of the Reni Sea Commercial Port should be based on a

set of key conceptual principles that shape a comprehensive model of its sustainable development. These conceptual principles include: a systems approach to port development management, ensuring the strategic coherence of managerial decisions; environmental responsibility, aimed at minimizing negative environmental impacts; the institutional capacity of the port administration to implement sustainability policies; management transparency, which fosters open dialogue with all stakeholders; economic efficiency, essential for maintaining financial stability; and social orientation, reflected in support for personnel and the local community. It has been established that the combination of these components enables the formation of a modern management model that integrates pragmatic economic interests with the port's long-term environmental and social commitments, and lays the groundwork for a transition to a sustainable development model for the Reni Sea Commercial Port. This model aligns with the port's functional specifics, considering its geographical location, existing infrastructure potential, and strategic prospects. The implementation of a conceptual model of sustainable management at the Reni Sea Commercial Port can provide a range of significant advantages: it contributes to more efficient resource management and ensures sustainable economic dynamics of the port under competitive conditions; it helps reduce the technogenic burden on the environment; and it increases trust from employees, the local community, and partners – a key factor in the stable functioning of the port.

У сучасних умовах особливого значення набуває розвиток суб'єктів економіки без створення негативних наслідків для майбутніх поколінь. Це стосується всіх сфер економіки, зокрема транспортної інфраструктури. Не є винятком і Ренійський морський торговельний порт, розташований на перетині важливих транспортних коридорів, який має значний потенціал для розвитку як логістичний вузол на південному заході України. Метою даної статті є дослідження концептуальних засад сталого менеджменту в діяльності Ренійського морського торговельного порту шляхом визначення основних напрямів його реалізації та формування практичних рекомендацій щодо впровадження ефективної моделі управління на засадах сталого розвитку. У ході дослідження встановлено, що сталий менеджмент у діяльності Ренійського морського торговельного порту має ґрунтуватися на низці ключових концептуальних засад, які формують цілісну модель його сталого розвитку. До таких засад віднесено: системний підхід до управління розвитком порту, який забезпечує стратегічну узгодженість управлінських рішень; екологічну відповідальність, що передбачає мінімізацію негативного впливу на довкілля; інституційну спроможність адміністрації порту до впровадження політик сталого розвитку; прозорість управління, яка сприяє відкритому діалогу з усіма зацікавленими сторонами; економічну ефективність як основу фінансової стабільності; а також соціальну орієнтованість, що проявляється у підтримці персоналу та місцевої громади. Констатовано, що сукупність зазначених складників дає змогу сформувати сучасну управлінську модель, яка не лише поєднує прагматичні економічні інтереси з довгостроковими екологічними та соціальними зобов'язаннями порту, а й створює підґрунтя для переходу до сталого розвитку Ренійського морського торговельного порту, що відповідає його функціональній специфіці, враховує географічне розташування, наявний інфраструктурний потенціал та стратегічні перспективи. Запровадження концептуальної моделі сталого менеджменту в Ренійському морському торговельному порту може забезпечити йому низку суттєвих переваг: сприяти підвищенню ефективності управління ресурсами та забезпеченню стабільної економічної динаміки в умовах конкуренції; зменшити техногенне навантаження на довкілля; а також підвищити довіру з боку працівників, громади та партнерів, що є запорукою стабільного функціонування порту.

Key words: transport infrastructure; port's environmental obligations; port's social obligations; seaports; staff support; local community support.

Ключові слова: транспортна інфраструктура; екологічні зобов'язання порту; соціальні зобов'язання порту; морські порти; підтримка персоналу; підтримка місцевої громади.

PROBLEM STATEMENT

In the modern context, the issue of developing economic entities without negative consequences for the future is gaining particular importance across all sectors of the economy, including transport infrastructure. Sea-

ports are no exception, as they serve as key elements of international logistics and play a critical role in ensuring the economic stability of regions and states. The Reni Sea Commercial Port, as it is located at the intersection of important transport corridors and has significant potential

Table 1. Features of the formation and adaptation of sustainable management principles to the development needs of the Reni Sea Commercial Port

Directions of adaptation	Specifics of forming sustainable management	Specifics of sustainable management adaptation
Specifics of operations	The Reni Port is a river-sea port, meaning it operates at the junction of inland waterways (the Danube) and maritime communications (the Black Sea), which leads to seasonal transportation, dependence on water levels, and the need for specialized vessels. The port handles mixed cargo types, which requires flexible logistics and diverse infrastructure. The shallow depth of the water area (compared to large seaports) limits the entry of large-tonnage vessels.	Flexible organization of logistics processes. Integration of multimodal transportation. Development of port infrastructure and deep-water approaches.
Specifics of geographical location	The port is located in the southwestern part of Ukraine, in the Danube delta, near the borders with Romania and Moldova, which creates a cross-border potential. It is part of the Danube Transport Corridor No. 7 (the Trans-European Transport Network – TEN-T), making it promising for international cargo transit. At the same time, its distance from the main industrial centers of Ukraine presents logistical challenges regarding cargo delivery.	Deepening international cooperation and developing infrastructure for cross-border transportation. Enhancing integration into the European transport network. Optimizing transportation logistics.
Specifics of infrastructure condition	Some equipment and berth infrastructure are outdated and worn out, requiring modernization and energy modernization. There is an insufficient number of modern handling complexes, especially for containerized cargo. The railway and road connections to the port need improvement to ensure uninterrupted logistics.	Modernization of infrastructure. Development of handling complexes. Improvement of transportation connections.
Specifics of strategic potential	The Reni Port has the potential to become a key hub for multimodal transportation, combining sea, river, road, and rail transport. There is an opportunity for the development of eco-oriented logistics (for example, based on transport along the Danube, a more environmentally friendly mode of transportation). It could become an international trade hub for countries in Central Asia, the Balkans, and the EU — provided there is strategic rethinking and investment.	Creation of a multimodal transport hub. Development of eco-oriented logistics. Development of an international trade hub.

Source: compiled based on [1—2; 5].

for development as a logistics hub in the southwest of Ukraine. It should be noted that the issue of its effective long-term functioning currently requires the integration of sustainability principles into its management.

First and foremost, the Reni Port, like many other Ukrainian ports, faces physical and technological obsolescence. Most of its berths were built during the Soviet era and no longer meet modern standards for depth, strength, and capacity. Cargo handling equipment, including cranes, conveyors, and loaders, is highly worn out, with wear levels sometimes exceeding 70%, resulting in frequent breakdowns. Many of these machines are outdated technologically, lack support for modern automation standards, and exhibit low energy efficiency. Additionally, there are issues with access routes: the railway and road approaches to the port have limited throughput capacity and require upgrades to ensure uninterrupted logistics. This, in turn, hampers the port's operational efficiency, increases cargo handling times, and raises the risk of accidents and equipment failures. Sustainable management calls for strategic investment planning and infrastructure modernization that prioritizes energy efficiency and durability.

In addition, the Reni Port has a significant environmental impact. Key issues include emissions of pollutants

into the atmosphere from diesel equipment and vessels, water pollution from petroleum products and runoff from the berths, as well as elevated noise levels from cargo operations. These factors pose risks to the aquatic flora and fauna of the Danube, as well as to the health and well-being of nearby populations. Implementing environmentally responsible practices — such as upgrading equipment to electric power, installing wastewater treatment facilities, organizing waste sorting and disposal, and introducing air and water quality monitoring systems — can substantially reduce the port's negative environmental impact. At the same time, these measures will help bring the port in line with international environmental standards (particularly EU requirements related to transport and the environment) and enhance its investment appeal.

It is worth noting that an additional factor highlighting the relevance of this study is Ukraine's integration into the global transport system, where sustainable development has become a mandatory condition for participation in international projects and attracting investment (for example, from the EU or international financial institutions). Retaining qualified personnel, improving working conditions, engaging with the local community,

and other similar measures are essential components of sustainable management that ensure operational stability and garner support from the local population.

Thus, the implementation of sustainable management is not only a response to current challenges but also a foundation for building a resilient development model for the port-one that will ensure its economic efficiency, environmental safety, and social responsibility in the future.

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

The challenges of transitioning to sustainable management in the operation of seaports have received considerable attention in the scientific research of several Ukrainian scholars, among whom S. Rusanova, M. Perepichko, O. I. Platonov, V. V. Shemaiev, and L. M. Shemaieva are particularly noteworthy. Their works highlight key aspects of sustainable port infrastructure development, environmental risk management, social-economic responsibility, and improving energy efficiency in seaport operations.

However, despite the existence of general theoretical and applied works in the sustainable management of

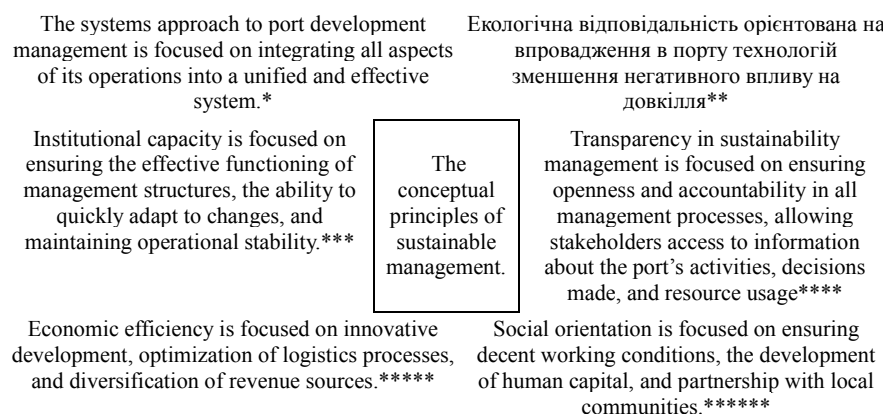


Figure 1. Key conceptual principles of sustainable management of the Reni Sea Commercial Port

Note:

* involves long-term strategic planning, consideration of stakeholder needs, alignment with national and international standards, as well as resource and process optimization.

** involves the integration of environmentally clean and energy-efficient technologies, monitoring the state of the environment, optimizing the use of natural resources, and reducing water, air, and soil pollution.

*** involves the development of an organizational structure capable of making operational and strategic decisions, ensuring a proper level of management competence, clear distribution of duties and responsibilities, and the presence of effective mechanisms for control and performance evaluation.

**** involves the systematic and timely publication of information, creation of feedback mechanisms, as well as the involvement of the public and other stakeholders in decision-making processes.

***** involves the implementation of cutting-edge technologies, process automation, cost reduction, and productivity improvement.

***** involves creating favorable conditions for employees, ensuring their rights and safety, developing professional skills, and providing opportunities for career growth.

Source: compiled based on [1—2; 5—6].

maritime transport, it should be noted that the issue of implementing sustainable development principles in the operations of individual ports, particularly the Reni Sea Commercial Port, remains insufficiently explored. This creates a scientific gap that requires separate study, taking into account the port's operational specifics, strategic location, infrastructure potential, and impact on the environment and the local community.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

The article aims to study the conceptual foundations of sustainable management in the operations of the Reni Sea Commercial Port by identifying the main areas of its implementation and forming practical recommendations for the introduction of an effective management model based on sustainable development principles.

THE PAPER MAIN BODY

The study emphasizes that sustainable management, in the context of the operations of an individual seaport, means the balanced integration of economic, environmental, and social goals into the overall port management system. This promotes the creation of conditions where management decisions take into account not only economic efficiency but also the impact on the environment and the well-being of local communities. So, sustainable management is focused on [4—5]:

1. The economic component, specifically ensuring the overall profitability of the port, which is based on maximizing the flow of Hicks-Lindahl total income, enhancing

competitiveness, and attracting sustainable investments (specifically those that contribute to the preservation of total capital, which is used for this purpose).

2. The environmental component — reducing emissions of pollutants into the air and water, improving energy efficiency, and preventing the degradation of the marine ecosystem.

3. The social component — ensuring safe working conditions, creating jobs, developing infrastructure for the local population, and considering the interests of the community.

It should be noted that when considering the specifics of the transition to sustainable development of the Reni Sea Commercial Port, these principles must be adapted to the specifics of its operations, geographical location, infrastructure condition, and strategic potential [4], as systematically illustrated in Table 1.

It should be noted that the outlined adaptation defines not only the limitations of operations but also unique opportunities for implementing sustainable management, focused on adaptability, energy efficiency, cross-border cooperation, and environmental modernization. Considering the above, the key conceptual principles of sustainable management for the Reni Sea Commercial Port include (see Figure 1): a systems approach to port development management; environmental responsibility of the port; institutional capacity; transparency in sustainability management; economic efficiency, and social orientation.

Thus, a systems approach to development management involves long-term strategic planning that takes into account the needs of stakeholders (the state, businesses, and the community). The systems approach to the development management of the Reni Sea Commercial Port is presented in Table 2.

A systematic approach to development management is the foundation for ensuring the effective operation of the Reni Sea Commercial Port. This approach involves long-term strategic planning focused on progressive trends in international transportation, consideration of the needs of all stakeholders, and integration into global logistics chains.

Environmental responsibility is implemented through the introduction of technologies in the port that reduce negative environmental impact, as well as technologies for environmental monitoring and the rational use of natural resources. The fundamental principles for ensuring environmental responsibility in the development of the Reni Sea Commercial Port are presented in Table 3.

Environmental responsibility is one of the priorities of the sustainable development of the Reni Sea Commercial Port, which is of particular importance due to its location within the Danube Basin ecosystem. Environmental

Table 2. Systems approach to the development management of the Reni Sea Commercial Port

Direction	Key principles of implementation	Implementation specifics
Long-term strategic planning	The Reni Port must develop a detailed development plan, focusing on trends in international transportation and taking into account changes in transport corridors, particularly within the Danube Corridor.	Planning should include infrastructure modernization and the expansion of multimodal transportation (maritime, river, rail, and road).
Stakeholder engagement*	Establishing an open dialogue with key stakeholders: government bodies, local authorities, businesses, and civil society organizations.	It involves regular consultations, the establishment of advisory bodies, and the consideration of public social and environmental expectations.
Integration into national and international logistics chains	Aligning the port's development with the transport strategy of Ukraine and the EU involves integrating the facility into the overall transport network, as well as considering modern standards of safety, environmental sustainability, and innovative technologies that meet the requirements of the European Union.	It includes participation in international infrastructure projects and ensuring compatibility with European logistics standards.

Note

Stakeholders of the Reni Port include all interested parties that directly or indirectly influence its operations or have an interest in its development (government bodies, the private sector, internal users, international partners, and civil society).

Source: compiled based on [3; 5].

Table 3. Approach to ensuring environmental responsibility in the development of the Reni Sea Commercial Port

Direction	Key principles of implementation	Implementation specifics
Control of water pollution in the Danube Basin	Wastewater treatment, prevention of oil spills, and minimization of the impact of port operations on the aquatic environment.	Reni Port must organize wastewater treatment before discharging into the river, prevent oil spills, and implement zero-waste technologies in cargo handling operations.
Systematic environmental monitoring of water, soil, and air quality.	Continuous monitoring of environmental indicators in the port's impact zone.*	Creation of automated monitoring stations, regular reporting, and integration of data into national and European environmental monitoring systems.
Use of energy-efficient equipment.	Reduction of energy consumption, transition to modern resource-efficient technologies.**	Installation of energy-efficient lighting, modernization of cranes and other equipment, and the use of alternative energy sources, including solar panels.
Green landscaping of port areas.	Improvement of the microclimate and reduction of dust load.***	Planting greenery along the perimeter of the port, creating buffer eco-zones, and reducing the area of paved surfaces.
Implementation of waste management programs.	Separate collection, reduction of waste formation, and waste disposal.****	Implementation of a waste sorting system, construction of temporary storage areas, and establishing cooperation with licensed waste disposal operators.
Collaboration with research institutions.	Engagement of expert potential for environmental impact assessment and the search for innovative solutions.*****	Signing agreements with environmental laboratories and institutes, participation in joint research, and pilot projects on the ecological modernization of the port.

Note

* Continuous monitoring of environmental indicators in the port's impact zone includes the analysis of changes in air, water, and soil quality, allowing for the timely identification of environmental issues and implementation of necessary measures to address them.

** Reduction of energy consumption, transition to modern resource-efficient technologies includes energy-efficient systems introduction, the use of renewable energy sources, and the optimization of production processes to reduce the consumption of natural resources and minimize the negative impact on the environment.

*** Improvement of the microclimate and reduction of dust load includes the implementation of ventilation and air purification systems, landscaping, the use of modern dust control technologies, and the covering of soil with special materials to prevent its dispersion.

**** Separate collection, reduction of waste formation, and waste disposal include the introduction of waste sorting systems at the point of origin, the use of environmentally safe materials, and the development of recycling and resource reuse technologies to reduce the volume of waste sent to landfills.

***** Engagement of expert potential for environmental impact assessment and the search for innovative solutions involves collaboration with scientific institutions, environmental consultants, and specialists in sustainable development to develop effective methods for assessing, monitoring, and implementing new technologies that reduce the negative environmental impact.

Source: compiled based on [1—3; 5].

Table 4. Approach to ensuring economic efficiency in the development of the Reni Sea Commercial Port

Direction	Key principles of implementation	Implementation specifics
Innovative development	Implementation of digital technologies and automation of management and production processes	Creation of a «Smart Port»: automation of document flow, GPS tracking of cargo, online services for clients.
Optimization of logistics processes	Improvement of transport and warehouse operations efficiency, reduction of downtime and costs	Expansion of Multimodal Logistics Services: maritime, river, rail, and road connections with integrated management.
Diversification of revenue sources	Reduction of dependence on one type of cargo or type of activity	Development of logistics, warehousing, service, repair, and tourism services; activation of cooperation with private business.
Partnership with the private sector	Attraction of investments through the initiation of public-private partnership projects	Implementation of concession projects, rental of port facilities to private operators with clear environmental and social conditions.
Attraction of international funding	Participation in grant and loan programs for port infrastructure modernization	Attraction of funds from the EU, World Bank, EBRD for the development of environmental and transport infrastructure, including the Danube region.

Source: compiled based on [5—6].

preservation, the implementation of safe technologies, and continuous monitoring of the natural environment must become mandatory elements of port policy.

Economic efficiency, focused on innovative development, optimization of logistics processes, and diversification of revenue sources. The basic principles of ensuring economic efficiency in the development of the Reni Sea Commercial Port are presented in Table 4.

So, economic efficiency is a key factor in the sustainable development of the Reni Sea Commercial Port, based on innovative approaches that ensure not only the optimization of logistics processes but also the resilience of the financial model through the diversification of revenue sources. In other words, under current conditions, the port must not only maintain its competitiveness but also actively integrate into global and regional transport-economic systems.

The social orientation of the Reni Sea Commercial Port is manifested in ensuring decent working conditions, the development of human capital, and partnerships with local communities [1]. Given that institutional capacity is essentially the "foundation" on which ecological, economic, and social sustainable development initiatives are built, the

basic principles for ensuring the social orientation of the development of the Reni Sea Commercial Port are presented in Table 5.

Social orientation is an integral part of the sustainable development of the Reni Sea Commercial Port. It should be manifested through the creation of decent working conditions, the development of human capital, the establishment of partnerships with local communities, and ensuring social justice in the process of transforming port infrastructure.

Institutional capacity of the Reni Sea Commercial Port involves the ability of management structures, regulatory bodies, and partner institutions to effectively plan, coordinate, and implement strategic initiatives [4—5]. Given that this capacity encompasses the development of internal management processes, adaptation to changes in the external environment, ensuring stability, and increasing institutional effectiveness, we have identified the following basic principles for ensuring it for the Reni Sea Commercial Port, as presented in Table 6.

The outlined capacity includes the ability to respond quickly to challenges, integrate innovations, ensure effective communication between all stakeholders, as well

Table 5. Approach to ensuring social orientation in the development of the Reni Sea Commercial Port

Direction	Key principles of implementation	Implementation specifics
Organizational efficiency	Reforming internal management structures, strengthening managerial competence	Optimization of the port's management structure, implementation of a quality control system for management decisions, staff training with a focus on sustainable development.
Interagency and interregional coordination	Ensuring coordinated actions between the port, central government authorities, local communities, customs, and environmental services	Creation of a permanent coordination council, establishing fast information exchange procedures, integration of actions within the Danube region.
Regulatory and legal support	Updating regulations and standards according to European requirements	Harmonization of port regulations with EU directives, participation in shaping sustainable water transport policies at the national level.
Financial and project capacity	Ability to attract, administer, and effectively utilize funding	Formation of a separate unit for preparing investment and grant projects, training in managing international projects.
Public transparency and reporting	Ensuring transparency of port operations and reporting to stakeholders.	Public reporting on achievements, open access to key data (environmental, financial, logistical), and public involvement in strategic planning.

Source: compiled based on [1; 3; 5].

Table 6. Approach to ensuring institutional capacity of the Reni Sea Commercial Port

Direction	Key principles of implementation	Implementation specifics
Management efficiency	Development of a clear organizational structure, enhancement of managerial competencies.	Optimization of the port's management structure, improvement of internal processes, recruitment of qualified personnel with a focus on sustainable development.
Coordination between authorities and partners	Ensuring effective cooperation between various organizations and institutions.	Establishment of a coordination council between the port, government authorities, local authorities, environmental services, and businesses to address common issues.
Legal and regulatory support	Adapting internal standards and procedures to modern national and international requirements.	Harmonization of port regulations with European standards, creation of mechanisms for prompt response to changes.
Financial capacity	Ensuring effective use of financial resources and attracting investments	Formation of specialized units for investment search and management, active attraction of funding for infrastructure modernization.
Information transparency and reporting	Creating mechanisms for public transparency of operations	Regular public reporting on financial, environmental, and operational results, ensuring open access to important information for stakeholders.

Source: compiled based on [4—5].

as create conditions for sustainable development through a proper organizational structure, financial stability, and strategic planning.

Transparency in the management of sustainable development at the Reni Sea Commercial Port involves ensuring openness and accountability in all managerial processes [5]. This enables stakeholders, the public, and other interested parties to access important information about the organization's activities. Considering that this transparency includes the public disclosure of decisions, financial reports, plans, and operational results, we have

identified the following key principles for ensuring it at the Reni Sea Commercial Port, as presented in Table 7.

Transparency in sustainability governance should support sustainable development by maintaining trust in the port's institutions among the public, businesses, investors, authorities, and international partners.

CONCLUSIONS

The study has established that sustainable management in the operations of the Reni Sea Commercial Port should be based on a set of key conceptual principles that

Table 7. Approach to ensuring transparency in the management of sustainable development at the Reni Sea Commercial Port

Direction	Key principles of implementation	Implementation specifics
Public reporting	Regular public disclosure of financial, environmental, and operational performance	Publication of reports on the official port website, including access to annual financial reports, environmental outcomes, and strategic development plans
Access to information	Ensuring open access to essential information for the public, partners, and stakeholders	An information platform for stakeholders with downloadable documents, announcements, and port news.
Audit and evaluation	Organizing independent audits and evaluations to assess the port's operations	Conducting external audits and evaluating sustainable development strategies with the involvement of independent organizations.
Partnership and consultations	Consulting with the public and other interested parties	Organizing meetings and forums to discuss key decisions, and creating advisory bodies with participation from local communities.
Integration with international standards	Compliance with international standards of transparency and governance	Aligning reporting and standards with international requirements, particularly European norms for environmental and financial transparency.
Technological platforms for transparency	Using modern technologies to improve access to information	Creating interactive online tools for monitoring port activities, including open access to data on cargo flows, environmental conditions, and financial indicators.

Source: compiled based on [2; 5—6].

shape a comprehensive model of its sustainable development.

These conceptual principles include: a systemic approach to port development management that ensures the strategic coherence of decision-making; environmental responsibility, which involves minimizing the negative impact on the environment; the institutional capacity of the port administration to implement sustainability policies; governance transparency that promotes open dialogue with all stakeholders; economic efficiency necessary to ensure financial stability; and social orientation, reflected in support for both personnel and the local community.

It is established that the combination of these components allows for the formation of a modern management model, which not only integrates pragmatic economic interests with long-term environmental and social commitments of the port, but also creates the foundation for transitioning to a sustainable development of the Reni Seaport that aligns with its functional specificity, takes into account its geographical location, existing infrastructure potential, and strategic prospects.

The implementation of the conceptual model of sustainable management at the Reni Seaport is capable of providing several significant advantages. First, it contributes to improving resource management efficiency and ensuring sustainable economic dynamics for the port in a competitive environment. Second, focusing on environmental responsibility helps reduce anthropogenic pressure on the environment and improves the ecological situation in the port area. Third, transparent and socially oriented management increases trust among employees, the community, and partners, which is crucial for the stable operation of the port.

The prospects for further research lie in the development of practical mechanisms for implementing the principles of sustainable management in the context of a specific port's operations, particularly through the assessment of the effectiveness of already implemented measures and their impact on regional development.

Література:

1. Нікулін С. Г., Роціна Н. В. Світові тенденції розвитку морських портів. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2015. № 4 (20). С. 148—154.
2. Кулішова О., Котенко В., Яковцев С. Перспективи впровадження цифрових технологій у процеси управління операційною безпекою морських портів. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2022. № 11. С. 76—85.
3. Платонов О.І. Трансформація до моделі управління "порт-лендлорд" як запорука розвитку мультимодальних перевезень. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 13—14. С. 97—102.
4. Русанова С., Перепічко М. Моделі управління морськими портами: світові практики. Економіка та суспільство. 2024. № 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-102>
5. Соболева Т.О., Козюра С.І. Еволюція концепції сталого розвитку в менеджменті та її бізнес-імплементація в Україні. Стратегія економічного розвитку України, 2024. № 54. С. 57—67.

6. Шемаєв В.В., Шемаєва Л.М. Наближення до моделі управління порт-лендлорд: український контекст. Розвиток методів управління та господарювання на транспорті: Зб. наук. праць, 2020. № 4 (73). С. 19—30.

References:

1. Nikulin, S. G. and Roshchina, N.V. (2015), "World trends in the development of sea ports. Economics: realities of time", *Ekonomika: realiyi chasu. Naukovyy zhurnal*, vol. 4 (20), pp. 148—154.
2. Kulishova, O., Kotenko, V. and Yakovtsev, S. (2023), "Prospects for the introduction of digital technologies into the processes of operational security management of seaports", *Tavriys'kyi naukovyy visnyk. Seriya: Ekonomika*, vol. 11. pp. 76—85.
3. Platonov, O.I. (2020), "Transformation to the "port-landlord" management model as a guarantee of the development of multimodal transportation", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 13—14, pp. 97—102.
4. Rusanova, S. and Perepichko, M. (2024), "Seaport Management Models: World Practices", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-102>
5. Soboleva, T.O. and Kozyura, S.I. (2024), "Evolution of the concept of sustainable development in management and its business implementation in Ukraine", *Stratehiya ekonomichnoho rozvytku Ukrayiny*, vol. 54, pp. 57—67.
6. Shemaev, V.V. and Shemaeva, L.M. (2020), "Approaching the port-landlord management model: Ukrainian context", *Rozvytok metodiv upravlinnya ta hospodaryuvannya na transporti: Zb. nauk. Pratsi* vol. 4 (73), pp. 19—30.

Стаття надійшла до редакції 09.05.2025 р.

<https://nauka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

**Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)
Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292**

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

М. Р. Мардар,
д. т. н., професор кафедри маркетингу, підприємництва і торгівлі,
Одеський національний технологічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0831-500X>
І. А. Устенко,
к. т. н., доцент кафедри маркетингу, підприємництва і торгівлі,
Одеський національний технологічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5527-4944>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.10.28

ІВЕНТ-МАРКЕТИНГ ТА PR ЯК ЕФЕКТИВНІ ІНСТРУМЕНТИ ПРОСУВАННЯ ТОВАРІВ

М. Mardar,
Doctor of Technical Sciences, Professor of the Department of Marketing, Business and Trade,
Odesa National University of Technology
I. Ustenko,
PhD in Technical Sciences, Associate Professor of the Department of Marketing, Business and Trade,
Odesa National University of Technology

EVENT MARKETING AND PR AS EFFECTIVE TOOLS FOR PROMOTING PRODUCTS

Стаття присвячена ролі івентів та PR при просуванні товарів. Проаналізовані основні цілі участі компаній в івент-подіях, підкреслені їх ефект у створенні позитивних асоціацій та відчуття причетності до бренду. Наведена статистика розвитку ринку маркетингу в Україні, зокрема сегменту івент-маркетингу та PR-сервісів. Проаналізовані інноваційні івент-кампанії світових та українських брендів, виокремлено тенденції використання цифрових технологій, соціальної спрямованості, креативності. Розглянута роль PR у формуванні комунікаційної політики підприємства та важливість співпраці з медіа та лідерами думок. Наведені приклади успішних глобальних PR-кампаній та українських PR-заходів, підкреслена їхня ефективність у просуванні на міжнародних ринках, орієнтація на актуальні тенденції та забезпечення довгострокового ефекту. Розглянута інтеграція івент-маркетингу та PR як ефективна маркетингова стратегія, їхнє взаємне підсилення, створення інформаційного приводу та забезпечення медійного ефекту.

This article is dedicated to the role of event marketing and PR as effective tools in product promotion. The main goals of companies participating in event activities are analyzed: association with the target audience, increasing brand awareness, shaping a positive image, and engaging in social initiatives. The psychological effect of events in creating positive associations and a sense of belonging is highlighted. The history of event marketing as an independent industry is considered. The growing role of event marketing in the context of digital information overload and its ability to create meaningful personal interactions are emphasized. Statistics on the development of the marketing services market in Ukraine for 2019–2024, particularly the event marketing and PR services segment, are presented, reflecting the impact of the pandemic and war, as well as recovery forecasts. The strategic role of event marketing and PR in shaping brand reputation is underscored.

The evolution of event marketing as a tool for creating engaging brand experiences and its significance for personal connection with the audience in an environment of short consumer attention spans are examined. The focus is on creating memorable and emotional impressions, active interaction between brands and consumers, and the influence of social media on the visualization of events. Innovative event campaigns of global brands (McDonald's, PepsiCo, Starbucks, Nestl?, Veganuary) are analyzed, highlighting trends in the use of digital technologies, social focus, creativity, and long-term impact. Examples of events for the development of gastronomic tourism and the food industry in Ukraine are analyzed. Their goals, tools, results, public resonance, creativity, long-term impact, and alignment with values are emphasized.

The role of PR in shaping a company's communication policy, its main channels, and the importance of collaboration with the media and opinion leaders are considered. The significance of a quality product for food industry PR and the long-term formation of a company's image are emphasized. Examples of successful global PR campaigns are provided, and their goals, tools, results, public resonance, creativity, long-term impact, and alignment with values are analyzed.

Examples of successful Ukrainian PR activities are analyzed, emphasizing their effectiveness in promoting in international markets, the use of modern PR tools, the focus on current trends, and the provision of long-term impact.

The integration of event marketing and PR as an effective marketing strategy, their mutual reinforcement, the creation of an informational occasion, and the provision of a media effect are considered. Examples of successful campaigns in the FMCG sector that combine both tools are provided.

*Ключові слова: івент-маркетинг, PR, маркетинг, маркетингові сервіси, споживачі, просування товарів.
Key words: event marketing, PR, marketing, marketing services, consumers, product promotion.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У ринкових умовах стає дедалі складніше зацікавити сучасного споживача простими рекламними повідомленнями. Компанії, які застосовують стандартні засоби маркетингових комунікацій при просуванні, вже не встигають відповідати сучасним тенденціям ринку, до того ж переваги споживачів швидко змінюються. Як наслідок, виникає необхідність створення нових підходів у просуванні. Нові шляхи просування мають створити у споживача відчуття свободи в своєму виборі і звільнити від впливу нав'язливої реклами [1]. Тому компаніям необхідно шукати нові, ефективні способи комунікації зі своєю цільовою аудиторією. Одними із таких потужних інструментів є івент-маркетинг та PR, які дозволяють компаніям досягати своїх маркетингових цілей, формувати позитивний імідж та будувати міцні відносини з цільовою аудиторією.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вивченню теоретичних і практичних аспектів використання івент-маркетингу та PR при просуванні товарів присвячені роботи багатьох вітчизняних та закордонних вчених. Так, В. Новікова, Н. Бондар, Л. Шаран досліджували питання розвитку івент-маркетингу в Україні, автори обґрунтували, що івенти є надійним механізмом, за допомогою якого цілі підприємства здатні примножуватися, а заклад — досягати своєї мети [2]. Пичик К. В.

та Літвінчук І.С. відзначили, що на відміну від традиційних методів реклами, івент-маркетинг дозволяє компаніям безпосередньо взаємодіяти з потенційними клієнтами, надаючи їм можливість відчутти продукт, отримати інформацію з перших вуст та сформувати особисте ставлення до бренду, оскільки створює емоційний зв'язок зі споживачем, що сприяє позитивному ставленню до компанії та формуванню лояльності [3, 4]. Капінус Л.В. вивчала особливості організації та проведення онлайн-івентів підприємствами харчової промисловості, а також їх вплив на ставлення споживачів до харчових брендів [5]. У дослідженнях Prof. Dr. Gerd Nufer вказано, що маркетинг подій є незалежним інструментом комунікацій. Він передбачає систематичне планування, організацію, проведення та контроль подій, а також їх змістовне включення в інтегровані корпоративні комунікації [6].

Багато досліджень проведено у сфері PR при просуванні товарів. Так, Вертегел С. Я., відмічає що PR — це наука і мистецтво побудови взаємовідносин з усіма стейкхолдерами внутрішнього і зовнішнього середовища з метою створення впізнаваності бренду, максимізації прибутку, лояльності споживачів [7]. Сучасні PR-технології активно комбінуються з різними діджитал-інструментами. Окрім головних інструментів зв'язків із громадськістю (контакти з пресою, створення репутації товару, корпоративні комунікації, зустрічі представників компанії зі споживачами та консультування) до PR-технологій відносять пропаганду, рекламу та інструменти діджитал-маркетингу, які безпосередньо налагоджують комунікацію підприємства з громадськістю, інформу-

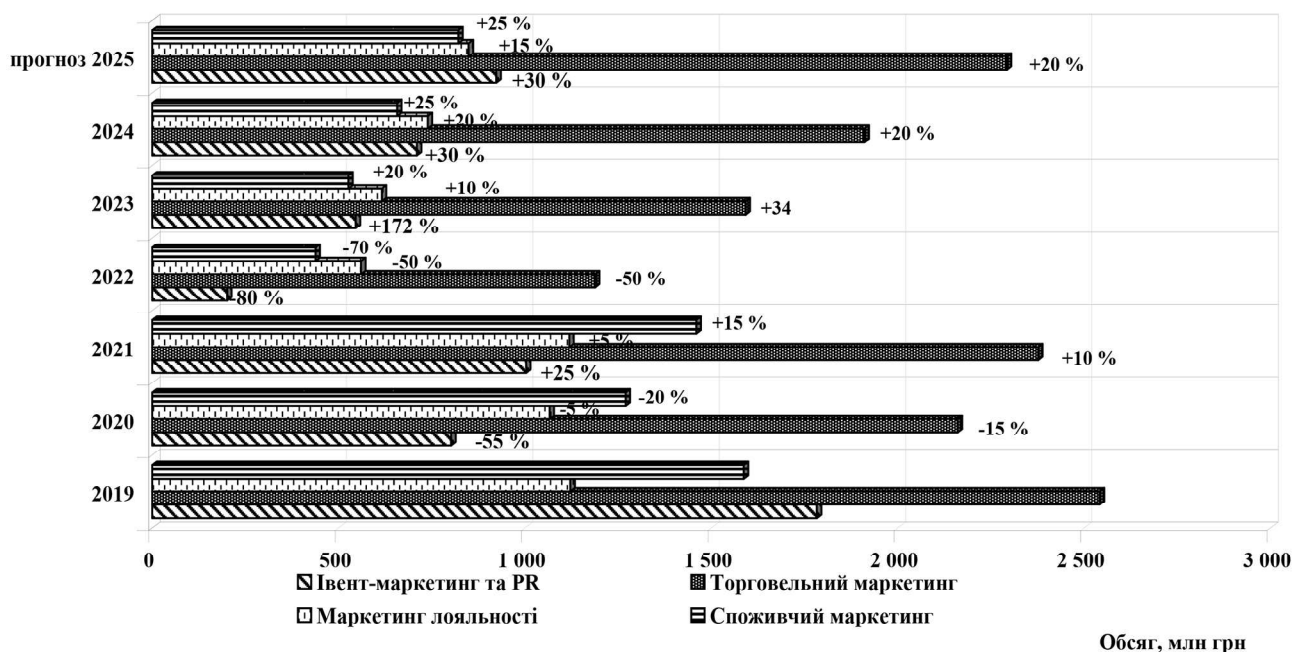


Рис. 1. Огляд динаміки ринку маркетингових сервісів у 2019–2024 роках і прогноз на 2025 рік

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [11].

ють, консультують, чинять безпосередній вплив на споживачів, розвивають бренд та відносини зі стейкхолдерами підприємства [8].

Незважаючи на значний внесок науковців і практиків у розгляд теоретичних та практичних основ дослідження івентів та PR заходів, залишаються недостатньо розглянутими питаннями щодо організації та проведення івентів в сфері харчової промисловості при просуванні товарів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження ролі івент-маркетингу та паблік рилейшнз як ефективного інструменту при просування товарів харчової промисловості.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Івент-маркетинг — це форма інтегрованих маркетингових комунікацій, яка полягає в організації спеціальних подій для презентації бренду, товару або послуги з метою активізації уваги цільової аудиторії та формування емоційного зв'язку зі споживачем [9]. Особливістю цього інструменту є можливість створення унікального досвіду взаємодії між брендом і споживачем, що підсилює запам'ятовуваність бренду, лояльність і спонукає до купівельних рішень.

Основні причини участі компаній в event-подіях — це можливість асоціюватися з цільовою аудиторією, підвищити впізнаваність, створити позитивні асоціації, покращити корпоративний імідж, залучитися до соціальних ініціатив. Участь у заходах або їх організація — ефективний інструмент зміцнення зв'язків із потенційними клієнтами, з цільовою аудиторією. Основна особливість цього інструменту полягає в створенні емоційного враження, яке сприяє кращому запам'ятовуванню бренду чи продукту. Серед типів заходів можна виділити презентації, фестивалі, промо-акції, корпоративні

івенти тощо [10]. Наприклад, компанія Coca-Cola проводить інтерактивні події для молоді, що включають конкурси, музику, дегустації, тим самим формуючи емоційний зв'язок між брендом і споживачем. Психологічний ефект таких заходів проявляється у створенні позитивних асоціацій, відчуття причетності до бренду.

Подієвий маркетинг виділився в самостійну індустрію не так давно. Однією з перших до event маркетингу долучилася компанія McDonald's, яка пов'язала образ мережі швидкого харчування з дитячим будинком Рональда Макдональда та регулярно проводила спеціальні заходи із використанням образу клоуна Рональда. Така тактика допомогла компанії не тільки залучити сімейну аудиторію, тобто дітей та їх батьків, а й створити позитивний, яскравий образ, що запам'ятовується. McDonald's також використовує інші інструменти event маркетингу: всілякі благодійні акції із залучення зірок, що також сприяє створенню сприятливого образу та розширенню цільової аудиторії.

У світі, який стає все більш цифровим, де споживачі постійно бомбардують рекламою, спливаючими вікнами та сповіщеннями, може здатися, що немає місця для справжнього зв'язку. Це робить event маркетинг ще більш важливим інструментом в арсеналі маркетолога. Події пропонують унікальну можливість створити значущі особисті взаємодії зі споживачами.

Івент-маркетинг ґрунтується на емоційно-асоціативному впливі. Особисте залучення до події сприяє формуванню більш глибокого контакту з брендом. Залучення кількох сенсорних каналів (візуального, слухового, тактильного) під час івенту активізує емоційне сприйняття, що значно підвищує ефективність комунікаційного впливу. Досвід участі в івенті часто трансформується в позитивну асоціацію з продуктом, що в подальшому впливає на споживчу поведінку та рішення про покупку.

За результатами Міжнародної асоціації маркетингових ініціатив (MAMI) відзначено, що івент-маркетинг швидко розвивається (рис. 1) [11]. Встановлено, що у

Таблиця 1. Аналіз інноваційних івент-кампаній світових брендів

Назва івенту	Мета	Інструменти	Результат	Суспільний резонанс	Креативність реалізації	Довгостроковий ефект	Відповідність цінностям
Івент-кампанії світових брендів							
McDonald's "Taste the Future" (2025). Глобально	Просування інноваційного іміджу та залучення молоді	AR-додаток, сканування упаковки, соціальні мережі	Зростання залученості молоді, зміцнення іміджу	Позитивний резонанс серед молоді	AR-технології, персоналізація	Тривала асоціація з інноваціями	Інноваційність, технологічність
PepsiCo "Green Future" (2025). США	Екоосвіта, залучення до сталого споживання	Мобільний додаток, еко-заохочення, інфлюенсери	Активне залучення, імідж еко-бренду	Обговорення в соцмережах, підтримка НГО	Гейміфікація, інтеграція з поведінкою	Формування еко-лояльності	Екологічна відповідальність
Starbucks "Your Perfect Brew" (2025). Глобально	Персоналізація досвіду, лояльність клієнтів	AI-додаток, рецепти, інтеграція соцмереж	Збільшення персоналізованих продажів	Схвальні відгуки про персоналізацію	AI для створення індивідуальних продуктів	Зв'язок з клієнтом на глибшому рівні	Індивідуальний підхід
Nestlé "Food for Thought" (2025). Глобально	Прозорість та освіта щодо здорового харчування	Вебінари, AI-аналіз складу продуктів, дієтологи	Підвищення довіри, зростання продажів здорових продуктів	Обговорення тем здоров'я у ЗМІ	Взаємодія технологій і дієтології	Зміцнення позиції як «здорового» бренду	Прозорість, турбота про споживача
Veganuary (2019–2025). Глобально	Популяризація веганства, захист довкілля і тварин	Онлайн-участь, рецепти, партнерства, соцмережі	Участь понад 25 млн осіб, ріст веган-продажів	Масовий розголос, підтримка зірок	Цифровий рух, підтримка брендів	Тренд на веганство, ріст сегмента	Етика, здоров'я, екологія
Івенти розвитку гастротуризму, локальних брендів і харчової промисловості в Україні							
Odessa Wine Week (2021–2024)	Популяризація українського виноробства та розвиток еногастротуризму	Фестивалі, дегустації, конференції, конкурс Riedel	Формування іміджу Одеси як винної столиці	Широке залучення туристів, експертів, ЗМІ	Дегустації на борту літака, бренд-розробка	Розвиток винного туризму, міжнародна впізнаваність	Автентичність вин, традиції
Made in Odesa Fest (2024)	Промоція локальних брендів, підтримка підприємців	Виставки, дегустації, благодійність	650 учасників, 226 тис. грн на ЗСУ, реклама брендів	Висвітлення в ЗМІ, активна участь мешканців	Поєднання бізнесу, культури, допомоги ЗСУ	Розширення ринків для брендів	Підтримка українського виробника
Фестиваль крафтового вина та сиру (2023)	Підтримка крафтових виробників, розвиток аграрного бізнесу	Дегустації, ярмарки, панельні дискусії	Зв'язок виробників зі споживачами, обговорення експорту	Мобілізація спільнот, обговорення проблем	Акцент на крафт, експортний потенціал	Зміцнення позицій виробників	Пріоритет локальних продуктів
Фестиваль «Гуцульська бринза» (щорічно, з 1999)	Збереження та популяризація гуцульської культури та традицій сироваріння	Дегустації, фольклорні виступи, ярмарки, кулінарні майстер-класи	Підвищення обізнаності про гуцульську культуру та продукти, розвиток туризму в регіоні	Залучення туристів з України та інших країн, висвітлення в ЗМІ	Відтворення традиційного процесу виготовлення бринзи, автентичні виступи	Сприянні збереженню вівчарства і сироваріння, розвиток локальної економіки	Підкреслення автентичності гуцульської культури та традицій
Food&NonFood Master & CatManMaster (2024)	Пошук нових стратегій співпраці FMCG-сектору	Виставка, бізнес-зустрічі, доповіді топ-спікерів	1500+ учасників, нові контракти, тренди галузі	Обговорення нової поведінки споживачів	Поєднання виставки та стратегічного діалогу	Нові бізнес-формати у FMCG	Сприяння інноваціям, діджиталізація ринку

Джерело: сформовано та узагальнено за даними [13—16].

період 2019—2024 років ринок маркетингових сервісів в Україні зазнав суттєвих коливань, загальний обсяг ринку у 2019 році становив понад 7 млрд грн, однак уже в 2020 році спостерігалось його значне скорочення на 25% — наслідок пандемії COVID-19. У 2021 році ринок почав відновлюватися, втім, початок повномасштабної війни в 2022 році спричинив безпрецедентне падіння обсягу ринку на 60% — до рівня менше 2,5 млрд грн. У цей період більшість компаній зосередилися на базових потребах, призупинили рекламну активність або суттєво її скоротили.

З 2023 року почалося поступове відновлення ринку, з приростом у 37%, що продовжилося й у 2024 році з додатковим зростанням на 22%. Така динаміка свідчить про зростання довіри бізнесу до ефективності маркетингових інструментів навіть в умовах нестабіль-

ності. Очікування на 2025 рік також позитивні — прогнозується приріст ринку на 21%, що означає поступове повернення до докризових показників. У межах загального ринку особливу увагу привертає сегмент івент-маркетингу та PR-сервісів, який виявився як одним із найвразливіших до зовнішніх шоків, так і найбільш динамічним у періоди відновлення. У 2019 році цей напрям займав вагомий частку ринку з обсягом понад 1,7 млрд грн. Проте в 2020 році через карантинні обмеження він знизився більш ніж удвічі, втративши 55% обсягу. Часткове відновлення у 2021 році на 25% не змогло компенсувати втрати, а 2022 рік став критичним — через війну сектор скоротився ще на 80%, фактично зупинившись. Незважаючи на це, вже в 2023 році івент- та PR-сервіси демонструють рекордне зростання — на 172%, що є ознакою високої еластичності цього сегмента.

Відновлення зумовлене потребою брендів підтримувати публічність, реалізовувати соціальні й благодійні ініціативи, формувати позитивний імідж у складних умовах. У 2024 році ринок зріс на 30%, а прогноз на 2025 рік передбачає аналогічний приріст. Це свідчить про зростаюче значення комунікацій із суспільством, емоційного контакту з аудиторією, розвитку гібридних подій та цифрових PR-інструментів. Івент-маркетинг та PR доводять свою стратегічну роль у формуванні репутації брендів, відновленні довіри, які стають важливим чинником стабілізації маркетингового середовища в цілому [11].

У 2025 році маркетинг подій перетворився на щось більше, ніж просто запуск нового продукту чи послуги — це створення захоплюючих фірмових вражень, які викликають глибокий відгук у відвідувачів. Від конференцій і торгових виставок до музичних фестивалів, корпоративних заходів, маркетинг подій охоплює різноманітні формати. Його потужність полягає в можливості, яку він надає компаніям, щоб зв'язатися зі своєю аудиторією особистим способом, який часто не може зробити цифрова реклама. Насправді в сучасному середовищі події все більше стають основною стратегією для брендів, щоб охопити та залучити споживачів, особливо в умовах, коли проміжки уваги стають коротшими, а конкуренція за зосередження на споживачах посилюється.

Мета більше не полягає в тому, щоб залучити людей у визначене приміщення, а в тому, щоб створити незабутні враження, які враховують їхні емоції. Події більше не є пасивним середовищем, вони стали активними та привабливими просторами, де бренди будують стосунки зі своєю аудиторією. Ця зміна частково викликана розвитком соціальних мереж. Сьогодні люди хочуть отримати досвід, яким вони можуть поділитися зі своїми підписниками, і бренди визнають, що події є ідеальним фоном для створення моментів, якими можна поділитися. Платформи соціальних мереж, такі як Instagram, TikTok і YouTube, зробили візуалізацію центральним компонентом того, як люди взаємодіють із брендами. Чим більше "Instagrammable" подія, тим більша ймовірність, що учасники поширять інформацію своїм друзям, посилюючи повідомлення бренду далеко за межі самої події [12].

Аналіз інноваційних івент-кампаній світових та українських брендів наведено у таблиці 1.

Наведений аналіз івент-кампаній провідних світових брендів, показав активне використання цифрових технологій, таких як AR, AI та мобільні додатки, що свідчить про орієнтацію на молодіжну аудиторію, персоналізацію досвіду та інтеграцію інновацій у комунікаційну стратегію. Кампанії мають виразне соціальне спрямування — екологічна просвіта, популяризація здорового способу життя та етичного споживання, що формує позитивний імідж брендів і підвищує їхню лояльність серед споживачів. Значна увага приділяється креативності реалізації, що проявляється через гейміфікацію, інтерактивні рішення та партнерства з інфлюенсерами. Усі розглянуті івенти мають довготривалий ефект і резонують із ціннісними орієнтирами цільової аудиторії, такими як інноваційність, турбота про довкілля, здоров'я та індивідуальний підхід. Таким чином, аналіз засвідчує, що

успішні івенти сучасності поєднують технологічні рішення з соціальною відповідальністю, що дозволяє брендам зміцнювати емоційний зв'язок із клієнтами та формувати сталу репутацію.

Аналіз івентів українських компаній свідчить про цілеспрямовану та багатовимірну стратегію розвитку гастротуризму, підтримки локальних брендів і харчової промисловості в Україні. Усі заходи поєднують культурну, економічну та промоційну функції, створюючи умови для посилення локальної ідентичності, активізації підприємництва й формування позитивного іміджу країни на внутрішньому та міжнародному рівнях. Використання різноманітних інструментів — від дегустацій і майстер-класів до бізнес-форумів і благодійних акцій — забезпечує гнучкість форматів і охоплення різних цільових аудиторій. Кожен захід демонструє високий рівень суспільного залучення, медійного супроводу та формування публічного інтересу, що свідчить про ефективну комунікаційну стратегію організаторів.

Креативність реалізації виявляється у нестандартних підходах до презентації локальної продукції, збереженні та інтерпретації традицій (як у випадку з фестивалем "Гуцульська бринза"), а також у поєднанні бізнесу й культурної платформи (як у Made in Odesa Fest). Такі події не лише посилюють конкурентоспроможність українських виробників, а й закладають основу для довготривалого розвитку — як через просування експорту, так і завдяки формуванню стійких зв'язків між виробниками, споживачами й регіональними громадами.

Усі івенти відповідають ключовим цінностям сучасної України: автентичність, підтримка локального виробництва, соціальна відповідальність, інновації та збереження культурної спадщини. Це свідчить про свідоме формування змістовних і емоційно резонансних комунікацій, які сприяють не лише економічному, а й соціальному відновленню та зміцненню національної єдності.

PR виконує важливу функцію у формуванні комунікаційної політики підприємства, спрямованої на створення та підтримку позитивного іміджу товару, бренду або компанії загалом. Основними каналами реалізації PR-стратегій виступають засоби масової інформації (преса, телебачення, радіо), цифрові платформи (соціальні мережі, блоги), а також особисті комунікації (прес-конференції, зустрічі з громадськістю, участь у форумах тощо). Кожен із каналів виконує специфічну роль у досягненні інформаційної прозорості, підвищенні довіри та налагодженні двостороннього діалогу з цільовою аудиторією.

Ефективна PR-діяльність неможлива без тісної співпраці з медіа та ключовими впливовими особами у цифровому просторі. Сучасні споживачі часто довіряють не лише традиційним медіа, а й рекомендаціям лідерів громадської думки, зокрема блогерам та інфлюенсерам. Таким чином, залучення авторитетних осіб до висвітлення бренду чи продукту сприяє формуванню емоційної лояльності, що, у свою чергу, підвищує рівень довіри до товару. Організація публікацій, оглядів, інтерв'ю або участі лідерів думок у PR-кампаніях є потужним інструментом впливу на споживача.

Таблиця 2. Приклади успішних проведених PR-кампаній

Назва PR-заходу	Мета	Інструменти	Результат	Суспільний резонанс	Креативність реалізації	Довгостроковий ефект	Відповідність цінностям
Приклади успішних проведених PR-кампаній на глобальному ринку							
FBIF 2025 (Китай)	Обмін досвідом і трендами в харчовій індустрії	Форум, пленарні сесії, AI-технології в маркетингу	Нові партнерства, поширення знань про інновації	Активне висвітлення у бізнес-медіа й профільних колах	Використання AI, гейміфікації, футуристичних технологій	Очікується впровадження інновацій у виробництво	Інновації, сталість, відповідальність – актуальні глобально
Food Innovation Forum 2024 (Австрія)	Розвиток сталих харчових систем	Пленарні сесії, круглі столи, нетворкінг	Формування стратегій сталого розвитку	Привернення уваги до кліматичних викликів	Поєднання науки і бізнесу	Поширення інноваційних рішень у галузі	Цінності сталості та харчової безпеки
ICFF – Fermented Foods 2025 (Італія)	Популяризація ферментованих продуктів	Наукові доповіді, презентації технологій	Розширення знань про користь ферментації	Інтерес до здорового харчування зріс	Синтез традицій та інновацій	Розвиток нішевого ринку продуктів	Здоров'я, натуральність, інновації
Food Innovate Summit 2025 (Лондон, Велика Британія)	Обговорення інновацій у харчових технологіях і сталому розвитку	Панельні дискусії, виставки, мережеві заходи	Залучення медіа до висвітлення нових технологій	Підвищення обізнаності про інновації серед широкої аудиторії	Використання сучасних технологій для презентацій	Підтримка інновацій у харчовій промисловості	Підтримка сталого розвитку та етичних практик
Приклади успішних PR-заходів українських компаній							
Кондитерський бізнес 2024 (зустріч)	Аналіз трендів і проблем галузі	Бізнес-зустріч, доповіді, B2B-мережа	Залучення провідних гравців галузі	Підвищення професійної обізнаності	Тематичні доповіді й обмін досвідом	Інновації в упаковці та рецептурах	Підтримка національного бренду
Конференція «Технології здорового харчування 2024»	Популяризація інновацій у виробництві здорової їжі	Демонстрації обладнання, доповіді	Впровадження інновацій, модернізація лабораторій	Зростання інтересу до здорової їжі	Демонстрація технологій	Сприяння розвитку виробництва	Пропаганда здорового харчування
Конференція «Молочний бізнес 2024»	Обговорення проблем та перспектив галузі в умовах війни	Виступи експертів, онлайн-дискусії	Визначення стратегій розвитку, партнерство з ЄС	Підвищення уваги до галузі	Гібридний формат, фокус на ЄС	Сприяння інтеграції до ринку ЄС	Підтримка виробника, євроінтеграція
MeatForum 2025: Як вести м'ясний бізнес в умовах війни?	Обговорення стратегій адаптації м'ясного бізнесу в умовах війни	Панельні дискусії, аналітичні сесії, презентації кейсів	Обмін досвідом, встановлення контактів	Залучення широкого кола учасників галузі	Інтерактивні формати, практичні кейси	Сприяння адаптації бізнесу до умов війни	Підтримка національного виробника, розвиток галузі
Конференція Hlib.ua (2024)	Пошук шляхів розвитку хлібної галузі під час війни	Професійні панелі, дегустації, благодійні збори	Співпраця гравців ринку, підтримка ЗСУ	Демонстрація стійкості галузі	Об'єднання бізнес-заходу та волонтерства	Стратегічні рішення для розвитку галузі	Соціальна відповідальність, підтримка держави
Slow Food Odesa (2024) Локальний етногастрономічний саміт	Популяризація локальних продуктів, гастроспадщина	Саміт, майстер-класи, освітні заходи	Підвищення обізнаності, включення молоді	Освітня, культурна та громадська участь	Освітньо-культурний формат	Формування культури споживання	Збереження гастрономічної спадщини

Джерело: сформовано та узагальнено за даними [18—21].

Товари харчової промисловості напряму пов'язані із якістю життя, здоров'ям та добробутом людей. Передумовою формування піар-стратегії є створення реально якісного, екологічного й безпечного продукту, як і в будь-якій сфері, але тут особливо [17]. PR забезпечує тривале формування образу компанії або продукту в уявленні споживача. Через систематичну та стратегічну комунікацію PR-інструменти дозволяють досягти стабільного сприйняття бренду як надійного, інноваційного або соціально відповідального. Високий рівень довіри, сформований завдяки PR, є критичним чинником у процесі прийняття споживчого рішення. Крім того, PR дозволяє швидко реагувати на кризові ситуації, зберігаючи або відновлюючи репутацію компанії, що також позитивно впливає на лояльність споживачів і стійкість бренду на ринку.

У практиці PR існує чимало прикладів, коли грамотно реалізовані кампанії призводили до зростання попиту на продукт. Наприклад, кампанії із соціальною складовою, коли бренд демонструє свою залученість до вирішення актуальних проблем (екологія, освіта, охорона здоров'я), отримують значний медійний резонанс і позитивний відгук у суспільстві. Відомі кейси включають використання storytelling, коли PR-кампанії розповідають історії реальних людей, що асоціюються з цінностями бренду. Такі підходи не лише формують лояльність, а й безпосередньо впливають на зростання обсягів продажів, оскільки сприяють емоційному залученню споживача. Приклади успішних PR-кампаній на глобальному та українському ринку наведені у таблиці 2.

Проведені PR-кампаній свідчать про активну реалізацію кампаній, спрямованих на розвиток інновацій, сталості та підвищення обізнаності у сфері харчової промисловості на глобальному рівні. Усі заходи поєднують професійний підхід із використанням сучасних технологій, інструментів нетворкінгу та глибоким змістовним наповненням, орієнтованим на актуальні виклики галузі — від змін клімату до популяризації здорового харчування. Високий суспільний резонанс і креативність реалізації свідчать про ефективну комунікаційну стратегію, а довгострокові ефекти вказують на здатність таких ініціатив генерувати сталі зміни. Успішність кампаній значною мірою зумовлена їх відповідністю глобальним цінностям — сталому розвитку, здоров'ю, інноваціям, відповідальності. Таким чином, PR на глобальному рівні вже не є лише інформаційним інструментом — це стратегічний інструмент побудови довіри, диференціації та сталого іміджу бренду в умовах високої конкуренції та інформаційного перевантаження.

Приклади українських PR-заходів демонструють активну діяльність компаній в сфері харчової промисловості, спрямовану на розвиток галузі, підтримку національного виробника та забезпечення населення якісними продуктами, а також ефективне використання PR-інструментів для просування української харчової продукції на міжнародному ринку, підвищення її конкурентоспроможності та зміцнення позитивного іміджу країни як надійного постачальника якісної продукції.

Наведені PR-заходи демонструють стратегічне переосмислення ролі комунікацій в харчовій промисловості України в умовах воєнного стану, економічних викликів і трансформації споживчих цінностей. Усі події об'єднує чітка орієнтація на підтримку національного виробника, адаптацію до кризових умов і впровадження інновацій. Кожен захід мав цілеспрямовану комунікаційну мету — від популяризації здорового харчування та збереження гастрокультурної спадщини до стратегічного переосмислення ролі харчової промисловості у післявоєнній відбудові. Використовувалися сучасні інструменти PR-комунікації: професійні панелі, гібридні формати, аналітичні сесії, майстер-класи, благодійні збори та тематичні кейси. Це забезпечило інтерактивність заходів і високий рівень залучення професіоналів і громадськості.

За критерієм суспільного резонансу заходи досягли впливу не лише у професійних колах, але й у суспільстві: зростання уваги до проблем харчової безпеки, підтримки ЗСУ, сталого споживання. Значна увага приділялася інноваціям — від нових рецептур та упаковок до інтеграції з ринками ЄС. Це свідчить про високий рівень креативності реалізації. У довгостроковій перспективі результати заходів простежуються у вигляді стратегічних партнерств, підвищення обізнаності споживачів, модернізації виробництва. Всі PR-активності були тісно пов'язані з цінностями сталого розвитку, соціальної відповідальності, національної самобутності та солідарності під час війни, що забезпечує їхню автентичність та довіру з боку цільових аудиторій.

У сучасних умовах комунікаційного перевантаження споживачів найбільш ефективними є інтегровані маркетингові стратегії, що поєднують різні інструменти впливу. Івент-маркетинг та PR є важливими складовими такого підходу. Їх поєднання забезпечує взаємне посилення ефективності: івент-маркетинг створює емоційно насичені контакти з цільовою аудиторією, тоді як PR забезпечує довгостроковий інформаційний резонанс через взаємодію зі ЗМІ, соціальними мережами та лідерами громадської думки. Таким чином, реалізується комплексний механізм формування позитивного іміджу бренду, підвищення його впізнаваності та стимулювання купівельної активності.

Івент-маркетинг є джерелом унікального інформаційного приводу, який, за умов належного PR-супроводу, трансформується в стійкий медійний ефект. PR-фахівці відіграють ключову роль у забезпеченні інформаційного висвітлення події, налагодженні зв'язків із цільовими групами через відповідні канали комунікації, а також у створенні репутаційної цінності заходу. Водночас івент є способом посилення впливу PR-зусиль завдяки безпосередній взаємодії бренду зі споживачами, що сприяє формуванню емоційного зв'язку з аудиторією. Таким чином, між івент-маркетингом і PR виникає синергетичний ефект, що значно підвищує ефективність загальної маркетингової стратегії.

Практика демонструє, що найуспішніші кампанії просування передбачають скоординоване використання івент-маркетингу та PR. Зокрема, у сфері FMCG (товарів повсякденного попиту) широко використовуються брендовані події з одночасним інформаційним супроводом у традиційних та цифрових медіа. Наприклад, під час виведення на ринок нового продукту організовується публічна презентація з участю відомих осіб, журналістів, що забезпечує як безпосередній контакт із аудиторією, так і широку інформаційну присутність бренду. Такі кейси свідчать про доцільність інтеграції івент-активностей із PR-стратегіями для досягнення максимального комунікаційного ефекту.

Сучасні тенденції вказують на посилення ролі діджитал-комунікацій у PR та івент-маркетингу. Зокрема, зростає популярність онлайн-івентів, гібридних форматів заходів та віртуальної взаємодії з аудиторією. У сфері PR спостерігається активне використання big data, аналітики споживчої поведінки, а також автоматизованих систем розповсюдження інформації. Все більшого значення набуває персоналізація контенту та розвиток емоційного брендингу. PR-кампанії стають більш інтерактивними, а івенти — більш орієнтованими на залучення користувачів у цифровому середовищі.

Діджиталізація є ключовим фактором трансформації PR та івент-маркетингу. Цифрові платформи дозволяють досягати високого рівня таргетингу, аналітики ефективності та інтерактивності взаємодії зі споживачем. Соціальні мережі, месенджери, платформи для відеострімінгу (YouTube, Instagram, TikTok тощо) виступають не лише як канали розповсюдження інформації, а й як інструменти створення цінного досвіду для споживача. Завдяки цифровим технологіям бренди можуть швидше реагувати на зворотний зв'язок, формувати

ком'юніті навколо продукту та здійснювати персоналізовану комунікацію в реальному часі. Це підвищує рівень залученості аудиторії та сприяє довгостроковій лояльності до бренду.

Попри високу ефективність, впровадження PR-інструментів та івент-маркетингових стратегій стикається з низкою викликів, зумовлених специфікою ринку, поведінкою споживачів та обмеженими ресурсами підприємств. Зокрема, в умовах високої конкуренції, обмеженості коштів важко досягти унікальності заходів і привернути достатню увагу до бренду. На локальних ринках може спостерігатися недостатній рівень довіри до бренду або обмежене охоплення цільової аудиторії через відсутність якісних каналів комунікації. Крім того, малі та середні підприємства часто не мають змоги реалізовувати повноцінні PR-кампанії через фінансові та кадрові обмеження.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті дослідження можна стверджувати, що івент-маркетинг та PR є важливими і взаємодоповнюючими інструментами сучасного просування товарів на ринку. Івент-маркетинг забезпечує емоційний контакт із цільовою аудиторією, дозволяє створити унікальний досвід взаємодії з брендом та привернути увагу до продукту за допомогою нестандартних форматів комунікації. У свою чергу, PR відіграє ключову роль у формуванні довіри, підтримці позитивної репутації та стратегічному позиціонуванні компанії в інформаційному просторі.

Синергія цих двох інструментів дає змогу досягти високої ефективності маркетингових кампаній за рахунок поєднання емоційного впливу та інформаційного охоплення. Інтеграція PR-активностей з івентами дозволяє масштабувати ефект від комунікаційних заходів, підсилити їхній медійний резонанс та сприяти сталому зростанню лояльності споживачів.

Попри наявні виклики, пов'язані з обмеженими ресурсами, конкуренцією та інформаційним перевантаженням аудиторії, перспективи використання PR та івент-маркетингу залишаються позитивними. Діджиталізація та нові технології відкривають широкі можливості для підвищення ефективності комунікацій, посилення персоналізації та оперативної взаємодії з цільовими сегментами ринку.

Отже, застосування івент-маркетингу та PR у межах інтегрованої маркетингової стратегії є доцільним і ефективним підходом для просування товарів, формування бренду та забезпечення сталого розвитку підприємств в умовах сучасного інформаційного суспільства.

Література:

- Пічик К.В. Івент-маркетинг як сучасний інструмент впливу на споживача. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2016. № 1 (1). С. 145—148. URL: <https://doi.org/10.18523/2519-4739112016124813> (дата звернення: 25.04.2025).
- Новикова В.В., Бондарь Н.П., Шаран Л.О. Впровадження event-менеджменту в діяльності підприємства готельно-ресторанного господарства. Сучасна інжене-

рія та інноваційні технології. 2019. № 2 (10). С. 45—54. URL: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2019-10-02-037> (дата звернення: 25.04.2025).

3. Володіна М.Р. Event-менеджмент в сфері організації заходів. Молодий вчений. 2019. № 5. С. 103—106.

4. Літвінчук І.С. Event-маркетинг як комунікаційна технологія. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Філологія. Журналістика. 2023. № 5 (34). С. 202—207. URL: <https://doi.org/10.32782/2710-4656/2023.5/34> (дата звернення: 26.04.2025).

5. Капінус Л.В. Івент-маркетинг на онлайн-ринку як інструмент впливу на поведінку споживачів. Економічний простір. 2022. № 180. С. 128—133.

6. Gerd N. Creating an image transfer through event marketing: principles, requirements and consequences. European Journal of Business and Social Sciences. 2015. Vol. 3. № 12. pp. 01—18.

7. Вертегел С.Я. PR-технології: сучасна специфіка комунікацій. 36. наук. пр. Таврійського держ. агротехнологічного ун-ту (економічні науки). 2018. № 2 (37). С. 257—262.

8. Зеліч В.В. Використання PR-технологій як інструменту маркетингових комунікацій у просуванні компанії. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2022. № 1 (124). С. 77—82. URL: <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-1-13> (дата звернення: 26.04.2025).

9. Мунтян І.В., Князева О.В., Значек Р.Р. Event-маркетинг в системі маркетингових комунікацій України. Економіка та суспільство. 2021. № 28. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-52> (дата звернення: 26.04.2025).

10. Seturi M. About the importance and benefits of event marketing. Green, Blue and Digital Economy Journal. 2023. № 4 (4). С. 1—6. URL: <https://doi.org/10.30525/2661-5169/2023-4-1> (дата звернення: 27.04.2025).

11. Міжнародна Асоціація Маркетингових Ініціатив (MAMI) — офіційна галузева організація ринку маркетингових сервісів. Підсумки обсягу ринку маркетингових сервісів 2024 та прогноз на 2025. Невизначеність, коротке планування, гнучкість, обережний оптимізм. 2025. URL: <https://mami.org.ua/uk/news/mami-news/Pidsumki-obsjagu-rinku-marketingovih-servisiv-224-ta-prognoz-na-225-Neviznachenist-korotke-planuvannja-gnuchkist-oberezhnij-optimizm> (дата звернення: 27.04.2025).

12. Everything PR News. The Evolution and Impact of Event Marketing in 2025. 2025. URL: <https://everything-pr.com/the-evolution-and-impact-of-event-marketing-in-2025/> (дата звернення: 28.04.2025).

13. Torossian R. 5 stellar big-brand food and beverage digital campaigns of 2025, including McDonald's and Coca-Cola. Agility PR Solutions. 2025. URL: <https://www.agilitypr.com/pr-news/content-media-relations/stellar-big-brand-food-and-beverage-digital-campaigns-of-2025-including-mcdonalds-and-coca-cola/> (дата звернення: 28.04.2025).

14. Інформагентство "Інтерфакс-Україна". З 18 по 23 травня року в Одесі вперше відбудеться міжнародний проєкт Odessa Wine Week. 2021. URL: https://interfax.com.ua/news/press-release/742444.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 28.04.2025).

15. Інвестиційна стратегія ОДЕСА 5Т. Made in Odesa Fest. 2024. URL: <https://odesa5t.com.ua/news/made-in-odesa-fest-2024> (дата звернення: 29.04.2025).

16. Департамент аграрної політики, продовольства та земельних відносин Одеської обласної державної адміністрації. Сила в єдності: підтримка крафтових виробників. 2023. URL: <https://agro.od.gov.ua/2023/09/16/syla-v-yednosti-pidtrymka-kraftovyh-vyrobnykiv/> (дата звернення: 29.04.2025).

17. Ткачук С.В. Кольоровий PR у системі маркетингу сфери харчових продуктів. Економіка та суспільство. 2025. № 71. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-30> (дата звернення: 29.04.2025).

18. Simba Events. Marketing Talks. 2025. URL: https://www.foodtalks.cn/fbif/en/2025/forum/agenda/categories/Marketing_Talks (дата звернення: 29.04.2025).

19. Foodinnovateworld. Summit Food Innovate. 2025. URL: <https://foodinnovateworld.com/2025/en/page/audience-breakdown> (дата звернення: 30.04.2025).

20. Сайт виставок agro2food. Бізнес-зустріч "Кондитерський бізнес 2024". 2024. URL: <https://agro2food.com.ua/blog/agro2food-konditerskij-biznes-2024> (дата звернення: 30.04.2025).

21. FPR. Events — організатор наймасштабніших галузевих конференцій в Україні. Конференція MeatForum: Як вести м'ясний бізнес в умовах війни? 2025. URL: <https://fprconf.com/meat> (дата звернення: 30.04.2025).

References:

1. Pichyk, K.V. (2016), "Event marketing as a innovative tool of influence on consumers", *Naukovi zapysky NaUKMA. Ekonomichni nauky*, vol. 1, no. 1, pp. 145—148. <https://doi.org/10.18523/2519-4739112016124813>.

2. Novykova, V.V. Bondar', N.P. and Sharan, L.O. (2019), "Event management in the activity of the hotel and restaurant enterprise", *Modern Engineering and Innovative Technologies*, vol. 10, no. 2, pp. 45—54. <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2019-10-02-037>.

3. Volodina, M.R. (2019), "Event management in the field of event organization", *Molodyj vchenyj*, vol. 5, pp. 103—106.

4. Litvinchuk, I.S. (2023), "Event marketing as a communication technology", *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernads'koho. Seriya: Filohiia. Zhurnalistyka*, vol. 34, no. 5, pp. 202—207. <https://doi.org/10.32782/2710-4656/2023.5/34>.

5. Kapinus, L.V. (2022), "Event marketing in the online market as a tool for influencing consumer behavior", *Ekonomichnyj prostir*, vol. 180, pp. 128—133.

6. Gerd, N. (2015), "Creating an image transfer through event marketing: principles, requirements and consequences", *European Journal of Business and Social Sciences*, vol. 3, no. 12, pp. 01—18.

7. Vertheil, S.Ya. (2018), "PR-technologies: current specification of communications", *Zb. nauk. pr. Tavrijs'koho derzh. ahrotekhnolohichnoho un-tu (ekonomichni nauky)*, vol. 37, no. 2, pp. 257—262.

8. Zelich, V.V. (2022), "The use of PR technologies as a marketing communications tool for the promotion of the company", *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpriemnytstvo*, vol. 124, no. 1, pp. 77—82. <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2022-1-13>.

9. Muntian, I.V. Kniazieva, O.V. and Znachek, R.R. (2021), "Event-marketing in the system of marketing communications of Ukraine", *Ekonomika ta suspil'stvo*, [Online], vol. 28, available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-52>.

10. Seturi, M. (2023), "About the importance and benefits of event marketing", *Green, Blue and Digital Economy Journal*, vol. 4, no. 4, pp. 1—6. <https://doi.org/10.30525/2661-5169/2023-4-1>.

11. MAMI (2025), "Marketing Services Market Volume Summary 2024 and Forecast for 2025. Uncertainty, Short-Term Planning, Flexibility, Cautious Optimism", available at: <https://mami.org.ua/uk/news/mami-news/Pidsumki-obsjagu-rinku-marketingovih-servisiv-224-ta-prognoz-na-225-Neviznachenist-korotke-planuvannja-gnuchkist-oberezhnij-optimizm> (Accessed 27 April 2025).

12. Everything PR News (2025), "The Evolution and Impact of Event Marketing in 2025", available at: <https://everything-pr.com/the-evolution-and-impact-of-event-marketing-in-2025/> (Accessed 27 April 2025).

13. Torossian, R. (2025), "5 stellar big-brand food and beverage digital campaigns of 2025, including McDonald's and Coca-Cola", *Agility PR Solutions*, available at: <https://www.agilitypr.com/pr-news/content-media-relations/stellar-big-brand-food-and-beverage-digital-campaigns-of-2025-including-mcdonalds-and-coca-cola/> (Accessed 27 April 2025).

14. Interfax (2021), "From May 18 to 23, the international project Odessa Wine Week will be held in Odessa for the first time", available at: https://interfax.com.ua/news/press-release/742444.html?utm_source=chatgpt.com (Accessed 27 April 2025).

15. Odesa5t (2024), "Made in Odesa Fest", available at: <https://odesa5t.com.ua/news/made-in-odesa-fest-2024> (Accessed 29 April 2025).

16. Department of Agrarian Policy, Food and Land Relations Odessa Regional State Administration (2023), "Strength in unity: supporting craftsmen", available at: <https://agro.od.gov.ua/2023/09/16/syla-v-yednosti-pidtrymka-kraftovyh-vyrobnykiv/> (Accessed 29 April 2025).

17. Tkachuk, S.V. (2025), "Color PR in the marketing system in the sphere of food products", *Ekonomika ta suspil'stvo*, [Online], vol. 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-30>.

18. Simba Events (2025), "Marketing Talks", available at: https://www.foodtalks.cn/fbif/en/2025/forum/agenda/categories/Marketing_Talks (Accessed 29 April 2025).

19. Foodinnovateworld (2025), "Summit Food Innovate", available at: <https://foodinnovateworld.com/2025/en/page/audience-breakdown> (Accessed 30 April 2025).

20. Agro2food (2024), "Business meeting "Confectionery Business 2024", available at: <https://agro2food.com.ua/blog/agro2food-konditerskij-biznes-2024> (Accessed 30 April 2025).

21. FPR. Events (2025), "MeatForum Conference: How to run a meat business in times of war?", available at: <https://fprconf.com/meat> (Accessed 30 April 2025).
Стаття надійшла до редакції 07.05.2025 р.

M. Tarasiuk,

*Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Management and Marketing,
Kyiv National Linguistic University*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7081-7217>

V. Nabornyj,

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

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5551-4779>

O. Popovych,

*PhD, Assistant of the Department of Management, Management of Economic Processes and Tourism,
Mukachevo State University*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7563-8277>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.10.37

THE IMPACT OF INNOVATION MANAGEMENT ON BUSINESS DEVELOPMENT IN UKRAINE

М. В. Тарасюк,

*д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту і маркетингу,
Київський національний лінгвістичний університет*

В. В. Нагорний,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки,

Національний університет біоресурсів і природокористування України

О. П. Попович,

*доктор філософії, асистент кафедри менеджменту, управління економічними процесами
та туризму, Мукачівський державний університет*

ВПЛИВ МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙ НА РОЗВИТОК БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

In a dynamic market environment and amidst rapid technological changes, innovation has become the foundation of the viability of domestic businesses. Innovation management encompasses the processes of developing, implementing, and commercializing new ideas, which are essential prerequisites for building a company's ability to operate sustainably, adapt to changes in the external environment, maintain financial stability, generate profit, and achieve long-term development. Thus, the purpose of the article is to analyze the impact of innovation management on business development in Ukraine, as well as to study the role of innovation in ensuring the viability of business entities under conditions of economic instability. Based on the results of the study, it was found that innovation management influences business development through several key aspects, including strategic planning of innovations, identification of innovative ideas, formation of an innovation-oriented culture, development of innovative ideas, management of the innovation implementation process, as well as evaluation and monitoring of innovation outcomes. It has been proven that strategic innovation planning provides businesses with a clear direction for development and the integration of innovations into their long-term strategy. It has also been demonstrated that the search for and testing of new ideas help businesses identify technological solutions or products that can offer significant competitive advantages. Furthermore, it has been proven that the development of an innovation-

oriented culture within a business creates an environment where every employee has the opportunity to initiate change and propose new ideas. It has also been demonstrated that the process of refining and implementing new ideas is critically important for ensuring the long-term success of a business, as it enables the company not only to respond to current market needs but also to actively create new trends and standards. Also it has been proven that successful management of the innovation implementation process ensures the effective use of resources and reduces the risks associated with failures during the execution of new projects. It has also been demonstrated that the evaluation and monitoring of the effectiveness of implemented innovations enable businesses to analyze their impact on profit, market share, and customer satisfaction levels. The prospects for further research include a deeper study of the mechanisms of integrating innovations into business strategies of enterprises under conditions of economic instability, as well as identifying the factors that enhance the effectiveness of each stage of innovation management.

В умовах динамічного ринкового середовища та стрімких технологічних змін інновації стали основою життєздатності вітчизняного бізнесу. Саме менеджмент інновацій охоплює процеси розробки, впровадження та комерціалізації нових ідей, які є необхідною передумовою для формування підприємства здатності стало функціонувати, адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечувати фінансову стійкість, генерувати прибуток і розвиватися в довгостроковій перспективі. Відтак, метою статті є аналіз впливу менеджменту інновацій на розвиток бізнесу в Україні, а також вивчення ролі інновацій у забезпеченні життєздатності суб'єкта бізнесу в умовах економічної нестабільності. За результатами дослідження констатовано, що менеджмент інновацій впливає на розвиток бізнесу за кількома ключовими аспектами, серед яких стратегічне планування інновацій, ідентифікація інноваційних ідей, формування інноваційної культури, розвиток інноваційних ідей, управління процесом впровадження інновацій, оцінка та моніторинг результатів інновацій. При цьому доведено, що стратегічне планування інновацій забезпечує бізнесу чіткий напрям для розвитку та інтеграції інновацій у його довгострокову стратегію. Доведено, що пошук та тестування нових ідей допомагає бізнесу знайти технологічні рішення або продукти, що можуть забезпечити значні конкурентні переваги. Доведено, що розвиток інноваційної культури в бізнесі дозволяє створити середовище, в якому кожен співробітник має можливість бути ініціатором змін та пропонувати нові ідеї. Доведено, що процес вдосконалення та впровадження нових ідей є критично важливим для забезпечення довгострокового успіху бізнесу, адже дозволяє йому не лише відповідати на поточні потреби ринку, а й активно створювати нові тренди та стандарти. Доведено, що успішне управління процесом впровадження інновацій забезпечує ефективне використання ресурсів та знижує ризики, пов'язані з невдачами під час реалізації нових проектів. Доведено, що оцінка та моніторинг ефективності впроваджених інновацій надають змогу бізнесу аналізувати їх вплив на прибуток, частку на ринку та рівень задоволення клієнтів. Перспективами подальших досліджень є поглиблене вивчення механізмів інтеграції інновацій у бізнес-стратегії підприємств в умовах економічної нестабільності та визначення факторів, що підвищують ефективність кожного з етапів менеджменту інновацій.

Key words: strategic planning; innovative ideas; innovation culture; innovation implementation; evaluation and monitoring of innovation outcomes.

Ключові слова: стратегічне планування; інноваційні ідеї; інноваційна культура, впровадження інновацій; оцінка та моніторинг результатів інновацій.

PROBLEM STATEMENT

In a dynamic market environment and amidst rapid technological changes, innovation has become the foundation of the viability of domestic businesses. Innovation management encompasses developing, implementing, and commercializing new ideas, which are essential prerequisites for building a company's ability to operate sustainably, adapt to changes in the external

environment, maintain financial stability, generate profit, and achieve long-term development. In Ukraine, where the economic situation is unstable, the role of innovation management is particularly relevant, as effective management of innovation processes enables businesses not only to survive in conditions of instability but also to unlock new growth opportunities, expand into international markets, and enhance productivity and competitiveness.

Strategic planning of innovations (defining directions that align with the long-term goals of the business, creating plans for implementing innovative solutions)		Identification of innovative ideas (searching for and testing new technological solutions, products, or services that may lead to competitive advantages)	
Formation of an innovation culture (developing an environment where innovation is part of the corporate strategy, and employees are encouraged to generate new ideas and solutions)	Key aspects of innovation management	Development of innovative ideas (the process of refining and implementing new ideas that may lead to the creation of innovative products, services, or technologies)	
Management of the innovation implementation process (organizing and coordinating resources for the successful implementation of new products, services, or technologies into business processes)		Evaluation and monitoring of innovation outcomes (analyzing the effectiveness of implemented innovations and their impact on the business performance indicators of the company)	

Fig. 1. Key aspects of innovation management that impact business development

Source: compiled based on [1—2; 4—5].

For example, there are numerous instances where the implementation of digital technologies in business processes, the development of startup ecosystems, and the active application of innovative management models (such as design thinking or agile methodologies) have not only facilitated adaptation to crisis conditions but also ensured a successful entry into global markets. For example, through effective innovation management, Grammarly (a startup that created an AI platform for English language checks) became a global leader in its niche, Ajax Systems develops its technologies and sells products in over 130 countries, Petcube has successfully integrated into the American, European, and Asian markets, and MacPaw currently serves millions of users worldwide.

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

The general issues of domestic innovation management are discussed by Babinska S.Ya., Berdnikov S.V., Skrypnyk N.Ye., Ivchenkova O.Yu., and Bilous-Sergieieva S. They analyze the key barriers to the development of innovation activities in Ukrainian enterprises, including insufficient funding, lack of qualified personnel, low innovation culture, and weak interaction between science and business. Kravchuk I.I., Lavrynenko S.O., and Bezdytko O.Ye. also highlight the imperfection of the regulatory framework, the lack of strategic planning in innovation activities, and the low level of commercialization of scientific developments. In most existing studies, researchers propose solutions to overcome the mentioned problems through the implementation of modern innovation management models, activation of state support for innovative entrepreneurship, and the development of public-private partnership mechanisms.

At the same time, the analysis of the impact of innovation management on business development in Ukraine remains underexplored. This can be explained by several main reasons. First, innovation activities in Ukraine are still in the process of formation, and therefore the business environment is not yet mature enough for the full implementation of innovation management models. Second, the unstable economic and political situation often forces enterprises to focus on short-term survival goals rather than long-term development strategies through

Table 1. The impact of strategic planning of innovations on business development

Properties of strategic planning	Features of impact on business development
Adaptation to market changes	Allows maintaining flexibility and the ability to quickly respond to new trends, technologies, and changes in consumer demands.
Proactive identification of growth opportunities	Allows anticipating potential changes and growth opportunities, thus giving the company a chance to stay one step ahead of competitors.
Efficient use of resources	Enables the most efficient use of available resources to achieve long-term strategic goals, rather than wasting them on less important or outdated areas.

Source: compiled based on [1; 4].

innovation. Third, many Ukrainian companies have not yet developed a culture of measuring the effectiveness of innovation management, which complicates the conduct of in-depth empirical research. Finally, the problem is partly caused by the insufficient integration of science and business: academic research often remains disconnected from the practical needs of enterprises, which limits the number of applied works in this field.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

The purpose of the article is to analyze the impact of innovation management on business development in Ukraine, as well as to study the role of innovation in ensuring the viability of business entities under conditions of economic instability.

The paper main body. Innovation management for business development is a set of measures and processes aimed at managing the innovation activities of a business entity to ensure its viability. This management includes the organization and implementation of innovation strategies, the development of new products or services, the introduction of new technologies, and the optimization of business processes to achieve long-term success in the market.

In particular, according to existing studies [1—2; 4—5], it is noted that the key aspects of innovation management are (see Fig. 1): strategic planning of innovations, identification and development of innovative ideas,

Table 2. The impact of searching and testing new ideas on business development

Properties of searching and testing new ideas	Features of impact on business development
<u>Responding to changes in demand</u>	It provides the ability to quickly adjust strategies and offerings, allowing a business to maintain or increase its market share, even in the face of unpredictable changes in demand.
<u>Responding to consumer needs</u>	The creation or adjustment of products and services that meet current consumer demands, increasing customer satisfaction, loyalty, and long-term mutually beneficial relationships.
<u>Expanding the range of products or services</u>	It allows the business to occupy new market niches by satisfying the needs of different consumer groups, which, in turn, can lead to revenue diversification.

Source: compiled based on [2—3; 5].

Table 3. The impact of innovation culture on business development

Properties of innovation culture	Features of impact on business development
Increasing employee motivation	Encourages employees to actively participate in improvement processes and the search for new solutions, boosting productivity and initiative.
Enhancing employee engagement	Fosters team spirit and a sense of responsibility for business development, contributing to more effective implementation of innovation projects.
Creating the image of an innovative business	Enhances the attractiveness of the business to partners, investors, and talented professionals, opening up new opportunities for growth and market expansion.

Source: compiled based on [1; 4—5].

management of the innovation implementation process, evaluation and monitoring of innovation outcomes, and the formation of an innovation culture.

Therefore, each of the highlighted aspects of innovation management uniquely impacts business development. To some extent, this is noted by Kravchuk I.I., Lavrynenko S.O., Bezdytko O.Ye. [5].

In particular, strategic planning of innovations provides the business entity with a clear direction for development and integration of innovations into its long-term strategy, enabling the formation of the ability (see Table 1): to adapt to market changes; proactively identify new growth opportunities; and quickly reallocate resources to projects that align with the business's strategic goals.

Overall, strategic planning of innovations helps businesses to be proactive and maintain their competitive advantage in the face of constant changes and technological developments. This is clearly illustrated by the example of PrivatBank, specifically its initiative in the 2010s to integrate a decision into its strategy regarding the transition to digital technologies (which included the development of mobile banking and the application of innovative financial products), as well as the 2014 decision to expand mobile banking capabilities (through the launch of the new Privat24 mobile app). This allowed PrivatBank to effectively respond to changes in financial markets (specifically the growing popularity of mobile technologies

and internet banking, the increased use of cashless payments, and digital financial products, etc.). In the following years, the bank also introduced innovative financial products, such as contactless cards, online loans, and other technologies, which allowed it to remain competitive in the face of technological changes.

The search and testing of new ideas helps a business entity find technological solutions or products that can provide significant competitive advantages, namely (see Table 2): responding to changes in demand and consumer needs, expanding the range of products or services.

The properties of searching and testing new ideas are key to ensuring the adaptability and innovativeness of a business in the face of constant market changes. For example, MacPaw, a Ukrainian IT company specializing in software development for MacOS, first identifies the needs of its customers when working with the operating system, and then developed and tested the innovative product CleanMyMac. CleanMyMac was created based on the users' need for fast and efficient cleaning of computers from unnecessary files. Subsequently, MacPaw continued to expand its product range by adding new tools for MacOS, such as Setapp, a subscription service that provides access to various programs. In this way, MacPaw was able not only to meet the needs of existing customers but also to expand its audience by entering new market segments, securing competitive advantages on a global scale.

The formation of an innovation culture within a business entity allows the creation of an environment where every employee has the opportunity to be an initiator of change and propose new ideas. This aspect (see Table 3): increases employee motivation; enhances employee engagement; creates the image of an innovative business [4—5].

In fact, an innovation culture enables a business to remain relevant in the market. For example, Grammarly, a Ukrainian company developing innovative solutions for automated text analysis, actively fosters an innovation culture within the organization by regularly conducting brainstorming sessions among employees. At the same time, the idea to enhance user experience by implementing intelligent tone detection suggestions emerged as a result of internal brainstorming sessions among employees.

Table 4. The impact of successful innovation implementation management on business development

Properties of innovation implementation management	Features of impact on business development
Effective use of resources	Allows for optimal allocation of financial, human, and time resources, improving productivity and reducing costs.
Reducing risks associated with failures during the implementation of new projects	Ensures careful planning, analysis, and control, minimizing the likelihood of failure of innovation initiatives.
Increasing the speed of bringing new products to market	Facilitates the rapid development and launch of new solutions, enabling the business to respond faster to market changes and stay ahead of competitors.

Source: compiled based on [1; 3—4].

Today, Grammarly's tool not only checks grammar and style but also helps users adjust the tone of their text (for example, making it more polite or more confident).

A high-quality process of refining and implementing new ideas is critically important for ensuring the long-term success of a business, as it enables the company to actively create new trends and standards [5]. In other words, the business doesn't merely follow market changes — it drives them. Simply put, it looks like this: not waiting for market conditions or customer needs to change; staying ahead of these changes by offering innovations before others; creating new expectations among consumers and competitors; and setting new rules of the game in the market, establishing standards that others must follow to remain competitive.

In this context, businesses that effectively implement innovations create new markets, thus generating a so-called "blue ocean," which allows them to move beyond the boundaries of competition. For example, the Ukrainian company Ajax Systems, through its own innovative developments in the field of wireless security systems in 2015—2016, created a "blue ocean" for itself. The company introduced a wireless security system ecosystem built on the Jeweller protocol, which enabled reliable and secure communication between devices over long distances without the need for wires. The company didn't just enter an existing market, but redefined the "home security" category, creating a new segment. This allowed Ajax Systems to become a leader in its niche.

Successful management of the innovation implementation process allows businesses to minimize disruptions in the operational process, respond to challenges in a timely manner, and reduce costs associated with implementing innovations [3—4]. Specifically, this aspect ensures (Table 4): efficient use of resources; reduces risks related to failures during the implementation of new projects; increases the speed of new product launches to the market.

However, Petcube successfully organized the innovation implementation process by creating a product that allows pet owners to remotely observe, interact with, and even feed their pets. Initially, this seemed like a niche idea, but the company effectively expanded its concept, turning it into a mainstream product that resonated with a broader

audience. By managing the innovation process efficiently, Petcube was able to bring their product to market quickly, adjust to consumer needs, and become a recognized player in the pet technology industry.

Thanks to the smart implementation of innovation through crowdfunding platforms on Kickstarter in 2013, Petcube was able to secure the necessary financial resources for further product development and test market demand before large-scale production began. The crowdfunding launch not only minimized financial risks but also helped build a community of loyal users around the product. This strategic approach allowed Petcube to gauge consumer interest, fine-tune its offering, and ensure a successful market entry.

Operational disruptions occurred in the initial stages of product development, particularly during the transition from prototype to mass production, as well as during the scaling of the business and optimizing logistics for international markets [6]. Therefore, at the same time, Petcube actively worked on establishing efficient development processes.

This approach enabled the company to quickly scale production, avoid significant operational disruptions, optimize logistics, and build a strong brand in the "pet tech" category. As a result, Petcube not only successfully launched its first product but also laid the foundation for further expansion of its product line and sustainable growth in the global market.

The evaluation and monitoring of the effectiveness of implemented innovations enable businesses to analyze their impact on key business indicators, such as profit, market share, and customer satisfaction [6]. For example, the Ukrainian company Grammarly actively applies practices for evaluating and monitoring the effectiveness of its innovative products and features. Each platform update is accompanied by an analysis of data on user engagement levels, the number of active subscriptions, the frequency of use of new features, and customer satisfaction through surveys and feedback analysis, which has allowed for adjustments to the innovation strategy. For example, after launching the tone detection feature, Grammarly received numerous user feedback indicating some shortcomings in tone detection in complex situations. Taking this feedback into account, the

development team improved the tone detection algorithm, making it more accurate, which reduced the number of misinterpreted tones and increased user satisfaction.

This improvement, in turn, led to an increase in the number of active users on the platform and strengthened the loyalty of existing customers. Thus, monitoring the effectiveness of implemented innovations allows businesses to highlight the most successful projects, adjust their performance, and expand growth opportunities.

CONCLUSIONS

The research findings confirm that innovation management impacts business development through several key aspects, including strategic innovation planning, identification of innovative ideas, creation of an innovation culture, development of innovative ideas, management of the innovation implementation process, and evaluation and monitoring of innovation results. The following conclusions have been made:

1. Strategic innovation planning provides businesses with a clear direction for development and integration of innovations into their long-term strategy.

2. The search and testing of new ideas help businesses find technological solutions or products that can provide significant competitive advantages.

3. The development of an innovation culture within a business creates an environment where every employee has the opportunity to be an initiator of change and propose new ideas.

4. The process of improving and implementing new ideas is critically important for ensuring the long-term success of the business..

5. Successful management of the innovation implementation process ensures effective resource utilization and reduces risks associated with failures during the execution of new projects..

6. Evaluation and monitoring of the effectiveness of implemented innovations allow the business to analyze their impact on profit, market share, and customer satisfaction.

The prospects for further research include a deeper study of the mechanisms of integrating innovations into business strategies of enterprises under conditions of economic instability and identifying factors that enhance the effectiveness of each stage of innovation management.

Література:

1. Бабінська С.Я. Інноваційна діяльність як ключовий чинник розвитку промисловості України. *Modern Economics*. 2020. № 19. С. 14—19.

2. Бердніков С.В., Скрипник Н.Є. Інноваційний менеджмент в Україні як складова частина загальної системи управління підприємством. *Економіка і суспільство*. 2016. № 7. С. 195—200.

3. Білоус-Сергєєва С. Інноваційне підприємництво як ключовий фактор розвитку регіону у післявоєнний період. *Вісник Приазовського Державного Технічного Університету. Серія: Економічні науки*. 2023. № 1 (38). С. 45—50.

4. Івченкова О.Ю. Інноваційне підприємництво як складова стратегії розвитку економіки України. *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 3 (53). С. 141—146.

5. Кравчук І.І., Лавриненко С.О., Бездітко О.Є. Менеджмент інноваційного підприємництва: стратегічний розвиток бізнес-процесів. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2021. № 6 (33). С. 134—140.

6. Небаба Н. О., Чимшир Г. В. Інноваційна діяльність підприємств малого бізнесу: теоретичні засади дослідження та особливості здійснення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2020. № 4 (3). С. 130—136.

References:

1. Babinska, S.Ya. (2020), "Innovative activity as a key factor in the development of Ukrainian industry", *Modern Economics*, vol. 19, pp. 14—19.

2. Berdnikov, S.V. and Skrypnyk, N.E. (2016), "Innovation management in Ukraine as a component of the overall enterprise management system", *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 7, pp. 195—200.

3. Bilous-Sergeeva, S. (2023), "Innovative entrepreneurship as a key factor in the development of the region in the post-war period", *Bulletin of the Azov State Technical University. Series: Economic Sciences*, vol. 1 (38), pp. 45—50.

4. Ivchenkova, O.Yu. (2018), "Innovative entrepreneurship as a component of the strategy for the development of the economy of Ukraine", *Economic Bulletin of Donbass*, vol. 3 (53), pp. 141—146.

5. Kravchuk, I.I., Lavrynenko, S.O. and Bezditko, O.E. (2021), "Management of innovative entrepreneurship: strategic development of business processes", *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnya*, vol. 6 (33), pp. 134—140.

6. Nebaba, N.O. and Chimshir, G.V. (2020), "Innovative activity of small business enterprises: theoretical foundations of research and features of implementation", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, vol. 4 (3), pp. 130—136.

Стаття надійшла до редакції 02.05.2025 р.

<https://nauka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

**Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)
Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292**

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

Т. А. Мостенська,
д. е. н., професор, професор кафедри адміністративного менеджменту та ЗЕД, Національний
університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2112-4745>
М. О. Рихлівський,
аспірант кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності підприємств,
Національний авіаційний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-2910-3107>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.10.43

НЕФІНАНСОВА ЗВІТНІСТЬ ЯК ІНСТРУМЕНТ ВЗАЄМОДІЇ З ГРУПАМИ ВПЛИВУ СОЦІАЛЬНО ВІДПОВІДАЛЬНОГО БІЗНЕСУ

T. Mostenska,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
M. Rykhlivskyi,
Postgraduate student, National Aviation University

NON-FINANCIAL REPORTING AS A TOOL FOR INTERACTING
WITH INFLUENCE GROUPS OF SOCIALLY RESPONSIBLE BUSINESS

У статті здійснено дослідження сутності поняття "нефінансова звітність". Нефінансова звітність розглядається як інструмент взаємодії з групами впливу соціально відповідального бізнесу, що забезпечує прозорість та підзвітність бізнесу в умовах воєнного стану та може стати дієвим інструментом залучення інвесторів для післявоєнного відновлення. Авторами проаналізовано низку стандартів звітності соціально відповідального бізнесу, форми звітності, принципи та роль фінансових та нефінансових звітів у підтримці позитивного іміджу компаній. Особливу увагу приділено аналізу стандартів GRI (Global Reporting Initiative) як міжнародно визнаної системи, що дозволяє підприємствам висвітлювати соціальні, економічні та екологічні практики та визначати їх вплив на суспільство. В умовах воєнного стану виникла необхідність адаптації нефінансової звітності українських компаній. Визначено особливості складання переліку зацікавлених осіб та визначення їх інтересів в умовах воєнного стану. Охарактеризовано роль нефінансової звітності для підвищення інвестиційної привабливості та зміцнення довіри з боку зацікавлених осіб, покращення іміджу та підтримки позитивної репутації компаній.

The article investigates the essence of the concept of non-financial reporting. Non-financial reporting is viewed as a tool for engaging with stakeholder groups of socially responsible businesses. It ensures transparency and accountability of companies during martial law and can serve as an effective mechanism for attracting investors in the post-war recovery process. The authors analyze a range of non-financial reporting standards for socially responsible business developed by

international organizations, including the CDSB (Climate Disclosure Standards Board), CDP (Carbon Disclosure Project), SASB Standards (Sustainability Accounting Standards Board), IIRC (The International Integrated Reporting Framework), UN Global Compact (United Nations Global Compact), and ISSB (International Sustainability Standards Board) under the IFRS Foundation. Various forms of reporting (voluntary, comprehensive, standardized), underlying principles, and the role of non-financial reports in enhancing a company's positive image are also examined. Special attention is paid to the GRI Standards (Global Reporting Initiative), recognized internationally as a system that enables companies to disclose their social, economic, and environmental practices and assess their impact on society. GRI standards can be applied by organizations regardless of their ownership structure or size. The modular nature of GRI allows for the selection of material topics relevant to reporting. Non-financial reports based on GRI standards serve as effective communication tools with stakeholders. In the context of martial law, there is an urgent need to adapt non-financial reporting for Ukrainian companies. The article identifies the specifics of compiling a list of stakeholders and determining their interests under martial law conditions. The role of non-financial reporting in enhancing investment attractiveness, strengthening stakeholder trust, improving the public image, and supporting the positive reputation of companies is emphasized.

Ключові слова: звітність, нефінансова звітність, стандарти звітності, GRI стандарти, корпоративна соціальна відповідальність, воєнний стан, стейкхолдери.

Key words: reporting, non-financial reporting, reporting standards, GRI standards, corporate social responsibility, martial law, stakeholders.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

З початком повномасштабного вторгнення рф в Україну 24 лютого 2022 року зросла соціальна роль бізнесу, його соціальна функція набула особливої ваги, ці тенденції зберігаються і зараз. Відповідальність бізнесу, крім ведення діяльності та забезпечення її ефективності, стала включати активну участь у вирішенні суспільно важливих завдань, що сприяє зростанню довіри суспільства до бізнесу.

В умовах воєнного стану бізнес не лише забезпечує економічну стабільність, але й відіграє ключову роль у підтримці національної безпеки в частині її складових: продовольчої, оборонної та екологічної.

На початку повномасштабного вторгнення рф бізнесу потрібно було продемонструвати стійкість, продовжуючи функціонування, сплачуючи податки, здійснюючи захист співробітників, здійснюючи підтримку територіальних громад та суспільства в цілому. Такий підхід дав можливість бізнесу продемонструвати свою громадянську позицію та соціальну відповідальність та активність.

Соціальна відповідальність під час воєнного стану в Україні стала одним із маркерів, що визначає ставлення до бізнесу як внутрішніх, так і зовнішніх стейкхолдерів. В умовах оголошення військового стану частина підприємств не припиняла своєї діяльності, а у разі необхідності забезпечувала ефективну релокацію бізнесу, підтримуючи власний персонал, мінімізуючи скорочення робочих місць, забезпечувала підтримку Збройних Сил України, територіальних громад, внутрішньо переміщених осіб, соціально-вразливих верств населення.

У більшості досліджень щодо ролі корпоративної соціальної відповідальності у побудові взаємовідносин підприємств зі стейкхолдерами наголошують, що соціально відповідальна діяльність позитивно впливає на їхню репутацію. Завдяки соціальним ініціативам компанії може створювати собі позитивний імідж у співробітників, споживачів, партнерів, суспільства, формуючи конкурентні переваги та забезпечуючи ринкову стійкість, демонструючи соціально-відповідальну поведінку.

Проте підприємства також стикаються з викликами та ризиками, що спричинені повномасштабним вторгненням рф в Україну, серед яких: втрата виробничих потужностей, зниження ефективності діяльності, часткова втрата висококваліфікованих кадрів за рахунок мобілізації частини персоналу, руйнування ланцюгів постачання, втрата традиційних джерел надходження сировини та матеріалів тощо.

Так, за даними Інституту економіки та миру [8 с. 37, 44] Україна має найбільший відносний показник економічної вартості насильства у 2023 році, що еквівалентно 68,6% ВВП. Проте, незважаючи на високі економічні витрати щодо ВВП, економічний вплив насильства в Україні зменшився майже на 24%, порівняно з 2022 роком, що, не в останню чергу, викликано виявленою стійкістю бізнесу, його самоорганізацією. Військові витрати України склали 39,62% ВВП. Можливості держави із забезпечення соціального захисту населення зменшуються. З огляду на це актуалізується проблема соціально відповідального ведення бізнесу, що потребує підтримки, стимулювання та активного сприяння з боку держави. Це включає, у тому числі, визначення чітких стандартів ведення бізнесу, забезпечення прозорості діяльності із врахуванням міжнародного досвіду та національних пріоритетів.

До важливих напрямів державної політики, що сприятиме розширенню ведення соціально-відповідального бізнесу, належать:

— створення нормативно-правової бази та здійснення заходів для впровадження міжнародних стандартів ведення соціально-відповідального бізнесу в діяльність суб'єктів господарської діяльності [22];

— забезпечення розвитку соціально-відповідального бізнесу як пріоритету державної політики [22];

— забезпечення заохочення суб'єктів господарської діяльності до реалізації відкритої політики щодо розкриття інформації з питань соціальної відповідальності [21];

— здійснення коригування та доповнення Концепції реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально-відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року, ухваленій без урахування воєнних реалій і досвіду перших років війни [21];

— здійснення допомоги суб'єктам господарювання щодо імплементації бізнес-стратегії з відновленням України на засадах сталого розвитку [21];

— сприяння у налагодженні партнерства з громадами та міжнародними інституціями;

— надання достовірної інформації через подання фінансової та нефінансової звітності для зацікавлених осіб.

В умовах воєнного стану особливого значення набуває управління ESG-ризиками (environmental — екологічні; social — соціальні; governance — управлінські), що забезпечить створення сприятливих умов інтеграції підприємств у процес післявоєнного відновлення країни.

Функціонування бізнесу в Україні в умовах воєнного стану довело необхідність та доцільність конструктивного партнерства між державою та бізнесом. Соціально-відповідальна поведінка бізнесу в Україні демонструє наявність розуміння необхідності ініціації соціальних інновацій та відповідальної поведінки, що орієнтовані на досягнення цілей сталого розвитку, визначених ООН.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Тема необхідності звітування щодо впливу війни на ведення бізнесу набуває особливої актуальності, адже бізнес переглядає свою місію, коригує стратегічні цілі, шукає нові механізми взаємодії зі стейкхолдерами та залучення інвестицій, адаптується до нових викликів і можливостей розвитку, ідентифікує ризики та визначає засоби їх мінімізації.

Одним із ефективних інструментів залучення інвесторів та досягнення конкурентних переваг виступає нефінансова звітність. Проблема нефінансової звітності характеризується зростанням інтересу науковців, що представляють різні наукові школи та напрями досліджень. Так, питання нефінансової звітності є об'єктом наукових досліджень економістів, управлінців, соціологів, екологів, юристів та ін.

Таблиця 1. Підходи до визначення поняття "нефінансова звітність"

Автор, джерело	Визначення
Байрактар Ю. [14]	нефінансова звітність сприяє більш успішному і стійкому розвитку організації завдяки своєчасному задоволенню інформаційних потреб зацікавлених сторін щодо економічних, соціальних та екологічних показників діяльності суб'єкта господарювання
Саприкіна М. [27]	нефінансовий звіт - це звіти компаній, які містять не тільки інформацію про результати економічної діяльності, але також соціальні та екологічні показники. Нефінансова звітність є інструментом інформування зацікавлених сторін компанії про те, як і якими темпами компанія реалізує закладені в стратегічних планах розвитку цілі економічної, соціальної та екологічної стійкості
Агавердієв Х. [13]	нефінансова звітність сприяє підвищенню довіри з боку стейкхолдерів завдяки розкриттю інформації за такими напрямками, як економічна стійкість, соціальне благополуччя та екологічна стабільність
Гриченко О. [20]	нефінансова звітність виступає інструментом реалізації соціальної відповідальності бізнесу, що забезпечує розкриття інформації про вплив підприємства на соціальну, економічну та екологічну сфери та відображає діяльність компанії у контексті суспільних очікувань і потреб, формуючи цілісне уявлення про її роль у розвитку сталого середовища
Гречка А.В., Очеретяна О.В. [19]	різновид інтегрованої звітності підприємства, головною метою якої є забезпечення інформаційних потреб усіх груп зацікавлених сторін шляхом розкриття суттєвих тем, що стосуються економічної, екологічної та соціальної складової сталого розвитку, за допомогою кількісних та якісних показників

Джерело: узагальнено авторами за [13, 14, 19, 20, 27].

У наукових працях таких вчених як Байрактар Ю. [14], Боцян Т. [16], Васильчук І. [17], Воробей В., Жуковська І. [18], Король С. [23], Лагодієнко О.В. [24], Москалюк Г.О. [25], Саприкіна М.А., Ляшенко О., Саєн-сус М.А., Мисько Г.А. [27] та ін. представлено характеристики нефінансової звітності, її структурні складові, охарактеризовано міжнародні стандарти та наведено їх призначення, можливість використання, визначена роль у створенні та підтримці позитивної репутації компаній. Науковці також приділяють увагу питанням сприяння налагодження ефективних комунікацій зі стейкхолдерами через фінансову та нефінансову звітність.

Дослідження сутності поняття "нефінансова звітність" представлено в роботах таких науковців (табл. 1).

Проте більшість вчених, за результатами проведених досліджень К. Безверного, вважають, що в найбільшій кількості досліджених літературних джерел (76,32%) поняття "нефінансова звітність" визначається як інструмент задоволення інформаційних потреб зацікавлених сторін щодо економічних, соціальних та екологічних показників [15, с. 30].

Питання доцільності зміни у підходах до нефінансової звітності в умовах воєнного стану розглядається у працях Гречко А.В., Очеретяна О.В. [19], Польовик Є. [26] та ін.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є визначення нефінансової звітності як інструменту взаємодії із групами впливу соціально-відповідального бізнесу та вимоги до використання нефінансової звітності в умовах воєнного стану.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У європейських країнах стандартизовані нефінансові звіти широко використовуються для залучення інвесторів, оскільки вони забезпечують комплексне уявлення про діяльність підприємства. Такі звіти, зокрема за стандартами GRI, містять як кількісні, так і якісні показники, відображаючи не лише вплив підприємства на економіку, довкілля та суспільство, а й зворотний вплив цих факторів власне на бізнес. Ця звітність сприяє підвищенню прозорості та підзвітності компаній перед суспільством, акціонерами та іншими зацікавленими сторонами. Нефінансову звітність можна розглядати як засіб забезпечення ефективних комунікацій між бізнесом, державою та суспільством. Міжнародними організаціями розробляються стандарти нефінансової звітності, що забезпечують прозорість звітування компаніями щодо корпоративного управління, соціальної політики та кліматичних ризиків.

У міжнародній практиці формування нефінансової звітності може здійснюватися за трьома основними підходами:

1. Довільна форма. Подання інформації при довільній формі нефінансової звітності обирається компаніями самостійно. Нефінансова інформація може подаватися у формі буклетів та/або публікацій на офіційних веб-сторінках. Довільна форма подання інформації може обмежуватись даними про соціальні та екологічні ініціативи, благодійні заходи тощо.

2. Комплексна форма. Звіт компанії, оформлений за комплексною формою, передбачає висвітлення основних аспектів діяльності підприємства за наступними блоками: економічний — охоплює виробничі та фінансові показники; екологічний — забезпечує оцінку впливу діяльності компанії на навколишнє середовище, природні ресурси та здоров'я населення; соціальний — передбачає оцінювання діяльності щодо працівників, споживачів, місцевих громад і суспільства в цілому.

3. Стандартизована форма. Звітність компанії в цьому разі передбачає використання міжнародних стандартів нефінансової звітності. Перевагою стандартизованої форми звітності є забезпечення порівнюваності звітності. Стандартизована форма дозволяє не лише

Таблиця 2. Міжнародні стандарти фінансової та нефінансової звітності

Назва стандарту, джерело	Особливості стандарту	Примітки
CDSB (Climate Disclosure Standards Board) [2]	аналізують ризики та можливості, використовуючи інформацію, пов'язану зі зміною клімату	31 січня 2022 року CDSB була консолідована у IFRS Foundation для підтримки роботи новоствореної Ради з міжнародних стандартів сталого розвитку (ISSB)
CDP (Carbon Disclosure Project) [1]	розкривають інформацію про навколишнє середовище, об'єднує передові стандарти звітності та рамки ISSB і TNFD в одній анкеті щодо узгодженості фінансової звітності	міжнародна некомерційна організація, що управляє незалежною системою
SASB (Sustainability Accounting Standards Board) [10]	визначення пов'язаних зі сталим розвитком ризиків та можливостей, що впливають на грошові потоки підприємства	є частиною IFRS з серпня 2022 року
IIRC (International Integrated Reporting Framework) [7]	розкриття інформації у площині бухгалтерського обліку та стійкого розвитку, забезпечує створення інтегрованої звітності	за інтегровану структуру звітності відповідають Рада з міжнародних стандартів бухгалтерського обліку (IASB) і Рада з міжнародних стандартів сталого розвитку (ISSB)
FSB – TCFD (Financial Stability Board - Task Force on Climate-related Financial Disclosures) [11]	звітність про фінансову інформацію, пов'язану з кліматом	12 жовтня 2023 року TCFD виконала свої повноваження та саморозпустилася, FSB надає підтримку та здійснює моніторинг практики розкриття фінансової інформації, що пов'язана з кліматом
UN Global compact [12]	узгодження стратегій та операцій з Десятьма принципами в галузі прав людини, праці, довкілля та боротьби з корупцією	поширення інформації про компанії, що ведуть бізнес відповідально та знаходять можливості для впровадження інновацій у сфері сталого розвитку
IFRS (International Sustainability Standards Board) [6]	IFRS стандарти складаються із двох груп стандартів: IFRS S1 «Загальні вимоги щодо розкриття фінансової інформації, пов'язаної зі стійким розвитком» та IFRS S2 «Розкриття інформації, пов'язаної з кліматом»	Стандарти у 2024 р. включені у стандарти Міжнародної ради зі стандартів стійкого розвитку (ISSB)
GRI (Global Reporting Initiative) [5]	розкриття інформації щодо впливу компанії на економіку, довкілля та суспільство	співпрацюють з CDP для уникнення дублювання та узгодження практик розкриття інформації

Джерело: узагальнено авторами за [1, 2, 5—7, 10—12].

Таблиця 3. Етапи консолідації стандартів фінансової та нефінансової звітності

Дата	Подія
Липень 2020 р.	розроблено спільний робочий план, який демонстрував можливість спільного використання стандартів GRI и SASB.
Вересень 2020 р.	оголошення спільної заяви CDP, CDSB, GRI, IIRC та SASB щодо розкриття інформації у вигляді інтегрованої звітності
Листопад 2020 р.	об'єднання IIRC и SASB у Value Reporting Foundation (VRF)
Листопад 2021 р.	створено Міжнародну раду зі стандартів стійкого розвитку (ISSB)
Листопад 2021 р.	Міжнародна рада зі стандартів стійкого розвитку (ISSB) оголосила про наміри об'єднатись з Value Reporting Foundation (VRF) та Carbon Disclosure Standards Board (CDSB)
Січень 2022 р.	Рада зі стандартів розкриття інформації про клімат (CDSB) була інтегрована в роботу Міжнародної ради зі стандартів стійкого розвитку (ISSB)
Серпень 2022 р.	відбулась консолідація Value Reporting Foundation (VRF) з Міжнародною радою зі стандартів стійкого розвитку (ISSB).
Жовтень 2023 р.	TCFD виконала свої повноваження та саморозпустилася, FSB підтримує освітні зусилля та здійснює моніторинг практики розкриття фінансової інформації, що пов'язана з кліматом.
2024 р.	розроблено стандарти ISSB, в які повністю увійшли стандарти IFRS S1 «Загальні вимоги щодо розкриття фінансової інформації, пов'язаної зі стійким розвитком» та IFRS S2 «Розкриття інформації, пов'язаної з кліматом», FSB передає обов'язки з моніторингу стандартів, розроблених TCFD, Міжнародній раді зі стандартів стійкого розвитку (ISSB)
2024 р.	запроваджено використання стандартів ISSB у світі

Джерело: впорядковано авторами за [9].

оцінити соціальну ефективність, а й здійснити порівняння компанії в міжнародному контексті. Використання для звітності міжнародних стандартів дозволяє зміцнити репутацію компанії в діловому середовищі та підвищити її інвестиційну привабливість.

Для полегшення прийняття інвестиційних рішень, надання інформації щодо соціальних ініціатив, впливу організації на персонал, суспільство та оточуюче середовище зацікавленим сторонам міжнародними організаціями збирається та узагальнюється інформація у вигляді стандартизованих фінансових та/або нефінансових звітів. Особливості стандартів звітності соціально відповідального бізнесу наведено у табл. 2.

Починаючи з 2022 р. з метою систематизації процесу збору інформації та інтеграції одержаних даних окремі проекти, що реалізовувались некомерційними організаціями, було інкорпоровано у діяльність IFRS та CDP.

Так, CDP з 2024 р. працює із узгодженим стандартом IFRS S2, виданим Міжнародною радою зі стандартів сталого розвитку (ISSB), з 2025 р. зі стандартами ESRS, з 2024 р. зі стандартами TCFD, у процесі узгодження знаходяться стандарти TNDF (Taskforce on Nature-related Financial Disclosures — Робоча група з розкриття фінансової інформації, пов'язаної з природою), Комісія з цінних паперів і бірж США (SEC).

Для підвищення ефективності міжнародної звітності розробники стандартів працюють над їх уніфікацією та розширенням можливостей їх використання (табл. 3).

Міжнародна рада зі стандартів стійкого розвитку (ISSB) розбудовує роботу та консолідує зусилля на ринкових ініціативах, орієнтованих на інвесторів, зокрема: Стандарти SASB, Ради зі стандартів розкриття інформації про клімат (TCFD), Інтегрованої структури звітності (IRF), Ради зі стандартів розкриття інформації про клімат (CDSB). Для забезпечення стандартизації підходів до звітів у 2022 році SDSB та SASB консолідувались з IFRS [6, 9, 11].

Одним із найбільш популярних інструментів надання нефінансової інформації є Стандарти звітності про сталий розвиток GRI (Стандарти GRI). Метою Стандартів GRI визначено забезпечення прозорості щодо того, як організація робить внесок або прагне зробити внесок у сталий розвиток [3].

Стандарти GRI дозволяють організаціям оприлюднювати свою інформацію щодо найважливішого впливу на економіку, навколишнє середовище та людей.

Стандарти GRI є модульною системою, включають три універсальні та 34 спеціалізовані тематичні стандарти, що дозволяє більш гнучко адаптуватись до сучасних умов ведення бізнесу та надавати уніфіковану інформацію для користувачів, дозволяють отримати інформацію про позитивний чи негативний внесок організації у сталий розвиток [5].

Звітність за стандартами GRI надає низку ключових переваг для бізнесу, що пов'язані із вигодами, які надає соціально відповідальний спосіб його ведення.

Нефінансова звітність допомагає бізнесу: розбудовувати процес управління соціально відповідального бізнесу; побудувати довіру до компанії; зстейкхолдерів; підвищувати прозорість компанії; забезпечувати готовність компанії до виходу на нові ринки; зміцнювати ділові відносини та сприяти розширенню ринків [18, с. 7—9].

Універсальні стандарти GRI (GRI Universal Standards) базовий, секторальний та тематичний.

Три універсальні стандарти [5]:

GRI 1 — базовий 2021 (Універсальний стандарт) містить загальні вимоги до підготовки звітності (мета стандартів, роз'яснення щодо критичних концепцій та використання стандартів, вимоги, яким повинна відповідати організація, для того, щоб звітувати відповідно до стандартів GRI, основні принципи, що забезпечують якість звітності). Базовий стандарт GRI 1 було введено в дію з 01.01.2023 р. До основних принципів стандарту належать: точність, збалансованість, чіткість, по-

Таблиця 4. Розширення переліку стандартів GRI 3: Тематичні стандарти для розкриття впливу війни на діяльність підприємств

Стандарт GRI	Розкриття інформації	Зміст
GRI 404. Навчання та освіта 2016	404-2 Програми підвищення кваліфікації співробітників і програми допомоги при переході	Практики працевлаштування ветеранів, які демобілізовані в результаті одержаних поранень і мають інвалідність
GRI 413. Місцеві громади 2016	413-1 Діяльність з місцевими громадами взаємодія, оцінка впливу та розвиток програм	Взаємодія з місцевими громадами щодо реалізації програм евакуації, підтримки внутрішньо переміщених осіб, відновлення та розвитку інфраструктури, надання допомоги у розвитку підприємництва

Джерело: запропоновано авторами за [4].

рівняння, повнота, контекст стійкості, своєчасність та можливість здійснення перевірки [3].

GRI 2 — загальні відомості 2021. Визначає принципи розкриття інформації про організацію, що звітує, щодо структури та методів звітності організації, діяльності та працівників, управління, стратегії, політики, взаємодії із зацікавленими сторонами, дає уявлення щодо профілю та масштабу організації, забезпечує розуміння щодо впливу організації на економіку, навколишнє середовище та людей [5].

GRI 3 — істотні (суттєві) теми 2021. Цей універсальний стандарт дозволяє забезпечити розкриття інформації щодо управління (менеджменту) та вказівки щодо суттєвих тем організації. До суттєвих тем належать теми, що є найбільш релевантними впливам організації. GRI 3 описує, як використовуються галузеві стандарти, як будується процес, за допомогою якого організація визначила свої суттєві теми, та яким чином організація керує кожною темою в цьому процесі [4].

Універсальні стандарти GRI можуть застосовуватися всіма організаціями.

Секторальні (галузеві) стандарти GRI (GRI Sector Standards) — стандарти із двозначним кодовим номером (GRI 11 — ...), що стосуються галузі роботи компанії та спрямовані на підвищення якості, повноти та узгодженості звітності організації, що працюють в одній галузі. Стандарти будуть розроблені для 40 секторів. Розроблення стандартів почали з таких, що здійснюють найбільший вплив на оточуюче середовище та забезпечення продовольчої безпеки: нафта і газ, сільське господарство, аквакультура та рибальство. За наявності галузевого стандарту організація зобов'язана його використовувати при звітуванні за стандартами GRI.

Тематичні стандарти GRI (GRI Topic Standards) — стандарти із трьохзначним кодовим номером (GRI 301 — ...) [4] містять розкриття інформації щодо тем, таких як: стандарти щодо відходів, гігієни та безпеки праці, податків та ін. Тематичні стандарти класифікують проблеми діяльності компанії через визначення впливу на рішення зацікавлених сторін та визначення суттєвості економічних, екологічних і соціальних наслідків. Організація обирає ті тематичні стандарти, що відповідають суттєвим темам, які вона визначила, та використовує їх

для звітності. Надається інформація щодо того, як організація керує своїми пов'язаними з нею впливами.

Особливістю нефінансових звітів за Стандартами GRI є можливість обрання різних меж звітності, які компанія зазначає самостійно: географічні (звіт компанії включає визначені компанією країни ведення бізнесу); галузеві (звіт компанії охоплює окремі галузі діяльності компанії); процесні (компанія звітує за окремими бізнес-процесами).

Прі цьому мотив впровадження стратегії соціально відповідального бізнесу компанії власне і буде визначати межі її нефінансової звітності. Позитивним при використанні Стандартів GRI також є можливість адаптації звітів до потреб компанії, оскільки Стандарти GRI дозволяють поєднувати гнучкість з відповідністю міжнародним стандартам [5].

Після 24 лютого 2022 р. з'явилися нові теми для нефінансової звітності компаній. Під час дії режиму воєнного стану, роль бізнесу, його соціальні функції суттєво змінились. Тематичний блок Стандарту GRI (GRI 3) дозволяє висвітлити вирішення нагальних суспільних проблем.

В статті [19] вчені проаналізували стандарти GRI та обґрунтували обрання тих, в межах яких доцільно висвітлювати тему впливу війни на підприємництво. Згідно проведеного авторами аналізу при використанні Стандартів GRI в умовах воєнного часу та післявоєнної розбудови доцільно розкривати інформацію у GRI 3 — істотні (суттєві) теми 2021. Авторами визначено чотирнадцять стандартів, в яких доцільно звітувати щодо впливу війни в Україні на функціонування підприємств: GRI 201: Економічні показники 2016; GRI 203: Непрямий економічний вплив 2016; GRI 204: Практика закупівель 2016; GRI 207: Податки 2019; GRI 302: Енергія 2016; GRI 306: Відходи 2020; GRI 401: Працевлаштування 2016; GRI 402: Відносини між працівниками та керівництвом 2016; GRI 403: Охорона праці та безпека 2018; GRI 406: Недискримінація 2016; GRI 409: Примусова або обов'язкова праця 2016; GRI 414: Соціальна оцінка постачальників 2016; GRI 415: Державна політика 2016.

Три роки воєнного стану продемонстрували нові виклики для суспільства та бізнесу, тому перелік стандартів, в яких доцільно розкрити вплив війни на діяльність підприємств, доцільно розширити (табл. 4).

При визначенні категорій зацікавлених сторін при складанні нефінансової звітності у Стандарті GRI рекомендується у якості стейкхолдерів визначати ділових партнерів, організації громадянського суспільства, споживачів, клієнтів, службовців та інших працівників, уряди, місцеві громади, неурядові організації, акціонерів та інших інвесторів, постачальників, профспілки та вразливі групи. При цьому зазначається, що "організація також може розрізняти осіб і групи, чиї права людини порушені або можуть бути порушені, та осіб і групи з іншими інтересами" [4, с. 9].

Для забезпечення ефективності подання інформації у звітах в [27, с. 389] рекомендується створювати матрицю читачів звітів зі сталого розвитку та їх інтересів, що, на думку авторів, забезпечить покращення репутації

Таблиця 5. Проект матриці зацікавлених сторін та їх інтересів у звітах зі сталого розвитку в умовах воєнного стану компаній АПК

Територіальні громади	Споживачі
- охорона здоров'я; - економічні можливості, у тому числі зайнятість; - соціальні інвестиції; - екологічні ризики; - гуманітарне розмінування; - внесок у забезпечення продовольчої безпеки; - відновлення об'єктів інфраструктури; - підтримка внутрішньо переміщених осіб; - волонтерські ініціативи; - допомога у проведенні евакуації населення; - ініціативи підтримки Сил територіальної оборони ЗСУ	- безпека продуктів; - задоволеність споживачів; - етика; - робота зі скаргами споживачів; - продукти компанії у порівнянні з іншими продуктами; - ініціативи підтримки ЗСУ; - внесок у забезпечення продовольчої безпеки; - пропозиція на ринку продукції для соціально незахищених верств населення
Інвестори	Громадські організації
- ризики та можливості; - прибуток, взаємовідносини зі стейкхолдерами; - зарплати, бонуси, дивіденди; - етична складова; - вирішення проблем компанії з точки зору ефективного ризик-менеджменту; - відкритість і прозорість компанії; - нетерпимість до проявів корупції; - ринкова та фінансова стійкість в умовах воєнного стану	- екологічна складова; - етика у взаємовідносинах; - співпраця з громадськими організаціями; - відкритість і прозорість компанії; - про що компанія не звітує; - нетерпимість до проявів корупції; - ініціативи підтримки ЗСУ; - волонтерські ініціативи
Співробітники	Регулятори
- охорона здоров'я і безпека праці; - зарплата і бонуси; - професійний і особистий розвиток; - баланс між особистим і професійним життям; - відповідність законодавству; - створення безпечних умов під час оголошення повітряних тривог; - підтримка мобілізованих співробітників та їхніх родин; - підтримка ветеранів війни та їхніх родин; - підтримка родин співробітників, які загинули	- відповідність законодавству; - соціальні інвестиції компанії; - економічні показники; - екологічні показники; - співпраця з державними органами влади; - прозорість бізнесу; - нетерпимість до проявів корупції; - ініціативи підтримки ЗСУ
Постачальники	Суспільство
- ринкова та фінансова стійкість в умовах воєнного стану; - відкритість; - прозорість; - надійність; - нетерпимість до проявів корупції; - економічні та екологічні ризики	- відкритість; - прозорість; - надійність; - нетерпимість до проявів корупції; - соціальні інвестиції; - екологічні ризики; - ініціативи підтримки ЗСУ та територіальних сил оборони ЗСУ; - внесок у забезпечення продовольчої безпеки; - відновлення об'єктів інфраструктури

Джерело: розширено авторами за [27, с. 389].

компанії та дозволить врахувати інтереси стейкхолдерів.

Повномасштабний наступ рф змінює пріоритети в інтересах зацікавлених сторін при поданні інформації у звітах сталого розвитку. З огляду на це, пропонуємо розширити проект матриці зацікавлених сторін та їх інтересів щодо подання інформації у звітах зі сталого розвитку з урахуванням воєнного стану в Україні (табл. 5). Так, у матриці розширено перелік зацікавлених сторін за рахунок внесення до переліку постачальників та суспільства та розширено перелік інтересів у звітах зацікавлених сторін, визначених воєнним станом та необхідністю врахування особливості діяльності компаній агропродуктового комплексу (АПК).

Важливим в умовах воєнного стану є розкриття питань стійкості компаній як ринкової, так і фінансової, що визначається показниками: прибутковості

діяльності, своєчасності виплати заробітної плати, допомоги з евакуацією людей, допомоги Збройним силам України, тимчасово переміщеним особам, ветеранам, сім'ям мобілізованих співробітників та загинувших працівників, допомога територіальним громадам тощо.

Репутація та позитивний імідж компанії, її сприйняття стейкхолдерами як внутрішніми, так і зовнішніми залежать від дій власників і менеджменту під час повномасштабного вторгнення. Український бізнес з перших днів повномасштабного вторгнення підтримував державу у захисті територіальної цілісності.

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

Забезпечення прозорості та підзвітності діяльності підприємств, що здійснюють діяльність на засадах соціальної відповідальності, досягається че-

рез використання нефінансової звітності, що виступає дієвим інструментом переходу до моделі сталого розвитку. В умовах воєнного стану значно зросли ризики для українського бізнесу. Підготовка нефінансової звітності може бути використана для пошуку інвесторів і створення позитивного іміджу компанії для внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів. Нефінансовий звіт є одним зі способів комунікації з різними групами стейкхолдерів: інвесторами, працівниками, постачальниками, партнерами, органами влади, суспільством. Надання стандартизованої нефінансової звітності за GRI-стандартами забезпечує об'єктивність інформації щодо практик КСВ компанії.

В умовах воєнного стану перелік груп осіб, чії права людини порушені, розширився: тимчасово переміщені особи, ветерани, захисники та родини захисників, громади, що знаходяться на прифронтових територіях. Для забезпечення прав людини важливим є створення безпечних умов для персоналу в частині гарантування фізичної та психологічної безпеки працівників в умовах воєнного стану.

Відбулись також зміни у напрямках надання соціальної та економічної допомоги. Вимагає уваги створення додаткових робочих місць, введення інфраструктурних об'єктів (захисні укриття) як на території підприємств, так і для територіальних громад (для освітніх та медичних установ), відновлення об'єктів інфраструктури, що постраждали в результаті ворожих дій (бойові дії, бомбардування), створення центрів забезпечення психологічної підтримки тощо.

Крім того, в умовах воєнного стану особливо актуалізувалось питання забезпечення продовольчої безпеки в країні. Продовольчі ініціативи також повинні знайти відображення у нефінансовій звітності компаній АПК.

Література:

1. Carbon Disclosure Project. URL: <https://www.cdp.net/en/brand-hub>.
2. Climate Disclosure Standards Board. URL: <https://www.cdsb.net>.
3. GRI 1: Foundation 2021. Universal Standard. 2024. GRI. 39 p., c. 4. URL: <https://www.globalreporting.org/pdf.ashx?id=12334>.
4. GRI 3: Material Topics 2021. Universal Standard. 2024. GRI, c. 9 URL: <https://www.globalreporting.org/pdf.ashx?id=12453>.
5. GRI. A short introduction to the GRI standards. URL: <https://www.globalreporting.org/media/wtaf14tw/a-short-introduction-to-the-gri-standards.pdf>.
6. IFRS. URL: <https://www.ifrs.org/about-us/who-we-are/#about-us>.
7. IIRC. URL: <https://integratedreporting.ifrs.org/the-iirc-2/>.
8. Institute for Economics & Peace. Global Peace Index 2024. 85 p. URL: <https://www.economicsandpeace.org/wp-content/uploads/2024/06/GPI-2024-web.pdf>.
9. SASB Standards and other ESG frameworks. URL: <https://sasb.ifrs.org/about/sasb-and-other-esg-frameworks/>.
10. SASB. Standards connect business and investors on the financial effects of sustainability. URL: <https://sasb.ifrs.org/about/>.
11. Task Force on Climate-related Financial Disclosures. URL: <https://www.fsb-tcfd.org>.
12. UN Global compact. URL: <https://unglobalcompact.org/what-is-gc>.
13. Агавердієва Х. Ф. Нефінансова звітність як інструмент регулювання соціальної відповідальності. Економіка, управління, право: реалії та перспективи: збірник наук. статей. Les Editions D'Originaie. Париж. Франція. 2016. С. 54—57.
14. Байрактар Ю. П. Нефінансова звітність підприємств та етапи її формування. Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова. 2015. Т. 20. Вип. 1.1. С. 57—61.
15. Безверхий К. В. Економічна сутність поняття "нефінансова звітність". Науковий вісник Національної Академії статистики, обліку та аудиту. 2027. № 1—2. С. 23—34. URL: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/6640>.
16. Боцян Т. В. Використання стандартів зі складання та оприлюднення нефінансової звітності: досвід українських підприємств. Економіка. Управління. Інновації. 2014. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_2_10.
17. Васильчук І. П. Нефінансова звітність як інструмент управління сталим розвитком корпорацій. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету: Серія: Економіка і менеджмент. 2015. Вип. 11. С. 212—215.
18. Воробей В., Жуковська І. Нефінансова звітність: інструмент соціально відповідального бізнесу. 2010. Представництво ООН в Україні. 2010. К.: Інжиніринг, 2010. 82 с.
19. Гречко А. В., Очеретяна О. В. Обґрунтування необхідності висвітлення впливу війни в Україні на діяльність підприємств в нефінансовій звітності та способи розкриття даної інформації. Економіка та суспільство. 2022. № 39.
20. Гриценко О. І. Тенденції та проблеми формування інтегрованої звітності суб'єктами господарювання. Молодий вчений. 2014. № 2 (05). С. 31—34.
21. Коваль О. П. Корпоративна соціальна відповідальність під час війни та в повоєнному відновленні. 2024. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/korporativna-sotsialna-vidpovidalnist-pid-chas-viyny-ta-v>
22. Концепція реалізації державної політики у сфері сприяння розвитку соціально відповідального бізнесу в Україні на період до 2030 року. Схвалено розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 січня 2020 р. № 66-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-%D1%80#Text>
23. Король С. Нефінансова звітність підприємства. Вісник КНТЕУ. 2011. № 6. С. 102—113.
24. Лагодієнко О. В. Дослідження інтеграції ESG-факторів у корпоративну стратегію підприємства. журнал "Регіональна економіка". 2024, № 3. URL: https://re.gov.ua/re202403/re202403_117_LahodiyenkoOV.pdf
25. Москалюк Г. О. Нефінансова звітність у реалізації концепції сталого розвитку в Україні. Облік і конт-

роль в управлінні економічною стійкістю підприємств в умовах глобалізації. Під ред. В. Ф. Максимової. Одеса: ОНЕУ, 2014. С. 323—373.

26. Польовик Є. (2023). Нефінансова звітність як гарантія корпоративної соціальної відповідальності. *Scientia fructuosa*, 149 (3), 72—82. URL: [https://doi.org/10.31617/1.2023\(149\)06](https://doi.org/10.31617/1.2023(149)06)

27. Саприкіна М. А., Ляшенко О., Саєнсус М. А., Місько Г. А. Корпоративна соціальна відповідальність: моделі та управлінська практика: підручник. / за наук. ред. Редькіна О. С. — К.: Вид-во "Фарбований лист", 2011. 480 с.

References:

1. Carbon Disclosure Project (2025), available at: <https://www.cdp.net/en/brand-hub> (Accessed 25 Apr 2025).

2. Climate Disclosure Standards Board (2025), available at: <https://www.cdsb.net> (Accessed 25 Apr 2025).

3. GRI (2024), "GRI 1: Foundation 2021. Universal Standard", available at: <https://www.globalreporting.org/pdf.ashx?id=12334> (Accessed 25 Apr 2025).

4. GRI (2024), "GRI 3: Material Topics 2021. Universal Standard", available at: <https://www.globalreporting.org/pdf.ashx?id=12453> (Accessed 25 Apr 2025).

5. GRI. (2025), "A short introduction to the GRI standards", available at: <https://www.globalreporting.org/media/wtaf14tw/a-short-introduction-to-the-gri-standards.pdf> (Accessed 25 Apr 2025).

6. IFRS (2025), available at: <https://www.ifrs.org/about-us/who-we-are/#about-us> (Accessed 25 Apr 2025).

7. IIRC (2025), available at: <https://integratedreporting.ifrs.org/the-iirc-2/> (Accessed 25 Apr 2025).

8. Institute for Economics & Peace (2024), "Global Peace Index", available at: <https://www.economicandpeace.org/wp-content/uploads/2024/06/GPI-2024-web.pdf> (Accessed 25 Apr 2025).

9. SASB (2025), "Standards and other ESG frameworks", available at: <https://sasb.ifrs.org/about/sasb-and-other-esg-frameworks/> (Accessed 25 Apr 2025).

10. SASB. (2025), "Standards connect business and investors on the financial effects of sustainability", available at: <https://sasb.ifrs.org/about/> (Accessed 25 Apr 2025).

11. Task Force on Climate-related Financial Disclosures (2025), available at: <https://www.fsb-tcfd.org> (Accessed 25 Apr 2025).

12. UN Global compact (2025), available at: <https://unglobalcompact.org/what-is-gc> (Accessed 25 Apr 2025).

13. Ahaverdiiieva, Kh.F. (2016), "Non-financial reporting as a tool for regulating social responsibility", *Ekonomika, upravlinnia, pravo: realii ta perspektyvy: zbirnyk nauk. statej*. Les Editions D'Ohigipae, pp. 54—57.

14. Bajraktar, Yu.P. (2015), "Non-financial reporting of enterprises and stages of its formation", *Visnyk ONU imeni I.I. Mechnykova*, vol. 20, no. 1.1, pp. 57—61.

15. Bezverkhij, K.V. (2027), "Economic essence of the concept of "non-financial reporting"", *Naukovy visnyk Natsional'noi Akademii statystyky, obliku ta audytu*,

vol. 1—2, pp. 23—34, available at: <https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/6640> (Accessed 25 Apr 2025).

16. Botsian, T.V. (2014), "Use of standards for the preparation and publication of non-financial reporting: experience of Ukrainian enterprises", *Ekonomika. Upravlinnia. Innovatsii*, vol. 2, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2014_2_10 (Accessed 25 Apr 2025).

17. Vasyli'chuk, I.P. (2015), "Non-financial reporting as a tool for managing the sustainable development of corporations", *Naukovy visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu: Serii: Ekonomika i menedzhment*, vol. 11, pp. 212—215.

18. Vorobej, V. and Zhukovs'ka, I. (2010), *Nefinansova zvitnist': instrument sotsial'no vidpovidal'noho biznesu [Non-financial reporting: a tool for socially responsible business]*, Predstavnytstvo OON v Ukraini, Kyiv, Ukraine.

19. Hrechko, A.V. and Ocheretiana, O.V. (2022), "Justification of the need to cover the impact of the war in Ukraine on the activities of enterprises in non-financial reporting and methods of disclosing this information", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 39.

20. Hrytsenko, O.I. (2014), "Trends and problems in the formation of integrated reporting by business entities", *Molody vchenyj*, vol. 2 (05), pp. 31—34.

21. Koval', O.P. (2024), "Corporate social responsibility during the war and in post-war reconstruction", available at: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/korporativna-sotsialna-vidpovidalnist-pid-chas-viny-ta-v> (Accessed 25 Apr 2025).

22. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020), Resolution "Concept for the implementation of state policy in the field of promoting the development of socially responsible business in Ukraine for the period until 2030", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/66-2020-%D1%80#Text> (Accessed 25 Apr 2025).

23. Korol', S. (2011), "Non-financial reporting of the enterprise", *Visnyk KNTEU*, vol. 6, pp. 102—113.

24. Lahodiienko, O.V. (2024), "Research integration of ESG factors into the corporate strategy of the enterprise", *Rehional'na ekonomika*, vol. 3, available at: https://re.gov.ua/re202403/re202403_117_LahodiienkoOV.pdf (Accessed 25 Apr 2025).

25. Moskaliuk, H.O. (2014), "Non-financial reporting in the implementation of the concept of sustainable development in Ukraine", *Oblik i kontrol' v upravlinni ekonomichnoiu stijkistiu pidpriemstv v umovakh hlobalizatsii [Accounting and control in managing the economic sustainability of enterprises in the context of globalization]*, ONEU, Odesa, Ukraine, pp. 323—373.

26. Pol'ovyyk, Ye. (2023), "Non-financial reporting as a guarantee of corporate social responsibility", *Scientia fructuosa*, vol. 149 (3), pp. 72—82. [https://doi.org/10.31617/1.2023\(149\)06](https://doi.org/10.31617/1.2023(149)06)

27. Saprykina, M.A. Liashenko, O. Saiensus, M.A. and Mis'ko, H.A. (2011), *Korporativna sotsial'na vidpovidal'nist': modeli ta upravlins'ka praktyka [Corporate social responsibility: models and management practice]*, Farbovanyj lyst, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 06.05.2025 р.

О. М. Світовий,

д. е. н., професор, професор кафедри маркетингу, менеджменту та управління бізнесом,
Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0675-559X>

А. Ю. Савенко,

аспірант, Уманський державний педагогічний університет імені Павла Тичини ORCID ID:
<https://orcid.org/0009-0006-2650-3193>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.10.52

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЦЕСАМИ У ВИРОБНИЦТВІ ПРОДОВОЛЬЧИХ ТОВАРІВ

O. Svitovyi,

Doctor of Economics Sciences, Professor, Professor of the Department
of Marketing and Business Management, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University

A. Savenko,

Postgraduate student, Pavlo Tychyna Uman State Pedagogical University

STRATEGIC MANAGEMENT OF INVESTMENT PROCESSES IN FOOD PRODUCTION

В статті проаналізовано визначення наукових термінів, які стосуються виробництва продовольства та сформульовано власне визначення поняття "продовольчий сектор". Проведений аналіз обсягу капітальних інвестицій у виробництво харчових продуктів, та визначено, що він є недостатнім. Зазначено, що динаміка залучення інвестицій у виробничу діяльність немає сталої тенденції. Основним джерелом фінансування інвестиційної діяльності підприємств упродовж тривалого періоду часу є власний капітал. Акцентовано увагу на тому, що успішна реалізація інвестиційних стратегій вимагає комплексного підходу та постійного аналізу ринкових тенденцій. Доведено, що ефективність стратегічного управління інвестиційними процесами, в основному, позначається спроможністю підприємства раціонально використовувати інвестиційні ресурси та його здатністю отримувати при цьому максимальний дохід в довгостроковому періоді. Аргументована необхідність використання сучасних інноваційних досягнень в інноваційному процесі для отримання максимальної ефективності. Наголошено на потребі розробки інвестиційних проєктів у виробництві продовольства з високою доданою вартістю, що дасть можливість отримувати додаткові доходи, які можуть бути направлені у виробництво як інвестиції. Обґрунтовано, що розробці та реалізації інвестиційних проєктів зобов'язаний передувати вичерпний аналіз ресурсного потенціалу та оцінка основних ризиків, до того ж необхідно надавати таким проєктам наукове обґрунтування. Запропоновано підприємствам продовольчого сектору економіки розробляти інвестиційні стратегії як невід'ємну частину загальної стратегії розвитку підприємства.

The article analyses the definitions of scientific terms related to food production and formulates its own definition of the concept of "food sector". The volume of capital investments in food production is analysed and determined to be insufficient. In particular, the volume of capital investments in the production of oil and animal fats over the past five years has decreased by a third, and the corresponding indicator of investments in the production of bread, bakery and flour products over

the same period has decreased by a quarter. It is noted that the dynamics of attracting investments in production activities does not have a stable trend. The main source of financing the investment activities of enterprises over a long period of time is equity. Attention is focused on the fact that the successful implementation of investment strategies requires an integrated approach and constant analysis of market trends. Large enterprises with sufficient working capital are more active in investment processes. For successful development, small and medium-sized agricultural enterprises need, in addition to developing a strategy, to have effective investment tactics. It is proven that the effectiveness of strategic management of investment processes is mainly affected by the ability of the enterprise to rationally use investment resources and its ability to receive maximum income in the long term. The need to use modern innovative achievements in the innovation process to obtain maximum efficiency is argued. The need to develop investment projects in food production with high added value is emphasized, which will make it possible to receive additional income that can be directed to production as investments. It is substantiated that the development and implementation of investment projects must be preceded by a comprehensive analysis of resource potential and an assessment of the main risks, in addition, it is necessary to provide such projects with scientific justification. It is suggested that enterprises in the food sector of the economy develop investment strategies as an integral part of the overall development strategy of the enterprise.

Ключові слова: продовольчий сектор, стратегічне управління, інвестиційні стратегії, інновації, інвестиційний проєкт.

Key words: food sector, strategic management, investment strategies, innovations, investment project.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Аграрний сектор економіки України, галузі переробки та виробництва продуктів харчування, як і інші галузі економіки, нині під час запровадження воєнного стану та через повномасштабну російську військову агресію перебувають у стані економічної нестабільності та невизначеності. Проте продовольчий сектор економіки України продовжує функціонувати та розвиватися. Продовольчий сектор у необхідному обсязі забезпечує виробництво продуктів харчування для внутрішніх потреб, забезпечуючи продовольчу безпеку. Наша країна також продовжує експортувати зернові та олійні культури, а також готові продовольчі продукти. Для подальшого розвитку продовольчого сектору економіки України у теперішній складній економічній ситуації, на нашу думку, потрібно більше залучати інвестицій. Для цього необхідно розробити таку стратегію управління інвестиційною діяльністю, яка б змогла показати перспективи розвитку цього сектору економіки на довгостроковий період та забезпечити ресурсну основу цього процесу. Удосконалення стратегічного управління інвестиційними процесами у виробництві продовольчих товарів є одним із головних факторів стабільного розвитку продовольчого сектору.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання управління виробництвом продовольчої та агропродовольчої сфер національної економіки, розробки стратегій їх розвитку, вивчали такі вітчизняні вчені

як Болдирєва Л.М., Брикайло Є.Б., Бурмака О.В., Дейнеко Л.В., Кондратенко О.О., Неводничий Я.С., Пугачов М.І., Сичевський М.П., Федірець О.В., Хорсун М.О. та ін. Стратегічне управління інвестиційними процесами, зокрема у аграрних та харчових підприємствах, розглядалося у наукових публікаціях таких науковців як Басюркіна Н.Й., Галько Л.В., Гуторов О.І., Кривов'язюк І.В., Лагодієнко В.В., Орехова К.В., Савченко Т.В., Скоробогатова Н.Є., Сухарська С.А. та ін. Проте, недостатньо вивченими та дослідженими є питання розробки стратегій управління інвестиціями у продовольчому секторі економіки, визначення місця та ролі інвестиційної стратегії як частини загальної стратегії розвитку підприємства.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є визначення напрямів розвитку виробництва продовольчих товарів на вітчизняних підприємствах через удосконалення стратегічного управління інвестиційними процесами.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Великий тлумачний словник сучасної української мови пояснює поняття "продовольчий" так: який служить продовольством; який займається заготівлею, зберіганням, розподілом і т. ін. продовольства; призначений для заготівлі, зберігання, розподілу і т. ін. продовольства [1]. Для означення та характеристики певних виробництв, галузей, секторів чи сфер економіки у вітчизняній науковій літературі вживаються відповідні терміни, наприклад такі терміни як "продовольча сфе-

ра", "агропродовольча сфера регіону". До поняття "продовольчий сектор" деякі вчені відносять такі складові, зокрема, як: сільське господарство, харчова промисловість, супутні виробництва та послуги, а також розподіл агропродовольчої продукції, сферу споживання тощо [13, с. 92]. Ми визначаємо поняття "продовольчий сектор" економіки як систему, до складу якої відносяться галузі, або їх частини, які забезпечують виробництво, логістику, зберігання та розподіл продовольства.

Вітчизняні дослідники дають визначення поняття "агропродовольчий сектор" та розглядають його як соціально-економічну систему [9, с. 18]. Ми вважаємо, що поняття "продовольчий сектор" є ширшим поняттям, ніж поняття "агропродовольчий сектор", бо включає в себе галузі які виробляють складові продовольства не тільки із сільськогосподарської сировини, зокрема, це харчові добавки та синтетичні продукти харчування. Харчові добавки використовують для збереження, продовження терміну придатності продуктів харчування. У цьому контексті розглядати також питання здорового харчування, яке є важливим та актуальним в сучасному світі. Зростає потреба в необхідності здорового харчування, використання безпечних для здоров'я людини харчових продуктів, а також достатньої інформованості населення про склад та енергетичну цінність харчових продуктів.

Ми погоджуємося із вченими, які вважають, що успішна реалізація стратегічних рекомендацій щодо розвитку агробізнесу вимагає комплексного підходу та постійного аналізу ринкових тенденцій і врахування споживчих уподобань. Тому для успіху в агробізнесі, наголошують вони, необхідно впроваджувати ефективні стратегії. Розробка та впровадження ефективних стратегічних рішень, на їх переконання, є вирішальним елементом розвитку агробізнесу в Україні [14, с. 42]. Цю тезу можна поширити і на продовольчий сектор економіки України, зокрема в частині стратегічного управління інвестиційними процесами у виробництві продовольчих товарів.

Крім того, деякі дослідники вважають, що динаміка залучення інвестицій в інноваційну діяльність немає сталої тенденції. Оскільки основним джерелом фінансування інвестиційної діяльності українських підприємств упродовж тривалого періоду часу є власний капітал підприємств, відповідно, більш активними у даному напрямку є великі підприємства, які мають достатньо обігових коштів [11, с. 190]. Виходячи із вищезазначеного, для успішного розвитку малих та середніх аграрних підприємств їм необхідно, крім розробки стратегії, мати і відповідну тактику інвестування.

До напрямів підвищення ефективності інвестиційної діяльності підприємства у контексті інвестиційних проєктів, вчені, зокрема, відносять здійснення автоматизації процесів інвестиційної діяльності; аналіз та оцінку ризиків під час реалізації інвестиційних проєктів; концентрування зусиль підприємства на скороченні терміну впровадження та реалізації інвестиційних проєктів; здійснення наукового обґрунтування інвестиційних проєктів і контролю за їх реалізацією [4, с. 88]. Тобто, здійсненню стратегічного управління інвестиційними процесами через розробку та реалізацію інвестиційних проєктів повинен передувати аналіз ресурсів та оцінка ризиків, а також проведення наукового обґрунтування таких проєктів.

Ми також погоджуємося із дослідниками, які вважають, що передумовою формування інвестиційної стратегії повинна виступати загальна стратегія економічного розвитку підприємства. Відносно неї інвестиційна стратегія має підпорядкований характер і повинна узгоджуватися за цілями та етапами реалізації. В даному контексті, вважають вони, інвестиційна стратегія розглядається як інструмент вдосконалення та підвищення ефективності поточної діяльності підприємства, а масштаби такої стратегії визначають темпи його економічного зростання [2]. Іншими словами, інвестиційна стратегія підприємства виступає як невід'ємна частина загальної стратегії його розвитку. Тобто, неможливо сформувати дієву інвестиційну стратегію будь-якого підприємства без розробки загальної стратегії, у якій будуть визначені необхідні інструменти інвестиційного проєктування та проєктні обсяги інвестицій.

Необхідність формування інвестиційної стратегії, як зазначають вчені, полягає у тому, що вона, зокрема, дозволяє забезпечити безперервний та безперебійний процес трансформації інвестиційних ресурсів у матеріальні блага, готову продукцію, грошові кошти; ефективне використання власних та позикових інвестиційних ресурсів; фінансову стійкість та фінансову надійність підприємства в довгостроковому та короткостроковому періодах [6, с. 16-17]. Інвестиційна стратегія, на думку професора Гуторова О.І., зокрема, передбачає досягнення максимізації прибутків від інвестиційної діяльності та мінімізації інвестиційних ризиків [3, с. 213]. Тому, ефективність стратегічного управління інвестиційними процесами, на наше переконання, буде визначатися здатністю підприємства до використання власних та запозичених інвестиційних ресурсів для максимальної дохідності виробництва на довгостроковий період.

Ще одну важливу особливість інвестиційної стратегії розглядає дослідниця Сухарська С.А. Вона зазначає, що на усіх етапах розвитку інвестиційна стратегія завжди буде дотичною до інноваційної складової, тенденції змін визначатимуться сучасними інноваційними досягненнями. Також залежно від етапу життєвого циклу в інвестиційному стратегічному портфелі підприємства може бути різна частка фінансових інструментів, яка постійно зростатиме [12]. Ми погоджуємося із такою думкою, бо вважаємо, що без використання сучасних інноваційних досягнень інвестиції будуть мати низьку ефективність. Також погоджуємося із твердженням, що на наступних етапах інвестиційної стратегії підприємства потреба інвестицій може збільшуватися.

Успішна роль України в забезпеченні світової продовольчої безпеки, як стверджують вчені, вимагає, крім дієвих заходів, стимулювання експорту товарів з більш високим ступенем переробки, в чому вже досягнуті певні успіхи. Вони проявляються у формуванні і ефективного використанні інструментів та механізмів для реагування на наявні виклики, на основі чітко визначених і узгоджених зі світовими підходами стратегічних цілей, а також врахування цих цілей при формуванні національної аграрної, торговельної та інших релевантних політик [10, с. 15]. В цьому контексті, на наше переконання, необхідно також пропонувати на експорт більше продовольчої продукції із високою доданою вартістю. Тому

потрібно краще налагоджувати переробку сільськогосподарської сировини у напівфабрикати та готові продовольчі продукти. Це дасть можливість отримувати додаткові доходи, які можуть бути направлені у виробництво як інвестиції. Для цього необхідно постійно збільшувати обсяг капітальних інвестицій у виробництво вітчизняних харчових продуктів.

Аналізуючи динаміку витрат на наукові дослідження у продовольчому секторі, включаючи харчову промисловість, вчені вказують на низький рівень інвестицій у дослідження і розробки, що є серйозним стримуючим фактором для інноваційного розвитку харчової промисловості [5, с. 323]. Проте, за даними державної служби статистики України у 2024 році обсяг капітальних інвестицій у виробництво харчових продуктів у порівнянні із 2020 роком зріс на 44,7% (табл. 1).

Найбільше зростання обсягу капітальних інвестицій за цей період спостерігалось у виробництво молочних продуктів — у 3,5 рази; у виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, крохмалів та крохмальних продуктів — у 2,9 рази; у виробництво м'яса та м'ясних продуктів — у 2 рази та перероблення та консервування фруктів і овочів — у 1,75 рази. Це хороший результат, який свідчить про значну увагу, приділену на модернізацію та розвиток цих виробництв переробної промисловості. Проте, обсяг капітальних інвестицій за останні п'ять років у виробництво олій та тваринних жирів скоротився на третину, хоча після різкого падіння через повномасштабне російське вторгнення у 2022 році капітальні інвестиції у це виробництво почали відновлюватися та зростати. Обсяг капітальних інвестицій у виробництво хліба, хлібобулочних і борошняних виробів також після падіння у 2022 році щороку збільшується, проте ще не досягнув довоєнних показників. У цьому питанні, на наше переконання, такі підприємства потребують державної допомоги у вигляді підтримки інвестиційних проєктів, і не тільки підтримки інвестиційних проєктів із значними інвестиціями, яка вже законодавчо закріплена з кінця 2020 року, а й для малих та середніх підприємств [8].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, для розробки ефективної інвестиційної стратегії вітчизняним аграрним та переробним підприємствам, які виготовляють продовольство у контексті удосконалення стратегічного управління інвестиційними процесами необхідно вживати заходи, які відповідають відповідним критеріям, зокрема таким як:

— інвестиційна стратегія повинна виступати як невід'ємна частина загальної стратегії розвитку підприємства. Тобто, неможливо сформулювати дієву інвестиційну стратегію будь-якого підприємства без розробки загальної стратегії;

Таблиця 1. Обсяг капітальних інвестицій у виробництво харчових продуктів, млн грн

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	2024 р. у % до 2020 р.
Виробництво харчових продуктів, всього	16366,8	15755,6	9547,4	16270,4	23688,9	144,7
У тому числі:	4823,1	3894,6	3654,2	4969,6	9591,9	198,9
виробництво м'яса та м'ясних продуктів						
перероблення та консервування фруктів і овочів	725,3	990,4	419,6	1088,0	1271,4	175,3
виробництво олій та тваринних жирів	4903,0	2714,2	1465,4	1864,9	3217,7	65,6
виробництво молочних продуктів	848,7	1615,5	873,1	1376,9	3019,9	355,8
виробництво продуктів борошномельно-круп'яної промисловості, крохмалів та крохмальних продуктів	525,6	629,0	504,8	1035,8	1513,2	287,9
виробництво хліба, хлібобулочних і борошняних виробів	2134,5	2364,6	800,4	926,0	1613,1	75,6

Джерело: [7].

— здійснювати стратегічне управління інвестиційними процесами через розробку та реалізацію інвестиційних проєктів, яким повинен передувати детальний аналіз ресурсного потенціалу та оцінка ризиків, до того ж такі проєкти обов'язково потребують наукового обґрунтування;

— розробляти інвестиційні проєкти із виробництва продовольчої продукції з високою доданою вартістю. Це дасть можливість отримувати додаткові доходи, які можуть бути направлені у виробництво як інвестиції;

— використання сучасних інноваційних досягнень є запорукою високої ефективності інвестицій;

— ефективність стратегічного управління інвестиційними процесами визначається здатністю підприємства до раціонального використання власних та запозичених інвестиційних ресурсів для максимальної доходності виробництва на довгостроковий період.

Подальші наші дослідження вбачаємо у вивченні питань стратегічного управління інвестиціями у продовольчому секторі економіки з урахуванням інноваційних процесів.

Література:

1. Великий тлумачний словник сучасної української мови: 250000 / уклад. та голов. ред. В. Т. Бусел. Київ; Ірпінь: Перун, 2005. VIII, 1728 с. URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua/ulib/item/UKR0000989>.
2. Галько Л.В. Інвестиційна діяльність підприємства: стратегія і тактика управління. Економіка та суспільство. 2021. № 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-63>.
3. Гуторов О.І. Інвестиційна стратегія підприємства: принципи, методи та етапи розробки. Вісник ХНАУ ім. В.В. Докучаєва. Серія "Економічні науки". Т. 2. № 2. 2021. С. 212—226. DOI: <https://doi.org/10.31359/2312-3427-2021-2-2-212>.
4. Кривов'язюк І.В. Інвестиційна діяльність підприємства: сутність, методика аналізу та шляхи підвищення її ефективності. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2018. Вип. 31.

C. 83—90. URL: <https://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/377>.

5. Лагодієнко В.В., Басюркіна Н.Й., Савченко Т.В. Стратегічний моніторинг інвестиційної політики харчових підприємств України. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Т. 9. № 4. С. 322—326. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-49>.

6. Орехова К.В. Формування інвестиційної стратегії підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2014. № 21. С. 14—17. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/21_2014/5.pdf.

7. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/>. (дата звернення: 07.05.2025).

8. Про державну підтримку інвестиційних проектів із значними інвестиціями в Україні: Закон України від 17 грудня 2020 року № 1116-IX. Офіційний сайт Верховної Ради України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20#Text>.

9. Пугачов М.І., Болдирєва Л.М. Агропродовольчий сектор України: економічний дискурс. Економіка АПК. 2016, № 11. С. 15—19. URL: https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/e_apk_2016_11_3_-15-19.pdf.

10. Сичевський М.П., Дейнеко Л.В. Продовольчий сектор України в світовому вимірі. Продовольчі ресурси. 2017. № 5 (09). С. 7—15. URL: <https://iprjournal.kyiv.ua/index.php/pr/article/view/187>.

11. Скоробогатова Н.Є. Інвестиційне забезпечення інноваційного розвитку підприємств в умовах індустрії 4.0. Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут". 2021. № 18. С. 185—191. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.241099>.

12. Сухарська С.А. Формування інвестиційної стратегії в контексті змін в організації. Економіка та суспільство. 2022. № 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-35>.

13. Федірець О.В., Брикайло Є.Б., Неводничий Я.С., Бурмака О.В., Кондратенко О.О., Хорсун М.О. Місце продовольчої та агропродовольчої сфер у структурі економічної системи управління. Актуальні проблеми економіки. 2024. № 9 (279). С. 87-95. URL: <https://eco-science.net/issue/%e2%84%96-9-279-%d0%b2%-d0%b5%d1%80%d0%b5%d1%81%d0%b5%d0%bd%d1%8c-2024/>.

14. Mamchur, V., Osetskyi, V., Biliavska, Yu., Umantsiv, H., & Biliavskyi, V. (2025). Strategic vectors of agribusiness development in Ukraine. *Ekonomika APK*, 32 (1), 33—46. DOI: <https://doi.org/10.32317/ekon.apk/1.2025.33>.

References:

1. Busel, V.T. (2005), *Velykyj tlumachnyj slovnyk suchasnoi ukrains'koi movy: [Large Explanatory Dictionary of the Modern Ukrainian Language]*, Perun, Irpin', Ukraine, available at: <http://irbis-nbuv.gov.ua/ulib/item/UKR0000989> (Accessed 7 May 2025).

2. Galko, L.V. (2021), "Investment activity of the enterprise: strategy and tactics of management", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-63>.

3. Gutorov, O.I. (2021), "Investment strategy of the enterprise: principles, methods and stages of develop-

ment", *Visnyk KhNAU im. V.V. Dokuchaieva. Seriya "Ekonomichni nauky"*, vol. 2, no. 2, pp. 212—226. DOI: <https://doi.org/10.31359/2312-3427-2021-2-2-212>.

4. Kryvovyazyuk, I.V. (2018), "Investment activity of the enterprise: essence, analysis methodology and ways to increase its efficiency", *Naukovyj visnyk Kherson's'koho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 31, pp. 83—90, available at: <https://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/377> (Accessed 7 May 2025).

5. Lagodienko, V.V. Basyurkina, N.Y. and Savchenko T.V. (2024), "Strategic monitoring of investment policy of food enterprises of Ukraine", *Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 9, no. 4, pp. 322—326. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-49>.

6. Orekhova, K.V. (2014), "Formation of the investment strategy of the enterprise", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 21, pp. 14—17, available at: http://www.investplan.com.ua/pdf/21_2014/5.pdf (Accessed 7 May 2025).

7. State Statistics Service of Ukraine (2025), available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/>. (Accessed 7 May 2025).

8. The Verkhovna Rada of Ukraine (2020), The Law of Ukraine "On state support for investment projects with significant investments in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1116-20#Text>. (Accessed 7 May 2025).

9. Pugachev, M.I. and Boldyreva, L.M. (2016), "The agri-food sector of Ukraine: economic discourse", *Ekonomika APK*, vol. 11, pp. 15—19, available at: https://eapk.com.ua/web/uploads/pdf/e_apk_2016_11_3_-15-19.pdf (Accessed 7 May 2025).

10. Sychevsky, M.P. and Deineko, L.V. (2017), "The food sector of Ukraine in the global dimension", *Prodovol'chi resursy*, vol. 5 (09), pp. 7—15, available at: <https://iprjournal.kyiv.ua/index.php/pr/article/view/187> (Accessed 7 May 2025).

11. Skorobogatova, N.E. (2018), "Investment support for innovative development of enterprises in the conditions of industry 4.0", *Ekonomichnyj visnyk NTUU "Kyivs'kyj politekhnichnyj instytut"*, vol. 18, pp. 185—191. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.18.2021.241099>.

12. Sukharska, S.A. (2022), "Formation of investment strategy in the context of changes in the organization", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-35>.

13. Fedirets, O.V. Brykaylo, E.B. Nevodnychyy, Ya.S. Burmaka, O.V. Kondratenko, O.O. and Khorsun, M.O. (2024), "The place of the food and agri-food sectors in the structure of the economic management system", *Aktual'ni problemy ekonomiky*, vol. 9 (279), pp. 87—95, available at: <https://eco-science.net/issue/%e2%84%96-9-279-%d0%b2%d0%b5%d1%80%d0%b5%d1%81%d0%b5%d0%bd%d1%8c-2024/> (Accessed 7 May 2025).

14. Mamchur, V. Osetskyi, V. Biliavska, Yu. Umantsiv, H. and Biliavskyi, V. (2025), "Strategic vectors of agribusiness development in Ukraine", *Ekonomika APK*, vol. 32 (1), pp. 33—46. DOI: <https://doi.org/10.32317/ekon.apk/1.2025.33>.

Стаття надійшла до редакції 09.05.2025 р.

УДК 368:005.3

А. С. Шолойко,

*д. е. н., доцент, професор кафедри страхування, банківської справи та ризик-менеджменту, Київський національний університет імені Тараса Шевченка*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1239-4281>

О. В. Спасіченко,

*студентка 2 курсу магістратури, Київський національний університет імені Тараса Шевченка*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0647-0383>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.10.57

УПРАВЛІННЯ АВТОНОМІЄЮ КАПІТАЛУ СТРАХОВИКА В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

A. Sholoiko,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Insurance, Banking and Risk Management, Taras Shevchenko National University of Kyiv

O. Spasichenko,

Master Student, Taras Shevchenko National University of Kyiv

MANAGING THE INSURER'S CAPITAL AUTONOMY UNDER THE CONDITIONS OF ECONOMIC INSTABILITY

Актуальність теми зумовлена необхідністю адаптації страхового сектору до викликів війни, макроекономічної нестабільності, змін регуляторного середовища та зовнішніх шоків, що посилюють вразливість страховиків до ризику неплатоспроможності. Автономія капіталу, як співвідношення власного капіталу до валюти балансу, визначає здатність компанії самостійно фінансувати свою діяльність без надмірної залежності від зовнішніх ресурсів, тому ефективне управління цим показником є важливою умовою фінансової безпеки страхової компанії.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних підходів до управління автономією капіталу страховика та формування практичних рекомендацій щодо зміцнення фінансової незалежності страхових компаній в умовах економічної нестабільності. Для досягнення цієї мети поставлено низку завдань: визначити значення автономії капіталу для досягнення фінансової безпеки, охарактеризувати міжнародні й національні підходи до регулювання, побудувати економетричні моделі для страховиків різних сегментів страхового ринку, провести сценарний аналіз чутливості коефіцієнта загальної автономії до змін факторів впливу та запропонувати рекомендації з управління автономією капіталу страховика.

Методологія дослідження ґрунтується на поєднанні методів: класифікації та порівняння (для аналізу практик Life та Non-life сегментів), а також математичних, статистичних і економіко-математичних методів, моделювання. Зокрема, використано побудову регресійних моделей та сценарний аналіз для прогнозування поведінки коефіцієнта загальної автономії страховика в умовах зміни факторів впливу.

У результаті побудовано дві економетричні моделі для страхових компаній Life і Non-life сегментів, що належать до однієї фінансової групи, на основі яких оцінено значущість впливу таких факторів, як рівень страхових виплат, частка премій, переданих на перестрахування, дохідність активів, достатність резервів та пандемія Covid-19. Проведено сценарний аналіз, що дозволив оцінити чутливість коефіцієнта загальної автономії до зміни зазначених показників у трьох варіантах розвитку подій: базовому, негативному та позитивному. У процесі дослідження виявлено значну різницю в еластичності моделей між сегментами страхового ринку, що свідчить про необхідність диференційованого підходу до управління автономією капіталу страховика.

У висновках узагальнено, що підвищення автономії капіталу страховика можливе за рахунок зміцнення ролі власного капіталу у формуванні резервів, оптимізації перестрахувальної політики, зниження збитковості через ефективний андеррайтинг, підвищення дохідності інвестицій та впровадження ризик-орієнтованих підходів відповідно до Solvency II. На основі результатів дослідження

запропоновано практичні рекомендації для підвищення фінансової безпеки страховиків через автономію капіталу в умовах економічної нестабільності.

Перспективи подальших досліджень полягають у включенні до моделей оцінки автономії капіталу страховика ESG-факторів, аналізі впливу цифровізації та інновацій на структуру капіталу, вивченні ролі валютного та процентного ризику, а також у застосуванні адаптивних підходів до моделювання в умовах довгострокових макрофінансових змін, зокрема пов'язаних із наслідками воєнних дій.

The relevance of the topic is driven by the need to adapt the insurance sector to the challenges of war, macroeconomic instability, changes in the regulatory environment and external shocks that increase insurers' vulnerability to insolvency risks. Capital autonomy, as the ratio of equity to the balance sheet currency, determines the company's ability to finance its activities independently without excessive dependence on external resources, so effective management of this indicator is an important condition for the financial security of an insurance company.

The purpose of the study is to generalize theoretical approaches to managing insurer's capital autonomy of and to formulate practical recommendations for strengthening the financial independence of insurance companies in the context of economic instability. To achieve this goal, the author sets a number of tasks: to determine the importance of capital autonomy for achieving financial security, to characterize international and national approaches to regulation, to build econometric models for insurers in different segments of the insurance market, to conduct a scenario analysis of the sensitivity of the total autonomy ratio to changes in the factors of influence, and to propose recommendations for managing insurer's capital autonomy.

The research methodology is based on a combination of methods: classification and comparison (to analyze the practices of the life and non-life segments), as well as mathematical, statistical and economic-mathematical methods, and modeling. In particular, regression models and scenario analysis were used to predict the behavior of the insurer's total autonomy ratio in the face of changing factors of influence.

As a result, two econometric models were built for life and non-life insurance companies belonging to the same financial group, based on which the significance of the impact of such factors as the level of insurance payments, the share of premiums ceded to reinsurance, return on assets, adequacy of reserves and the Covid-19 pandemic was assessed. A scenario analysis was conducted to assess the sensitivity of the total autonomy ratio to changes in these indicators in three scenarios: baseline, negative and positive. The study revealed a significant difference in the elasticity of the models between the segments of the insurance market, which indicates the need for a differentiated approach to managing the insurer's capital autonomy.

The conclusions summarize that increasing the insurer's capital autonomy is possible by strengthening the role of equity in the formation of reserves, optimizing reinsurance policy, reducing losses through effective underwriting, increasing investment returns, and implementing risk-based approaches in accordance with Solvency II. Based on the results of the study, practical recommendations are proposed to improve the financial security of insurers through capital autonomy in the context of economic instability.

Prospects for further research include the inclusion of ESG factors in the models for assessing the insurer's capital autonomy, analyzing the impact of digitalization and innovation on the capital structure, studying the role of currency and interest rate risk, and applying adaptive modeling approaches in the context of long-term macrofinancial changes, in particular those related to the effects of military operations.

Ключові слова: платоспроможність страховика, фінансова безпека, ризик-орієнтоване регулювання, страховий ринок, страхування життя, загальне страхування, перестрахування, страхові резерви.

Key words: insurer's solvency, financial security, risk-based regulation, insurance market, life insurance, non-life insurance, reinsurance, insurance reserves.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасний фінансовий ринок виконує ключову роль у забезпеченні економічної стабільності, перерозподілі фінансових ресурсів, зниженні системних ризиків та стимулюванні інвестиційної активності. У його структурі особливе місце займає страховий ринок, який, будучи важливою складовою фінансової інфраструктури, за-

безпечує перерозподіл ризиків між економічними агентами, сприяє стабільності господарських процесів і виконує соціальну функцію через гарантії страхового захисту. У контексті української економіки, страховий ринок розвивається в умовах високої економічної турбулентності, спричиненої воєнними діями, макрофінансовою нестабільністю, інституційною трансформацією та зміною регуляторного поля. Ці виклики актуалізують проблему формування фінансової безпеки страхових компаній, а відтак і необхідність ефективного управлін-

ня автономією їхнього капіталу. Управління автономією капіталу страховика є однією з ключових передумов платоспроможності страхових установ, безпосередньо впливаючи на здатність компаній виконувати зобов'язання перед страхувальниками в умовах непередбачуваних ризиків. Реальна проблема полягає в тому, що за відсутності сталого доступу до зовнішніх фінансових ресурсів та в умовах посилення вимог регуляторів, страхові компанії змушені балансувати між потребами зростання, формуванням резервів і збереженням автономії капіталу. Це створює можливості для розроблення нових моделей фінансового управління, адаптованих до умов нестабільності. Наукове значення дослідження полягає в поглибленні теоретико-методологічних засад управління автономією капіталу страхових компаній у контексті економічної нестабільності. Результати дослідження мають вагоме значення для формування сучасної системи управління фінансовою безпекою страховиків, що дозволяє не лише підвищити їхню стійкість до шоків, а й сприяє зміцненню довіри до страхового ринку України в цілому.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика фінансової безпеки страхових компаній, включаючи питання управління капіталом, є предметом численних наукових досліджень як вітчизняних, так і зарубіжних авторів. Зокрема, у працях Н. М. Добош [1] акцентується увага на загальних принципах формування та управління капіталом страховиків, тоді як О. Кнейслер, С. Король та Н. Спасів [2] досліджують аспекти стійкості страхових компаній в умовах трансформації українського страхового ринку. У роботах Л. В. Шірінян і Г. О. Роганової [7] висвітлено важливість внутрішнього контролю та фінансового аудиту як елементів саморегулювання. У міжнародному вимірі значну увагу приділено впровадженню ризик-орієнтованих стандартів капіталу — зокрема публікація Р. Чапліна [9] присвячена системі Solvency II, яка встановлює вимоги до достатності капіталу залежно від ризик-профілю компанії. Водночас, у науковій літературі недостатньо висвітлені специфічні аспекти формування автономії капіталу страховика саме як індикатора фінансової незалежності в умовах економічної нестабільності, зокрема в українському контексті. Залишається недостатньо дослідженою взаємодія між окремими внутрішніми фінансовими показниками (такими як коефіцієнт страхової автономії, рівень виплат, дохідність активів, частка перестраховування тощо) та коефіцієнтом загальної автономії капіталу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є узагальнення теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій з управління автономією капіталу страховика в умовах економічної нестабільності задля підвищення фінансової незалежності страхових компаній, що обмежує їхню здатність ефективно протидіяти кризовим явищам. Для досягнення цієї мети, були поставлені такі завдання дослідження: визначити роль автономії капіталу як індикатора фінансової безпеки страхової компанії; охарак-

теризувати зарубіжні та вітчизняні підходи до регулювання капіталу страховиків; побудувати економетричні моделі, що описують вплив факторів на коефіцієнт загальної автономії капіталу для компаній Life і Non-life сегментів; провести сценарний аналіз впливу змінних на рівень автономії капіталу страховика; розробити практичні рекомендації щодо підвищення рівня автономії капіталу страховиків. Для досягнення поставлених завдань були використані такі методи дослідження:

— аналогія та порівняння — використано для співставлення страхових компаній Life та Non-life сегментів, виявлення відмінностей у впливі факторів на їх автономію капіталу, а також для аналізу зарубіжного та вітчизняного досвіду регулювання;

— кількісні, математичні та статистичні методи — використано для обробки фінансових показників, побудови моделей, оцінки значущості факторів та інтерпретації результатів моделювання;

— моделювання та економіко-математичне моделювання — використано для побудови регресійних моделей, що пояснюють формування коефіцієнта загальної автономії капіталу страховика залежно від ключових фінансових показників компаній;

— сценарний аналіз (як різновид моделювання) — застосовано для оцінки чутливості фінансової автономії страховика до змін внутрішніх та зовнішніх умов, зокрема для базового, негативного та позитивного сценаріїв.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах зростання ризиків та викликів (економічні кризи, пандемії, воєнні загрози тощо) питання формування фінансової безпеки страховика є надзвичайно актуальним. Фінансова безпека страхової компанії визначається сукупністю ключових показників, серед яких важливе місце посідає обсяг власного капіталу як основа фінансової автономії [7]. Власний капітал страхової компанії є основою її фінансової безпеки, забезпечуючи платоспроможність у довгостроковій перспективі та знижуючи ризик банкрутства [1]. Саме оптимальна структура власного капіталу дозволяє страховику виконувати свої зобов'язання перед страхувальниками навіть у складних ринкових умовах, виступаючи гарантією стабільного функціонування. У цьому контексті автономія капіталу страховика, як показник частки власних ресурсів у загальній структурі зобов'язань компанії, набуває особливого значення, оскільки слугує індикатором фінансової незалежності та ключовою умовою підтримання довіри до страховика на ринку.

В економічно розвинених країнах регулятори використовують здебільшого ризик-орієнтовані нормативи капіталу. Замість фіксованої вимоги до частки власного капіталу, страхові компанії повинні дотримуватися нормативів, які враховують структуру ризиків. Наприклад, у Європейському Союзі запроваджено режим Solvency II, що вимагає від страховика підтримувати достатній обсяг регулятивного капіталу для покриття всіх суттєвих ризиків протягом року з впевненістю 99,5%. Ключовим показником є коефіцієнт покриття SCR (Solvency Capital Requirement — нормативного ка-

піталу): власні кошти мають бути не меншими 100% від вимоги SCR [9]. Таким чином, у фокусі — не стільки статична частка капіталу в активах, скільки достатність капіталу відносно ризик-профілю компанії. У США регулятори запровадили систему Risk-Based Capital (RBC) — нормативи, що встановлюють мінімальний рівень капіталу залежно від розміру страховика та ризиковості його операцій і інвестицій [8]. По суті, компанія зобов'язана тримати капітал пропорційно взятим на себе ризикам. RBC використовується для ідентифікації недостатньо капіталізованих компаній та своєчасного втручання регулятора: якщо фактичний капітал падає нижче розрахованого рівня (наприклад, нижче 200% від мінімуму), вживаються наглядові заходи [8].

В Україні оцінка фінансової надійності страховиків історично базувалася на аналізі фінансових коефіцієнтів, подібних до загальноприйнятих у світі, але закріплених на рівні нормативів та методик уповноважених органів. Ще до впровадження європейських підходів українські регулятори використовували систему показників для моніторингу платоспроможності. Згідно з новим Законом "Про страхування", страховик зобов'язаний дотримуватися встановлених нормативів платоспроможності та мінімального капіталу, які розраховуються або за базовим, або за спрощеним підходом [3]. Таким чином, НБУ здійснюватиме щорічний розрахунок коефіцієнтів платоспроможності (SCR та MCR) і контроль їх дотримання [3]. Фактично, український ринок переймає принципи Solvency II, де власні кошти співставляються з вимогами до капіталу, що відображають індивідуальний ризик страховика. Тим не менш, традиційні показники, як загальний коефіцієнт автономії страховика, не втрачають свого значення — вони залишаються зрозумілими індикаторами фінансового стану для аналізу звітності та рейтингової оцінки.

Автономія капіталу, тобто частка власного капіталу в загальній структурі ресурсів страховика, виступає одним із базових індикаторів фінансової безпеки, оскільки саме вона забезпечує здатність компанії самостійно покривати зобов'язання без надмірної залежності від зовнішніх джерел. У контексті сучасних вимог до саморегулювання, страхові компанії повинні підвищувати рівень внутрішньої відповідальності за підтримання фінансової стабільності, що, зокрема, реалізується через ефективний фінансовий аудит і контроль за капітальними показниками [7]. Таким чином, постійний моніторинг автономії капіталу стає необхідною умовою забезпечення платоспроможності страховика та інструментом внутрішнього контролю його фінансової стійкості.

Фінансова безпека страхової компанії є складним і багатограним поняттям, яке визначає її здатність ефективно функціонувати в умовах економічної нестабільності, виконувати свої зобов'язання перед клієнтами та партнерами, а також забезпечувати стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Однією з основних проблем при аналізі та оцінці фінансової безпеки є відсутність єдиного універсального показника, який би комплексно відображав її стан. Це зумовлено тим, що фінансова безпека включає в себе різноманітні аспекти. Тому побудуємо модель, що буде пов'язана з однією характеристикою фінансового стану, а отже і фінансовою безпекою, — коефіцієнтом загальної автономії

страховика. Цей коефіцієнт відображає співвідношення власного капіталу компанії до загального обсягу її активів, і тим самим свідчить про ступінь фінансової незалежності від зовнішніх зобов'язань. Коефіцієнт загальної автономії часто вважають одним із найважливіших, адже його значення свідчить про те, яку частину своїх активів компанія здатна профінансувати за рахунок власних фінансових ресурсів [2, с. 106].

Вибір АТ "Страхова група "ТАС" та АТ "Страхова компанія "ТАС" для побудови моделей формування автономії капіталу як одного з факторів впливу на фінансову безпеку є логічним та обґрунтованим через їх провідну роль на страховому ринку України, доступність фінансових даних, високу адаптивність до змін у регуляторному середовищі та належність до однієї фінансової групи, що має українське походження. Зокрема, останній чинник є ключовим, оскільки відображає взаємозв'язок між їх діяльністю та дозволяє аналізувати фінансову безпеку з урахуванням внутрішньогрупової координації [6]. Такий підхід забезпечує порівнянність даних, оскільки компанії мають схожі підходи до управління фінансовими ризиками, узгоджені стратегічні цілі та відносно рівні умови функціонування, зокрема у контексті регуляторних вимог, ринкових викликів та економічної нестабільності. Така синергія дозволяє отримати репрезентативні результати дослідження та показати різницю між моделями для Life-сегменту та Non-life [6]. Для побудови моделей використовувались показники, розраховані на основі квартальних фінансових даних компаній за 15 років [4-5].

Для страхової компанії Non-life сегменту, АТ "Страхова група "ТАС", модель має вигляд [6]:

$$\text{LOG}(Y) = 2.60005153121 + 0.00557249573891 \cdot X_1 + 0.00120661040472 \cdot X_2 - 0.0106213249875 \cdot X_3 + 0.00171184193084 \cdot X_4 - 0.248933706642 \cdot X_5, \text{ де}$$

Y — коефіцієнт загальної автономії (відношення власного капіталу до валюти балансу, %);

X₁ — коефіцієнт страхової автономії (відношення власного капіталу до страхових резервів, %);

X₂ — рівень виплат (відношення страхових премій до страхових виплат, %);

X₃ — частка страхових премій, переданих на пере-страхування (%);

X₄ — коефіцієнт достатності страхових резервів (на основі премій, %);

X₅ — пандемія Covid-19 (0; 1).

Для страхової компанії Life сегменту, АТ "Страхова компанія "ТАС", модель має вигляд [6]:

$$\text{LOG}(Y) = 1.61045795391 + 0.047181922454 \cdot X_1 - 0.000105757505597 \cdot X_2 + 0.0421216099829 \cdot X_3 + 8.69059584796 \cdot 10^{-6} \cdot X_4 - 0.188313925361 \cdot X_5, \text{ де}$$

Y — коефіцієнт загальної автономії (відношення власного капіталу до валюти балансу, %);

X₁ — коефіцієнт страхової автономії (відношення власного капіталу до страхових резервів, %);

X₂ — рівень виплат (відношення страхових премій до страхових виплат, %);

X₃ — дохідність активів (відношення інвестиційного доходу до активів, %);

X₄ — коефіцієнт достатності страхових резервів (на основі виплат, %);

X₅ — пандемія Covid-19 (0; 1).

Таблиця 1. Сценарний аналіз для ПрАТ "Страхова група "ТАС" (Non-Life)

Сценарій	Коефіцієнт страхової автономії	Рівень виплат	Частка страхових премій, переданих на перестраховування	Коефіцієнт достатності страхових резервів	Пандемія Covid-19	Коефіцієнт загальної автономії
Базовий	36,85	226,16	5,54	229,99	0	30,36
Негативний	29,48	180,93	6,65	183,99	1	19,65
Позитивний	44,22	271,39	4,43	275,99	0	36,57

Джерело: розраховано авторами самостійно.

Таблиця 2. Сценарний аналіз для ПрАТ "Страхова компанія "ТАС" (Life)

Сценарій	Коефіцієнт страхової автономії	Рівень виплат	Дохідність активів	Коефіцієнт достатності страхових резервів	Пандемія Covid-19	Коефіцієнт загальної автономії
Базовий	12,96	243,34	4,01	5925,45	0	11,21
Негативний	10,36	292,00	3,21	4740,36	1	7,82
Позитивний	15,55	194,67	4,82	7110,54	0	13,30

Джерело: розраховано авторами самостійно.

Порівнюючи дві представлені моделі, можна відзначити їх подібності та відмінності як з точки зору структури, так і значущості факторів.

Перша модель для АТ "Страхова група "ТАС" включає змінні: коефіцієнт страхової автономії (X1), рівень страхових виплат (X2), частку премій, переданих на перестраховування (X3), коефіцієнт достатності страхових резервів (за преміями) (X4) та вплив пандемії Covid-19 (X5). Друга модель для АТ "Страхова компанія "ТАС" використовує змінні X1, X2, дохідність активів (X3), коефіцієнт достатності страхових резервів (за виплатами) (X4) та також вплив пандемії Covid-19 (X5) [6].

Показники R^2 свідчать про вищу якість другої моделі ($R^2 = 0.96$) проти $R^2 = 0.86$ для першої. Це свідчить про те, що друга модель краще пояснює варіацію залежної змінної. Однак обидві моделі адекватні, оскільки їх значення Prob(F-stat) є рівними нулю [6].

У першій моделі змінна X1 (коефіцієнт страхової автономії) є ключовою, демонструючи найбільший позитивний вплив. Еластичність X1 становить 0.129, що підтверджує її значущість. Аналогічно, у другій моделі X1 також є найвпливовішою змінною з еластичністю 0.295, що робить її центральною для обох моделей [6].

Змінна X5 (пандемія Covid-19) в обох моделях має негативний вплив, але у першій моделі її вплив є сильнішим (?0.249) порівняно з другою (?0.188). Це вказує на різний ступінь впливу пандемії на діяльність цих компаній [6].

Змінна X2 (рівень страхових виплат) демонструє різні результати: у першій моделі її вплив є позитивним. Це свідчить про різні внутрішні характеристики компаній [6].

Змінна X3 у першій моделі (частка премій, переданих на перестраховування) має негативний вплив, тоді як у другій моделі (дохідність активів) вплив позитивний [6].

Проведений аналіз двох моделей свідчить про те, що обидві є підходящими для дослідження формування автономії капіталу страхових компаній. Моделі мають високий рівень адекватності, а також їх здатністю пояснювати варіації коефіцієнта загальної автономії —

ключового показника фінансового стану страхових компаній [6].

З метою виявлення чутливості рівня фінансової безпеки до зміни ключових внутрішніх та зовнішніх факторів було проведено сценарний аналіз, який базується на побудованих економетричних моделях для компаній Life та Non-life сегментів. Методологічною основою дослідження стали результати економетричного моделювання, яке дозволило оцінити залежність коефіцієнта автономії капіталу страховика від ключових факторів. Таким чином було змодельовано три сценарії розвитку подій (табл. 1 та табл. 2):

— Базовий сценарій (взяті дані за останній досліджуваний період в моделях);

— Негативний сценарій (зміна всіх показників на 20% відносно базового періоду в негативний бік в залежності від впливу на залежну змінну (зростання дестимуляторів та зменшення стимуляторів), COVID-шок);

— Позитивний сценарій (зміна всіх показників на 20% відносно базового періоду в позитивний бік в залежності від впливу на залежну змінну (зростання стимуляторів та зменшення дестимуляторів) (табл. 1).

У Non-life сегменті рівень загального коефіцієнта автономії в базовому сценарії склав 30,36, що свідчить про високу фінансову незалежність і стійкість страховика у стандартних умовах діяльності. Це значення значно перевищує аналогічний показник у Life-сегменті, що пов'язано з характером діяльності страховика, коротшим циклом зобов'язань та активною перестраховальною політикою. Втім, у разі реалізації негативного сценарію загальний коефіцієнт автономії знижується до 19,65, що означає втрату понад третини фінансової автономії страховика. Така чутливість пов'язана, зокрема, з зростанням частки перестраховування, зменшенням резервного покриття та підвищенням страхових виплат. Це вказує на високий рівень операційного ризику в Non-life сегменті, а також на необхідність посилення контролю за андеррайтингом і ризик-менеджментом. У позитивному сценарії показник зростає до 36,57, демонструючи стійкий потенціал до фінансового зростання за умов вдосконалення внутрішніх управлінських практик,

Таблиця 3. Напрями управління автономією капіталу страховика

№	Напрямок управління	Рекомендації
1.	Страхова автономія	Зміцнення частки власного капіталу у страхових резервах; реінвестування прибутку; створення стабілізаційних фондів
2.	Політика перестрахування	Оптимізація обсягів перестрахування; акцент на катастрофічні ризики; контроль витрат на перестрахування
3.	Рівень страхових виплат	Підвищення ефективності андеррайтингу; управління збитковістю; аналіз структури страхового портфеля
4.	Дохідність активів	Оптимізація інвестиційного портфеля; використання стабільних інструментів; посилення контролю за інвестиціями
5.	Підготовка до зовнішніх шоків	Формування антикризових резервів; створення планів безперервності; регулярне стрес-тестування
6.	Ризик-орієнтовані стандарти	Адаптація до Solvency II; моніторинг впровадження SCR та MCR; контроль капіталу відносно ризиків
7.	Організаційні дії	Внутрішній моніторинг капіталу; підвищення прозорості; періодичний перегляд моделей капіталу

Джерело: розробка авторів.

зниження залежності від перестрахування та підвищення ефективності операційної діяльності. Таким чином, Non-life страхова компанія є більш автономною за базових умов, але також демонструє високу волатильність під впливом зміни ключових показників. Сценарний аналіз для страховика Life-сегменту страхового ринку наведено в табл. 2.

Аналіз загального коефіцієнта автономії страховика у різних сценаріях засвідчив, що компанія у сегменті страхування життя має помірний рівень фінансової автономії за базових умов (11,21). У разі реалізації негативного сценарію коефіцієнт автономії знижується до 7,82, що свідчить про значну залежність компанії від прибутковості інвестицій та стабільності середовища. Падіння показника на понад 30% відносно базового рівня є критичним сигналом для керівництва компанії щодо необхідності перегляду політики капіталізації та резервування. У позитивному сценарії загальний коефіцієнт автономії зростає до 13,30, що підтверджує потенціал компанії завдяки підвищенню дохідності активів та оптимізації рівня виплат. Таким чином, Life-сегмент страхового ринку демонструє високу чутливість до макрофінансових шоків, але водночас і потенціал до швидкого фінансового оздоровлення за умов сприятливої ринкової кон'юнктури та грамотної інвестиційної політики.

Таким чином, загальний коефіцієнт автономії страховика є чутливим індикатором фінансової безпеки, який демонструє значну варіативність залежно від внутрішніх рішень компанії та зовнішніх умов. Він підтверджує свою придатність як ключовий індикатор у системі моніторингу фінансової безпеки страховиків.

Отже, результати економетричного аналізу підтвердили, що фінансова безпека страхової компанії формується під впливом широкого комплексу як внутрішніх, так і зовнішніх факторів. Ключовими факторами виявлено страхові резерви, перестрахування, дохідність активів і рівень виплат, а також зовнішні події, як-от пандемія. Побудовані моделі дають змогу не лише ідентифікувати критичні напрями впливу на фінансову безпеку досліджуваних страхових компаній, а й формувати обґрунтовану політику управління фінансовими ризиками. Системний підхід до аналізу цих факторів дозволяє

прогнозувати майбутні фінансові показники та зміцнювати фінансову стійкість страховиків, що особливо важливо в умовах економічної нестабільності.

На основі аналізу можна сформулювати рекомендації щодо управління автономією капіталу страхової компанії, орієнтуючись на ключові фактори впливу, встановлені економетричним моделюванням та сценарним аналізом (табл. 3).

Отже, ефективне управління автономією капіталу страхової компанії є ключовим чинником її фінансової безпеки. Основні рекомендації включають: зміцнення частки власного капіталу у страхових резервах, оптимізацію перестраховальної політики, контроль рівня страхових виплат, підвищення дохідності активів, підготовку до зовнішніх шоків, впровадження ризик-орієнтованих стандартів та організаційні заходи з внутрішнього моніторингу капіталу. Зокрема, важливо нарощувати внутрішній капітал шляхом реінвестування прибутку та формування стабілізаційних фондів, оптимізувати обсяги передачі премій у перестрахування, підвищувати ефективність андеррайтингу для зниження страхових виплат, оптимізувати інвестиційний портфель, формувати антикризові резерви, адаптувати внутрішні моделі капіталу до вимог Solvency II, а також впроваджувати системи внутрішнього моніторингу капіталу. Комплексний підхід до управління цими аспектами дозволяє зміцнити фінансову безпеку страховика та забезпечити його стійкість у кризових умовах.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведений аналіз підтвердив, що коефіцієнт загальної автономії страховика, як індикатор фінансової незалежності, є чутливим до комплексу внутрішніх факторів — таких як коефіцієнт страхової автономії, дохідність активів, рівень страхових виплат, частка перестрахування, а також зовнішніх шоків, зокрема пандемії Covid-19.

Побудовані економетричні моделі для Life та Non-life страхових компаній страхової групи "ТАС" дозволили виявити значущі детермінанти автономії капіталу та верифікувати різний характер їх впливу залежно від

специфіки страхового бізнесу. Зокрема, встановлено, що найбільший позитивний вплив на автономію має коефіцієнт страхової автономії, тоді як надмірна передача премій у перестраховування та пандемія Covid-19 мають деструктивний ефект. Сценарний аналіз показав, що рівень автономії капіталу страховика є вкрай чутливим до змін у внутрішній політиці компанії, а також до зовнішніх економічних умов.

Результати дослідження стали основою для формування комплексу управлінських рекомендацій, серед яких: посилення ролі власного капіталу у формуванні страхових резервів, оптимізація перестраховальної політики, вдосконалення андеррайтингу, підвищення доходності інвестицій, запровадження планів безперервності діяльності та адаптація до ризик-орієнтованих стандартів Solvency II. Запропонований підхід дозволяє не лише підвищити рівень фінансової безпеки страховика, але й сприяє формуванню більш прогнозованої та стабільної системи страхового захисту в Україні.

Перспективи подальших досліджень полягають у: розширенні моделі оцінювання автономії капіталу з урахуванням ESG-факторів; дослідженні впливу змін валютної політики, інфляції та процентних ставок на автономію капіталу страховика; адаптації моделей для групи страхових компаній різного масштабу та форм власності; вивченні довгострокових наслідків війни в Україні для структури капіталу страховиків; оцінці взаємозв'язку між цифровою трансформацією страхових компаній і змінами у стратегіях капіталізації.

Подяки. Автори висловлюють щирі подяки Миколаївському національному аграрному університету за організацію та проведення обговорення результатів даного дослідження на II етапі Всеукраїнського конкурсу студентських наукових робіт зі спеціалізації "Страховання".

Література

1. Добош Н. М. Основні принципи формування та управління капіталу страхових організацій Н. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. № 767. С. 132—140. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2013_767_22.
2. Кнейслер О., Король С., Спасів Н. Прагматизм управління фінансовою стійкістю страхових компаній в Україні. Світ фінансів. 2022. Вип. 3. С. 99—110. <https://doi.org/10.35774/SF2022.03.099>
3. Про страхування: Закон України від 17.11.2021 р. № 1909-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text> (дата звернення: 25.04.2025).
4. Рейтинг компаній страхування життя. Forinsurer. URL: <https://forinsurer.com/ratings/life> (дата звернення: 11.01.2025).
5. Рейтинг страхових компаній України. Forinsurer. URL: <https://forinsurer.com/ratings/nonlife> (дата звернення: 12.01.2025).
6. Спасіченко О. Формування фінансової безпеки страхової компанії в умовах економічної нестабільності: студентська наукова робота. Всеукраїнський конкурс студентських наукових робіт зі спеціалізації "Страхован-

ня", 2025. Миколаїв: Миколаївський національний аграрний університет. URL: https://kon-insurance.mnau.edu.ua/files/work_2025/21.pdf.

7. Шірінян Л. В., Роганова Г. О. Фінансовий аудит як форма контролю і необхідна умова саморегулювання страховиків на ринку. Фінансові послуги. 2019. № 4—5. С. 2—9.

8. National Association of Insurance Commissioners (NAIC). Risk-Based Capital (RBC). URL: <https://content.naic.org/insurance-topics/risk-based-capital> (дата звернення: 25.04.2025).

9. Chaplin R. A. The standard formula: A guide to Solvency II — Chapter 9. Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom LLP. 2024. URL: <https://www.skadden.com/insights/publications/2024/07/the-standard-formula-a-guide-to-solvency-ii-chapter-9> (дата звернення: 25.04.2025).

References:

1. Dobosh, N.M. (2013), "Basic principles of formation and capital management of insurance organizations", Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika". Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku, vol. 767, pp. 132—140, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VNULPM_2013_767_22 (Accessed 25 April 2025).
2. Kneysler, O., Korol, S. and Spasiv, N. (2022), "Pragmatism of managing financial stability of insurance companies in Ukraine", Svit finansiv, vol. 3, pp. 99—110. <https://doi.org/10.35774/SF2022.03.099>
3. The Verkhovna Rada of Ukraine (2021), The Law of Ukraine "On Insurance", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20#Text> (Accessed 25 April 2025).
4. Forinsurer (2025), "Rating of life insurance companies", available at: <https://forinsurer.com/ratings/life> (Accessed 11 January 2025).
5. Forinsurer (2025), "Rating of insurance companies of Ukraine", available at: <https://forinsurer.com/ratings/nonlife> (Accessed 12 January 2025).
6. Spasichenko, O. (2025), "Formation of the Financial Security of an Insurance Company under Conditions of Economic Instability", Student scientific paper, All-Ukrainian competition of student research papers in the specialization "Insurance", Mykolaiv National Agrarian University, Mykolaiv, Ukraine, available at: https://kon-insurance.mnau.edu.ua/files/work_2025/21.pdf (Accessed 25 April 2025).
7. Shirinian, L.V. and Roganova, H.O. (2019), "Financial audit as a form of control and a necessary condition for insurers' self-regulation on the market", Finansovi posluhy, vol. 4—5, pp. 2—9.
8. National Association of Insurance Commissioners (NAIC) (2025), "Risk-Based Capital (RBC)", available at: <https://content.naic.org/insurance-topics/risk-based-capital> (Accessed 25 April 2025).
9. Chaplin, R.A. (2024), "The standard formula: A guide to Solvency II — Chapter 9", Skadden, Arps, Slate, Meagher & Flom LLP, available at: <https://www.skadden.com/insights/publications/2024/07/the-standard-formula-a-guide-to-solvency-ii-chapter-9> (Accessed 25 April 2025).

Стаття надійшла до редакції 08.05.2025 р.

О. П. Закорко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту і економіки спорту,
Національний університет фізичного виховання і спорту України, м. Київ
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8865-8402>
Я. А. Шипиленко,
к. е. н., викладач кафедри менеджменту і економіки спорту,
Національний університет фізичного виховання і спорту України, м. Київ
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-0376-2914>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.10.64

ЕТИЧНІ ЗАСАДИ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ ЯК ЧИННИК ФОРМУВАННЯ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ

O. Zakorko,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Sports Management and Economy,
National University of Ukraine on Physical Education and Sport, Kyiv, Ukraine
Ya. Shypilenko,
PhD in Economics, Lecturer of the Department of Sports Management and Economy,
National University of Ukraine on Physical Education and Sport, Kyiv, Ukraine

ETHICAL PRINCIPLES OF PHYSICAL CULTURE AND SPORTS AS A FACTOR IN THE FORMATION OF SOCIAL RESPONSIBILITY

У статті здійснено теоретичний аналіз етичних засад фізичної культури і спорту як важливого чинника формування соціальної відповідальності у сучасному суспільстві. Розкрито сутність базових моральних принципів у сфері спорту, таких як чесність, справедливість, повага та відповідальність. Особливу увагу приділено ролі гуманістичних цінностей у побудові спортивного середовища, яке сприяє розвитку етичної свідомості та відповідального ставлення до соціальних викликів. Проаналізовано філософські, соціокультурні та економічні аспекти становлення етики спорту як елемента системи корпоративної соціальної відповідальності. Запропоновано сучасні підходи до інтеграції етичних норм у фізичну культуру і спортивну діяльність в контексті соціально-економічного розвитку, що забезпечує стійкий розвиток суспільства.

The article presents a theoretical analysis of the ethical foundations of physical culture and sport as an essential factor in shaping social responsibility in modern society. The essence of basic moral principles in the field of sport, such as honesty, fairness, respect, and responsibility, is explored in detail. Special attention is given to the role of humanistic values in the creation of a sporting environment that fosters the development of ethical consciousness and a responsible attitude towards social challenges. The article also examines the philosophical, sociocultural, and economic aspects of the formation of sports ethics as a component of Corporate Social Responsibility (CSR) systems. It emphasizes the importance of integrating ethical norms in physical culture and sports activities, highlighting how these principles can contribute to social and economic development in contemporary society.

In particular, the article focuses on the increasing significance of ethics in the sports industry, with the growing demand for socially responsible behavior from both athletes and organizations. It underlines the necessity of adhering to ethical principles in sports, considering their impact not only on individual athletes but also on the broader social context. Ethical behavior is positioned as a tool for improving the social image of sports organizations, contributing to the sustainability and reputation of the industry. Furthermore, it discusses how CSR in sports can serve as a bridge between business objectives and societal needs, aligning corporate goals with social values.

The article also provides insights into various models of CSR that have been successfully implemented in the sports sector, illustrating how ethical practices can lead to long-term benefits for both companies and communities. By integrating these ethical norms into everyday sports practice, organizations can not only enhance their social responsibility but also promote positive changes in society, encouraging healthier lifestyles and greater inclusivity. The conclusion highlights the importance of developing a robust framework for ethical guidelines in sports that can be effectively applied at both local and global levels, ensuring the long-term sustainability of the sports industry and its positive contribution to social well-being.

The integration of ethical principles in sports and physical culture is not only a moral necessity but also an economically sound approach to addressing contemporary challenges. As sport continues to evolve as a key player in global culture, its ethical dimensions will remain central to ensuring that it serves the interests of both individuals and communities. The article proposes modern approaches to incorporating these ethical norms into physical culture and sports activities, offering practical recommendations for achieving a more responsible and ethical sports environment.

Ключові слова: етичні засади фізичної культури і спорту, моральні принципи, гуманістичне спортивне середовище, етична свідомість, корпоративна соціальна відповідальність, спортивна екосистема.

Key words: ethical foundations of physical culture and sports, moral principles, humanistic sports environment, ethical awareness, social responsibility.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасний спорт і сфера фізичної культури стикаються з низкою морально-етичних викликів, зокрема комерціалізацією, зниженням рівня спортивної чесності, агресивністю та проблемами допінгу. Водночас спорт залишається важливим засобом формування особистості, розвитку ціннісних орієнтацій та моральної культури. Саме тому теоретичне осмислення етичних засад у фізичній культурі є необхідним для забезпечення гармонійного розвитку особистості, зміцнення гуманістичних принципів у спортивному середовищі та вдосконалення професійної підготовки фахівців галузі.

На етичних нормах базується міжнародне законодавство, яке регламентує питання розвитку фізичної культури і спорту: Олімпійська Хартія, Європейська спортивна Хартія, Кодекс спортивної етики, Конвенція Ради Європи проти маніпулювання спортивними змаганнями, Антидопінгова конвенція.

Спорт давно вийшов за межі просто змагань і став гігантською комерційною індустрією, що генерує величезні прибутки та впливає на різні сфери життя. Етика бізнесу та етика у спорті мають багато спільного, оскільки обидві сфери ґрунтуються на принципах чесності, відповідальності, справедливості та поваги. Було б неправильним розглядати ці поняття, не пов'язуючи їх з корпоративною соціальною відповідальністю, яка сьогодні є важливою складовою управління у спорті. Етика та корпоративна соціальна відповідальність тісно пов'язані, оскільки обидві концепції стосуються моральних принципів та відповідального ведення бізнесу і розвитку спортивної екосистеми, під якою ми розуміємо сукупність усіх елементів, пов'язаних зі спортом, які взаємодіють між собою.

Етика та соціальна відповідальність тісно пов'язані у спорті. Етика визначає принципи та цінності, які спрямовують чесну гру, повагу та доброчесність серед спортсменів, тренерів і спортивних організацій. Корпоративна соціальна відповідальність, у свою чергу, розширює ці етичні засади через дії, спрямовані на благо суспільства: підтримку інклюзії, захист здоров'я учасників, розвиток молоді. В умовах спорту діяти етично — означає

не лише дотримуватися правил, але й проявляти відповідальність перед суспільством, сприяючи формуванню позитивних прикладів для наслідування, боротьбі з дискримінацією та забезпеченню рівних можливостей. Таким чином, етична поведінка зміцнює соціальну відповідальність, а відповідальні соціальні дії підтримують етичні стандарти, створюючи стає та гуманістичне спортивне середовище.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання етики у фізичній культурі та спорті є об'єктом уваги багатьох дослідників як в Україні, так і за кордоном. У працях таких вчених, як В. Ільїн, О. Волков, В. Платонов, П. Костюк, розглядається морально-етичний аспект спортивної діяльності в контексті розвитку особистості та соціальної відповідальності. Дослідження акцентують на важливості формування у спортсменів таких якостей, як чесність, повага до суперника, самодисципліна, відповідальність за власні дії.

У контексті сучасних викликів (допінг, комерціалізація, агресія, сексизм, расизм) зростає актуальність новітніх підходів до аналізу етики у спорті. Наприклад, Торбьорн Танншо, Анжела Д. Шнайдер, Зігмунд Лоланд, Хізер Л. Рейд досліджують етичні дилеми, що виникають у професійному спорті, зокрема в умовах високих ставок та жорсткої конкуренції [5, 6, 9, 11, 12, 13]. У міжнародних дослідженнях дедалі частіше застосовуються міждисциплінарні підходи — поєднання філософії, етики, соціології, права та менеджменту.

Таким чином, аналіз літератури свідчить про зростання інтересу до проблеми етики в спорті, однак вимагає подальшого поглиблення з урахуванням трансформаційних процесів у суспільстві, новітніх технологій у спортивній підготовці та зміни статусу спорту як соціального інституту.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є теоретичне обґрунтування ролі етичних засад фізичної культури і спорту у формуванні корпоративної соціальної відповідальності та розробка сучасних підходів до інтеграції моральних принципів у діяльність спортивних організацій як чинника соціально-економічного розвитку.

Завдання дослідження:

- проаналізувати сутність етичних принципів у фізичній культурі та спорті;
- дослідити історико-філософські та соціокультурні основи етики спорту;
- визначити взаємозв'язок між розвитком етичної свідомості в спорті та формуванням соціальної відповідальності;
- окреслити сучасні підходи до впровадження етичних норм у фізичну культуру і спорт в контексті корпоративної соціальної відповідальності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Етика (лат. *ethica*, грец. *ethos* — вдача, звичка) — має два значення — а) філософська дисципліна про походження та сутність моралі; норма поведінки, су-

купність моральних правил соціальної спільноти; б) набір моральних принципів і цінностей, що управляє поведінкою людини або групи людей та визначає позитивні й негативні оцінки їхніх думок і ідей [4]. Етика — це наука, що розглядає специфічно людські цілі і взаємозв'язок засобів їх досягнення з цими цілями. В певній мірі це також вміння розпоряджатися цими засобами. З цієї точки зору етика застосовує різні людські знання, методи оцінки і прийняття рішень, засоби контролю та розвитку особистості, які дають нам уявлення про міжлюдські стосунки й доречність кожного з можливих варіантів дій. Таким чином етика залучається до всіх видів людської діяльності [2].

Виходячи з цього можна сформулювати визначення етики у сфері фізичної культури і спорту: це норма поведінки, сукупність моральних принципів, цінностей і правил, які регулюють діяльність спортивних установ, клубів, федерацій, а також спортсменів, тренерів, суддів, уболівальників та інших учасників спортивного процесу.

В основі етики у сфері фізичної культури і спорту, як і в інших галузях (бізнесі, економіки, дипломатії, праві), лежать теоретичні підходи, які були розроблені видатними філософами та мислителями протягом століть.

Арістотель (384—322 р. до н.е.) розробив підхід до етики, заснований на чеснотах. В його книзі "Нікомахова етика" він описує "золоту середину", стверджуючи, що моральна доброчесність полягає в знаходженні балансу між крайнощами (наприклад, між безстрашністю та безрозсудною відвагою). Всі чесноти він поділяє на два типи: 1. Діаноетичні — чесноти розуму: розсудливість, мудрість. 2. Етичні — чесноти волі: мужність, дружба, велич, великодушність [1]. Віртуальний (арістотелівський) підхід базується на формуванні особистісних чеснот, таких як мужність, стриманість, справедливість. Відповідно до нього спортсмен повинен прагнути до моральної досконалості разом із фізичним розвитком, розвивати в собі чесноти, які сприятимуть як його особистому зростанню, так і гармонії у спортивному середовищі.

Недоліками етики чеснот у спорті є можливість суб'єктивізму, оскільки різні суспільства та культури можуть по-різному трактувати, які чесноти є ключовими; немає конкретного алгоритму визначення морально правильного вибору в складних ситуаціях; можливість конфлікту чеснот — іноді така чеснота як лояльність до команди, може суперечити такому етичному принципу як чесність.

Деонтологічна етика, ідеї якої були сформульовані німецьким філософом Іммануїлом Кантом (1724—1804), полягала в тому, що моральність залежить від дотримання категоричних імперативів (абсолютних моральних принципів), а не від наслідків дії. Він стверджував, що моральні дії повинні бути здійснені на основі обов'язку і принципів, які можна узагальнити для всіх людей [7].

Деонтологічний підхід у спорті передбачає дотримання чітко визначених моральних норм і правил незалежно від ситуації, орієнтується на обов'язковість дотримання чесності, спортивного духу, поваги до суперника. Деонтологічна етика у спорті наголошує на

обов'язку дотримуватися правил і моральних норм незалежно від наслідків. Вона є основою чесної гри та створює фундамент для спортивної етики. Проте в реальних ситуаціях може вимагати гнучкості та врахування обставин.

Теорія утилітаризму, основними розробниками якої були філософи Джеремі Бентам (1748—1832) і Джон Стюарт Мілль (1806—1873), оцінює моральність дії за її наслідками. Бентам вважав, що правильність або неправильність дії визначається тим, чи призводить вона до максимального щастя для найбільшої кількості людей. У своїй роботі "Аналіз принципів людської поведінки" (1789) він представив концепцію "найбільшого щастя" як головного критерію для моральних оцінок [3].

Мілль робив наголос на якості щастя, а також захисті індивідуальних прав і свобод. Він погоджувався з тим, що моральність дії визначається її здатністю приносити користь, однак він підкреслював важливість моральної відповідальності та поваги до прав і гідності інших осіб.

Утилітарний підхід оцінює етичність поведінки через її наслідки для суспільства, команди чи спортсмена, підтримує дії, які приносять найбільшу користь більшій кількості людей. Вона передбачає, що моральна правильність дій визначається їхніми наслідками, а головна мета — досягнення загального блага через спорт.

Загалом утилітарний підхід у спорті сприяє ефективному управлінню, чесності та розвитку спорту як суспільного блага, але потребує балансу з іншими етичними принципами, оскільки може виправдовувати неетичні засоби (наприклад, якщо порушення правил дає позитивний результат для більшості), індивідуальні інтереси можуть ігноруватися заради загального блага, а також важко передбачити довгострокові ефекти певних рішень.

Джон Ролз (1921-2002) американський філософ, зробив значний внесок у розвиток політичної філософії та етики, зокрема через свою теорію справедливості. Він представив новаторське бачення того, як повинна бути організована справедлива суспільна структура. Роулз запропонував два основні принципи справедливості, які повинні регулювати соціальні інститути: принцип рівних прав і свобод: кожен має право на найбільш широкі свободи, які можуть бути узгоджені з такими ж правами для всіх (це включає в себе політичні, громадянські та соціальні права), і принцип різниці: соціальні та економічні нерівності повинні бути організовані так, щоб вони максимально сприяли найбільш обділеним у суспільстві (тобто, вони повинні бути вигідними для найменш привілейованих членів суспільства). Цей принцип стосується перерозподілу ресурсів і забезпечення справедливості в доступі до економічних благ [8].

Етика справедливості у спорті стосується забезпечення рівних можливостей для всіх спортсменів, дотримання чесної гри та боротьби з дискримінацією та несправедливістю. Вона ґрунтується на загальних принципах етичної поведінки, що включають рівність, чесність, об'єктивність та повагу до правил.

Етика справедливості у спорті допомагає створити чесну та рівноправну систему, де перемоги досягаються завдяки таланту, зусиллям і наполегливій праці, а не

через шахрайство чи несправедливі переваги. Дотримання цих принципів сприяє збереженню істинного духу спорту та його позитивного впливу на суспільство.

Керол Гілліган (1936) є основною теоретичною етики піклування. Вона критикувала традиційні етичні підходи, які фокусуються на правилах та абстрактних принципах, і запропонувала етику, яка зосереджена на взаємодії, емпатії та відповідальності за інших [10].

Етика піклування — це моральний підхід, який наголошує на важливості взаємозв'язку, емпатії, відповідальності та підтримки між людьми. У спорті цей підхід означає створення безпечного, інклюзивного та морально відповідального середовища, де головними цінностями є добробут спортсменів, чесна конкуренція та взаємоповага.

Етика піклування у спорті спрямована на створення середовища, де спортсмен є не просто інструментом для досягнення перемог, а особою, яку потрібно підтримувати, захищати та розвивати. Такий підхід сприяє гармонійному розвитку спорту, де змагання поєднуються з людяністю, емпатією та повагою до кожного учасника. В той же час, необхідно враховувати, що надмірна турбота може інколи знижувати конкурентний дух і таким чином конфліктувати з прагненням до перемоги, може бути суб'єктивною оцінка того, яка дія є "турботливою", існує ризик надмірної опіки — у спробах підтримати спортсмена можна створити умови, які обмежують його змагальну стійкість.

Дані етичні теорії є підходами до нормативної етики, які прагнуть відповісти на питання про те, як слід діяти, що є морально правильним і як слід оцінювати людську поведінку. Всі вони значно вплинули на розвиток етичної думки і сучасну моральну філософію, і кожен з них має своє значення у різних сферах життя, в тому числі у спорті.

Їх об'єднують такі аспекти:

1. Моральні принципи — кожна з цих теорій пропонує певні моральні критерії для оцінки правильності чи неправильності дій.

2. Орієнтація на благо людини та суспільства — усі вони спрямовані на створення етичних норм, які сприяють гармонії, добробуту та справедливості.

3. Наявність етичних дилем — кожен із цих підходів стикається з труднощами у застосуванні своїх принципів у складних моральних ситуаціях.

4. Прагнення до універсальності — хоча кожен підхід має свої особливості, вони всі намагаються розробити загальні правила або принципи, які можуть застосовуватися в різних обставинах.

5. Взаємодоповнюваність — у реальній практиці етичні рішення часто враховують елементи кількох теорій, оскільки жоден підхід не є абсолютно вичерпним.

У сучасних умовах розвитку суспільства фізична культура і спорт розглядається не лише як сфера зміцнення здоров'я та формування навичок, але і як важливий механізм впливу на морально-етичний стан суспільства. У зв'язку з цим актуалізується завдання інтеграції етичних норм у діяльність спортивних організацій у рамках реалізації корпоративної соціальної відповідальності (КСВ).

Одним із провідних підходів є розробка та впровадження етичних кодексів спортивних організацій, які рег-

ламентують стандарти поведінки учасників спортивного процесу — спортсменів, тренерів, менеджерів, уболівальників. Такі документи акцентують увагу на принципах чесності, рівності, поваги до суперника, відмові від будь-яких проявів дискримінації та корупції.

Іншим важливим підходом є вбудовування етичної складової у стратегії розвитку спортивних структур. Це передбачає впровадження програм професійного навчання для працівників щодо етики та відповідального лідерства, створення систем внутрішнього моніторингу та аудиту етичної поведінки.

Особливої ваги набуває використання інструментів соціального маркетингу, які сприяють популяризації гуманістичних цінностей через спортивні заходи, мас-медіа та рекламні кампанії. Участь у соціальних ініціативах, благодійних проєктах і проєктах із підтримки вразливих груп населення закріплює репутацію спортивної організації як відповідального суб'єкта.

Значущим є також підхід до формування етичного лідерства в спорті, коли на перший план виходять особисті якості керівників і спортсменів: відповідальність за прийняті рішення, чесність у досягненні результатів, відкритість до суспільства.

Загалом сучасні підходи передбачають перехід від декларативних моделей етичної поведінки до реальної інтеграції моральних принципів у всі аспекти діяльності спортивних організацій, що відповідає глобальним трендам розвитку корпоративної соціальної відповідальності та сприяє сталому розвитку суспільства.

Економічні аспекти становлення етики спорту, як елемента системи корпоративної соціальної відповідальності, охоплюють низку важливих аспектів, які взаємопов'язані з розвитком спортивної індустрії та соціальної відповідальності корпорацій. Спортивні організації, клуби та компанії все більше інтегрують етичні принципи в свої стратегії, аби задовольнити попит на соціально відповідальні ініціативи. Це може включати підтримку інклюзивності, здорового способу життя, екологічності та соціальних програм, що впливають на імідж компанії. Спортивні організації можуть інвестувати в соціальні програми, які сприяють розвитку молоді, пропаганді здорового способу життя та боротьбі з дискримінацією в спорті. Такі ініціативи є економічно вигідними, оскільки підвищують лояльність аудиторії та зменшують ризики репутаційних втрат через недотримання етичних стандартів.

Впровадження етики спорту в корпоративну культуру дозволяє знизити витрати, пов'язані з юридичними проблемами, санкціями або репутаційними втратами. Корпорації, що приділяють увагу етичним питанням, мають менше ризиків порушення законодавства, а також знижують ймовірність скандалів чи критики з боку медіа та громадськості.

Ці далеко не всі економічні аспекти мають важливе значення для забезпечення сталого розвитку спортивної індустрії та її інтеграції в систему корпоративної соціальної відповідальності, що згодом приносить вигоду як компаніям, так і суспільству в цілому.

Таким чином, впровадження етичних норм у спорті, особливо в контексті корпоративної соціальної відповідальності, є важливим кроком у напрямку досягнення сталого розвитку спортивних організацій. Як показують

прикладні провідних міжнародних організацій, таких як МОК, FIFA та інші, інтеграція етичних принципів не тільки підвищує довіру до спорту, але й сприяє формуванню більш соціально відповідального середовища в суспільстві. Етичні кодекси та програми соціальної відповідальності стали невід'ємною частиною діяльності спортивних організацій, що підтверджує їх важливість у розвитку сучасного спортивного середовища.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У ході дослідження встановлено, що етичні засади фізичної культури і спорту є важливим фактором формування соціальної відповідальності як на індивідуальному, так і на інституційному рівнях. Чесність, справедливість, повага та відповідальність не лише визначають моральний характер спортивної діяльності, але й сприяють розвитку етичної свідомості у суспільстві в цілому. Історико-філософський та соціокультурний аналіз показав, що спорт завжди виступав носієм гуманістичних цінностей, здатних позитивно впливати на суспільні процеси.

Сучасні тенденції вимагають інтеграції етичних норм у стратегії розвитку спортивних організацій, що в умовах глобалізації і соціально-економічних викликів набуває особливого значення. Формування корпоративної соціальної відповідальності у сфері фізичної культури і спорту розглядається як ефективний механізм забезпечення сталого розвитку, підвищення довіри громадськості та утвердження гуманістичних орієнтирів у суспільстві.

Подальші дослідження варто спрямувати на розробку практичних моделей впровадження етичних кодексів та механізмів контролю за їх дотриманням у спорті.

Література:

1. Аристотель. Нікомаховська етика. / Переклад Вільяма Девіда Росса (Оксфорд: Clarendon Press, 1908). URL: <http://sacred-texts.com/cla/ari/nico/index.htm>
2. Гепет Томас М., Клопосі Річард Дж. Етика бізнесу / Пер. З англ. О. Ватаманюк. К.: Основи, 1999. 214 с.
3. Етика утилітаризму. Деонтологічний та утилітарський підхід в сучасній етиці. URL: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/483587/mod_resource/content/1/%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F%2011-12.pdf
4. Колесніков Г. О. Менеджерський словник: Навчально-довідкове видання. — К.: "ВД "Професіонал", 2007. С. 69.
5. Ліндсей Р. Етика допінгу в спорті / Річард Ліндсей. Лондон: Routledge, 2015. 256 с. (англ. Richard Lindsay. Doping in Sport Ethics)
6. Лоланд С. Чесна гра: моральні норми в спорті / Сігмунд Лоланд. Осло: Universitetsforlaget, 2002. 319 с.
7. Матвійчук А. М. Етика обов'язку Канта у контексті деонтологічної традиції. Філософія і політологія в контексті сучасної культури. 2013. Вип 5. С. 31—36. <https://fip.dp.ua/index.php/FIP/article/view/154/154>
8. Попович Т. П. Розуміння обов'язків у контексті теорії справедливості Джона Роулза. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету, 2022.

C. 53—58. URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/257363> DOI <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.70.8>

9. Рейд Х. Філософія спорту та етика: основи та проблеми / Хізер Рейд. Нью-Йорк: Palgrave Macmillan, 2002. 180 с.

10. Степанюк Яна. Справедливість vs турбота: якою має бути феміністична етика? URL: https://genderindetail.org.ua/season-topic/feminist_utopia/spravedlivist-vs-turbota-yakoyu-mae-buti-feministichna-etika-1341306.html

11. Танншйо Т. Цінності та етика у спорті / Торбйорн Тянншйо // Journal of the Philosophy of Sport. 1999. Т. 26, № 2. С. 63—75.

12. Тяньшій Т. Цінності у спорті: елітаризм, націоналізм, гендерна рівність і наукове виробництво чемпіонів / Торбйорн Тяньшій, Сігмунд Лоланд, Клаудіо Тамбурріні. Лондон: Routledge, 2000. 248 с.

13. Філософія спорту: підручник Routledge / ред. Майк МакНі. Лондон: Routledge, 2014. 416 с.

14. Шнайдер А. Дж. Гендер і спорт: від боротьби за рівність до змагання за медалі / Анжела Шнайдер. Торонто: University of Toronto Press, 2007. 298 с.

References:

1. Arystotel' (1908), "Nicomachean Ethics", available at: <http://sacred-texts.com/cla/ari/nico/index.htm> (Accessed 25 Apr 2025).

2. Heret, T.M. and Klopasi, R.Dzh. (1999), Etyka biznesu [Business Ethics], Osnovy, Kyiv, Ukraine.

3. Zaporizhzhia National University (2025), "Utilitarian Ethics. Deontological and Utilitarian Approaches in Contemporary Ethics", available at: https://moodle.znu.edu.ua/pluginfile.php/483587/mod_resource/content/1/%D0%BB%D0%B5%D0%BA%D1%86%D1%96%D1%8F%2011-12.pdf (Accessed 25 Apr 2025).

4. Kolesnikov, H.O. (2007), Menedzhers'kyj slovnnyk [Management Dictionary], VD "Profesional", Kyiv, Ukraine.

5. Lindsej, R. (2015), Doping in Sport Ethics, Routledge, London, UK.

6. Loland, S. (2002), Chesna hra: moral'ni normy v sporti [Fair Play: Moral Norms in Sport], Universitetsforlaget, Oslo, Norway.

7. Matvijchuk, A.M. (2013), "Kant's Ethics of Duty in the Context of the Deontological Tradition", Filosofiia i politolohiia v konteksti suchasnoi kul'tury, vol. 5, pp. 31—36, available at: <https://fip.dp.ua/index.php/FIP/article/view/154/154> (Accessed 25 Apr 2025).

8. Popovych, T.P. (2022), "Understanding Duties in the Context of John Rawls's Theory of Justice", Naukovy visnyk Uzhhorods'koho Natsional'noho Universytetu, pp. 53—58, available at: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/257363> (Accessed 25 Apr 2025). DOI <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.70.8>

9. Reid, H. (2002), Filosofiia sportu ta etyka: osnovy ta problemy [Philosophy of Sport and Ethics: Foundations and Problems], Palgrave Macmillan, NY, USA.

10. Stepaniuk, Y. (2019), "Justice vs. Care: What Should Feminist Ethics Be?", available at: https://genderindetail.org.ua/season-topic/feminist_utopia/spravedlivist-vs-turbota-yakoyu-mae-buti-feministichna-etika-1341306.html (Accessed 25 Apr 2025).

11. Tannshjo, T. (1999), "Values and Ethics in Sport", Journal of the Philosophy of Sport, vol. 26, no. 2, pp. 63—75.

12. Tiannshjo, T. (2000), Tsinnosti u sporti: elitaryzm, natsionalizm, henderna rivnist' i naukove vyrobnytstvo chempioniv [Values in Sport: Elitism, Nationalism, Gender Equality, and the Scientific Production of Champions], Routledge, London, London, UK.

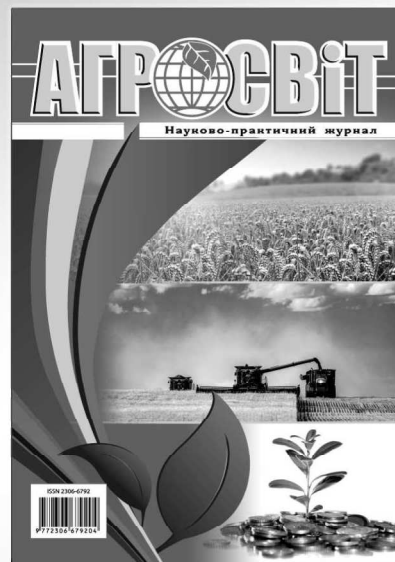
13. MakNi, M. (2014), Filosofiia sportu: pidruchnyk Routledge [Philosophy of Sport: A Routledge Textbook], Routledge, London, UK.

14. Shnajder, A.Dzh. (2007), Hender i sport: vid borot'by za rivnist' do zmahannia za medali [Gender and Sport: From the Struggle for Equality to the Competition for Medals], University of Toronto Press, Toronto, Canada. *Стаття надійшла до редакції 05.05.2025 р.*

АГРОСВІТ

<https://nauka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

**Журнал включено до переліку
наукових фахових видань України
з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)**

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

З. М. Криховецька,
к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів,
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0028-1960>

С. О. Крпельницька,
к.е.н., доцент, доцент кафедри фінансів,
Карпатський національний університет імені Василя Стефаника
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4992-9550>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.10.70

ФОНДОВІ БІРЖІ УКРАЇНИ: ПРОБЛЕМИ ТА ОРІЄНТИРИ РОЗВИТКУ

Z. Krykhovetska,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance,
Vasyl Stefanyk Carpathian National University
S. Kropelnyska,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance,
Vasyl Stefanyk Carpathian National University

STOCK EXCHANGES OF UKRAINE: CHALLENGES AND DIRECTIONS FOR DEVELOPMENT

У статті досліджено сучасний стан фондових бірж в Україні, їхню роль в економіці країни. Висвітлено значення біржового фондового ринку як механізму залучення інвестицій і стимулювання економічного розвитку. Стаття підкреслює важливість розвитку фондових бірж для зміцнення економічної стабільності та фінансової незалежності України. Проведено аналіз кількості фондових бірж в Україні, їхньої частки на фондовому ринку у 2019–2024 роках, динаміки обсягів біржових контрактів із цінними паперами та деривативними контрактами на організаторах торгівлі. Визначено, що скорочення кількості бірж є позитивною тенденцією, що відповідає світовій практиці консолідації торгівлі. Проаналізовано обсяги торгів фінансовими інструментами на операторах організованих ринків капіталу з розподілом за видами фінансових інструментів. З'ясовано, що біржовий сегмент фондового ринку України залишається недостатньо розвиненим, має низьку частку у ВВП та високу частку торгів державними облігаціями. Проаналізовано структуру біржових угод на організаторах торгів за видами біржових ринків. Виявлено, що біржовий ринок України демонструє переважання вторинного сегмента над первинним. У 2024 році частка первинного ринку залишалася низькою, тоді як обсяги операцій на вторинному ринку суттєво зросли. Розглянуто структуру вторинного ринку на організаторах торгівлі в розрізі окремих бірж. З'ясовано, що домінуючу роль на ринку відігравала АТ "Фондова біржа ПФТС", яка лідирувала за обсягами торгів на всіх сегментах ринку. Значне зростання у 2024 році також спостерігалось на строковому ринку завдяки активним своп-операціям. Встановлено основні проблеми діяльності та розвитку фондових бірж в Україні: низька ліквідність та капіталізація, низький рівень фінансової грамотності та довіри населення до бірж, недостатній захист прав акціонерів та інвесторів, вплив пандемії та війни. Визначено напрями активізації розвитку біржового ринку. Значним потенціалом для розвитку фондового біржового ринку в Україні та ключовим інструментом його ефективного функціонування можуть стати фінансові технології.

The article examines the current state of stock exchanges in Ukraine, their role in the country's financial system and economy. It highlights the importance of the stock exchange market as a mechanism for attracting investments and stimulating economic development. The article emphasizes the need to develop stock exchanges to strengthen Ukraine's economic stability and financial independence. An analysis was conducted on the number of stock exchanges in Ukraine, their share in the stock market during 2019–2024, the dynamics of exchange-traded contracts with securities and derivative contracts on trading organizers. It was determined that the reduction in the number of exchanges is a positive trend, aligning with global practices of trade consolidation. The article analyzes the volumes of financial instrument trading on organized capital market operators, distributed by types of financial instruments. It was revealed that the stock exchange segment of Ukraine's capital market remains underdeveloped, has a low share in GDP, and a high share of trading in government bonds. It examines the structure of exchange transactions by types of stock markets. It was found that Ukraine's stock exchange market shows a predominance of the secondary segment over the primary. In 2024, the share of the primary market remained low, while trading volumes on the secondary market increased significantly. The structure of the secondary market among trading organizers by individual exchanges was explored. It was established that the dominant role was played by PJSC "PFTS Stock Exchange", leading in trading volumes across all market segments. Significant growth in 2024 was also observed in the derivatives market, driven by active swap operations. The main problems of stock exchanges in Ukraine were identified: low liquidity and capitalization, low levels of financial literacy and public trust in exchanges, insufficient protection of shareholders' and investors' rights, the impacts of the pandemic and war. Directions for the activation of the stock market's development were outlined. Financial technologies were determined to have significant potential for the development of Ukraine's stock exchange market and could become a key tool for its effective functioning.

Ключові слова: фондова біржа, фондовий ринок, фінансові інструменти, первинний та вторинний ринки, строковий ринок, цінні папери, деривативні контракти, фінансові технології, інвестиції, організатори торгів.

Key words: stock exchange, stock market, financial instruments, primary and secondary markets, derivatives market, securities, derivative contracts, financial technologies, investments, trading organizers.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Фондовий ринок є ключовим елементом фінансової системи держави, так як забезпечує розподіл фінансово-інвестиційних ресурсів, а також їх залучення у найбільш перспективні та прибуткові сектори економіки. Виконуючи роль посередника, ринок сприяє перетворенню заощаджень на інвестиційні ресурси, що дозволяє інвесторам не лише зберігати капітал, а й примножувати його. Фондовий ринок стимулює зростання інвестиційної активності та сприяє соціально-економічним змінам у суспільстві.

Важливим сегментом фондового ринку є біржовий ринок, де здебільшого здійснюється торгівля ліквідними цінними паперами, що користуються високим попитом [1]. В українському контексті фондові біржі розглядаються як організатори торгівлі. Їх ефективне функціонування є одним із ключових індикаторів економічного благополуччя розвинених країн. Передусім, це показник комерційного та промислового розвитку держави, що відображається у здатності підприємств до розширення, нарощування акціонерного капіталу та

створення нових робочих місць. Рушієм розвитку фондових бірж є стабільний попит населення на цінні папери, що сприяє постійному припливу інвестицій і загальному зростанню ринку [2].

З огляду на те, що більшість українських підприємств мають обмежені можливості самофінансування та недостатній рівень інвестиційних ресурсів, фінансування економіки через широке використання цінних паперів є актуальним. Саме тому дослідження стану вітчизняних фондових бірж є важливим завданням. У цьому контексті необхідно визначати стратегічні напрями, що підвищать значущість фондових бірж у загальній економічній інфраструктурі країни.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Стан біржового сегменту вітчизняного фондового ринку досліджували ряд науковців, зокрема Безпалько І. Р., Базиліук В. Б. [3], Борзенко О. О., Редзюк Є. В. [4], Бражник Л. В. [5], Водолазська О. А., Колєсник С. В. [6], Гнатченко Є. Ю., Тараруєв Ю. О. [7], Калінеску Т. В. [8], Кузьминчук Н. В., Куценко Т. М., Терованесова О. Ю. [2], Кривов'язюк І. В. [9], Проць Н., Теслюк С., Проць В. [10], Фролов С., Орлов В., Диха М. [11], Шулик Ю. В. [12]

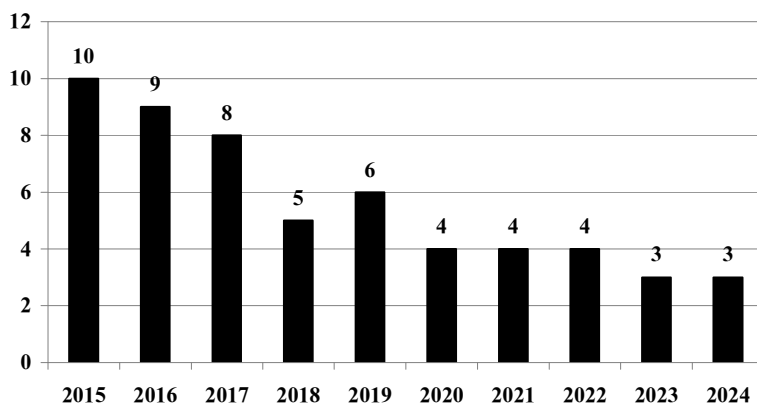


Рис. 1. Кількість фондових бірж (організаторів торгівлі)

Джерело: [13].

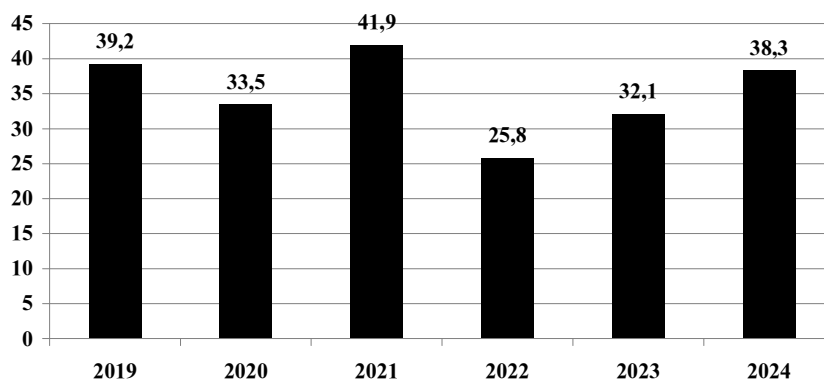


Рис. 2. Частка біржового ринку у структурі фондового ринку України, %

Джерело: розраховано і побудовано за даними [13].

та інші. Проте, зважаючи на певні напрацювання даної проблематики є важливо й надалі досліджувати стан функціонування фондового ринку в Україні в доволі нестабільних умовах вітчизняної економіки з метою виокремлення головних проблем, які перешкоджають його розвитку та формування напрямів їх вирішення.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті — проаналізувати стан фондових бірж в Україні, виявити основні проблеми та окреслити перспективи розвитку бірж. Для проведення дослідження використано такі методи: аналіз статистичних даних (аналізувалися кількісні показники діяльності українських фондових бірж у динаміці за 2019—2024 рр.), порівняльний аналіз (порівнювалися дані за роками, за біржами та видами фінансових інструментів), структурний аналіз (оцінювалася структура біржових контрактів за видами фінансових інструментів), описовий метод (для характеристики загального стану фондового ринку і тенденцій його розвитку), графічний метод (для наочного відображення результатів), узагальнення (для визначення проблем та орієнтирів розвитку біржового ринку).

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Фондова біржа займає важливе місце у структурі фондових ринків, оскільки її діяльність спрямована на організацію угод з купівлі-продажу цінних паперів та їх

похідних інструментів. Функціонування фондових бірж є показником розвиненості національної економіки, оскільки збільшення обсягів біржової торгівлі відкриває нові можливості для інвесторів, підвищує ефективність використання капіталу та мінімізує ризики біржових операцій [7].

З 2015 до 2024 року кількість фондових бірж в Україні скоротилася більше як у 3 рази, що є позитивним і характеризує консолідацію торгівлі на невеликій кількості бірж і притаманне світовій практиці (рис. 1).

Станом на початок 2025 року в Україні в реєстрі НКЦПФР перебувають 3 фондові біржі: ПрАТ "Фондова біржа "Перспектива"" (ПЕРСПЕКТИВА), АТ "Фондова біржа ПФТС" (ПФТС), АТ "Українська біржа" (УБ), які мають ліцензії на провадження діяльності з організації торгівлі цінними паперами на регульованому фондовому ринку та діяльність з організації укладання деривативних контрактів на регульованому ринку деривативних контрактів. Проте АТ "Українська біржа" від 8 липня 2024 року не здійснювала торги через прийняття постанови НКЦПФР від 5 червня 2024 року про застосування заходів впливу контрольного характеру у вигляді анулювання ліцензій цієї біржі. У вересні 2024 року апеляційний суд задовільнив скаргу біржі з приводу цього та постановив зупинити дію постанови НКЦПФР. Наразі біржа проводить організаційні заходи щодо відновлення торгів.

У структурі фондового ринку України частка біржового ринку протягом 2019—2024 рр. була нестабільною (рис. 2). У період активізації коронавірусу у 2020 році

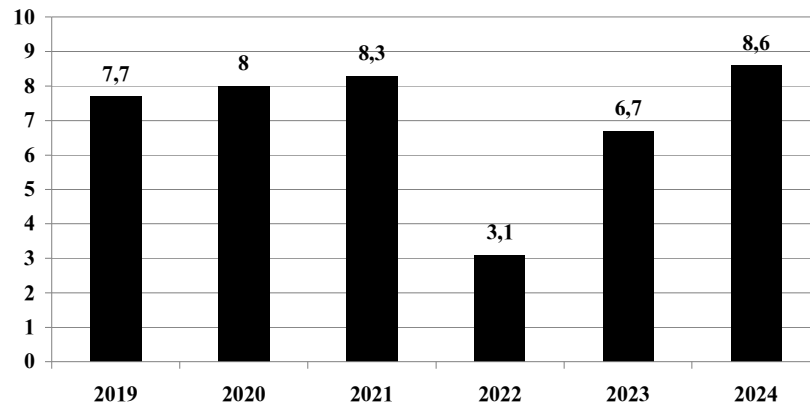


Рис. 3. Частка обсягів торгівлі на вітчизняних фондових біржах у ВВП, %

Джелело: розраховано і побудовано за даними [13,15].

вона зменшилася з 39,2 % до 33,5%, у наступний рік по мірі відновлення економічної активності вона зросла і досягла найбільшого значення за період 2019–2024 рр. — 41,9%. У 2022 році через повномасштабне вторгнення частка біржового сегменту зменшилася до мінімального значення за цей період — 25,8%. У наступні роки поступово збільшувалася і у 2024 році склала 38,3%.

Мала частка біржового сегменту фондового ринку свідчить про низьку прозорість, неможливість справедливого ціноутворення на фінансові інструменти, слабку інституційну інфраструктуру та обмежені можливості для залучення капіталу. Оптимальне співвідношення між біржовим і позабіржовим сегментами залежить від специфіки економіки, але загалом біржовий сегмент повинен домінувати, забезпечуючи прозорість і ліквідність.

Біржова модель торгівлі на фондовому ринку забезпечує ефективність на користь кінцевих користувачів:

- всі учасники отримують доступ до ринку через єдиний вхід, що може знизити бар'єри входу для нових учасників торгів та зробити участь у торгах більш доступною; підключившись до біржі, трейдер одразу отримує доступ до всіх контрагентів; торгівля відбувається на багатосторонній основі (тобто всі покупці й продавці взаємодіють одночасно);

- багатосторонні та недискреційні правила торгівлі стимулюють конкуренцію у наданні ліквідності;

- анонімний характер торгівлі (що забезпечується клірингом через центрального контрагента) та чітко регламентовані правила торгів створюють умови, за яких усі трейдери можуть бути впевнені, що їхні торгові наміри будуть реалізовані справедливо та послідовно;

- централізовані торговельні платформи можуть знижувати загальні витрати для кінцевих користувачів за рахунок залучення ширшого та різноманітнішого кола учасників ринку у конкурентному середовищі [14].

Важливим індикатором розвиненості фінансового ринку та рівня інтеграції фондового ринку в економіку країни є частка обсягу торгів на фондових біржах до ВВП країни. Високе значення показника свідчить: 1) про високий рівень торгівельної активності, що є ознакою

Таблиця 1. Обсяг біржових контрактів із цінними паперами та деривативними контрактами на організаторах торгівлі протягом 2019—2024 рр.

	УБ		ПФТС		УМВБ		ПЕРСПЕКТИВ А		Усього
	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	млн грн	%	млн грн
2019	3840,18	1,3	114758	37,6	4,36	0,001	186363	61,1	304965,73
2020	2413,95	0,7	131535	39,2	6,77	0,002	201455	60,1	335410,42
2021	13290,61	2,9	221544	49,0	13,12	0,003	217113	48,0	451960,57
2022	15416,82	9,6	83974,3	52,3	4,44	0,003	61240,4	38,1	160636,02
2023	14768,6	3,4	274685	62,9	-	-	146979	33,7	436432,1
2024	21217,15	3,2	466958	71,1	-	-	168510	25,7	656685,25

Джелело: розраховано і складено за даними [13].

ліквідного та динамічного ринку; 2) про значну участь у розподілі ресурсів в економіці; 3) про довіру інвесторів до ринку, наявність розвиненої інфраструктури та правової бази для інвестування; 4) про те, що компанії часто залучають фінансові ресурси через фондовий ринок, що характеризує зрілість корпоративного сектора.

У 2019 році частка обсягу біржових контрактів із фінансовими інструментами на організаторах торгівлі складала 7,7% ВВП, наступні роки зростала, але у 2022 році відбувся спад показника, що пов'язано з війною та рішенням регулятора призупинити всі операції на фондовому ринку (рис. 3). Після пом'якшення регулювання з боку НКЦПФР показник демонстрував подальшу тенденцію до зростання і у 2024 році вже склав 8,6% і перевищив значення 2019 року. Хоча відбувається зростання цього показника, він залишається на низькому рівні.

Обсяг торгів на організаторах торгівлі протягом 2019—2024 рр. представлено в табл. 1.

Як бачимо з табл. 1, загальний обсяг контрактів, укладених на фондових біржах збільшився з 304 965,73 млн грн у 2019 р. до 656 685,25 млн грн у 2024 р., тобто більш ніж удвічі. У 2024 році порівняно з 2023 роком показник збільшився на 220,253 млрд грн, що становить приблизно 50,47%. Значна активізація торгів спостерігалася у 2021, 2023 і 2024 роках. У 2019—2020 рр за обсягом укладених контрактів на фондовому ринку лідирувала ПрАТ "Фондова біржа "Перспектива"" (понад 60 % ринку). У 2024 р. відбулося різке зниження її частки до 25,7%. З 2021 року переважним гравцем стала АТ "Фондова біржа ПФТС". У 2024 р. її частка становила

Таблиця 2. Обсяги торгів фінансовими інструментами на операторах організованих ринків капіталу з розподілом за видами фінансових інструментів протягом 2019—2024 рр., млн грн

Період														
	Акція	Акція іноземного емітента	Акція КІФ	Облігація підприємства /Корпоративна облігація	Облігація внутрішніх державних позик України	Облігація зовнішніх державних позик України	Облігація іноземної держави	Інвестиційний сертифікат	Облігація іноземного емітента	Облігація внутрішніх місцевих позик	Опціонний сертифікат	Ф'ючерсний контракт	Деривативи	Своп
2019	337,80	25,68	-	8761,87	295249,47	1155,28	44,16	331,81	-	5,41	-	-	209,54	-
2020	594,13	6,95	3,72	927,56	328653,97	1155,28	4,09	50,85	71,36	3856,51	59,82	23,37	-	2,82
2021	591,08	104,16	0,14	2395,05	443756,88	2784,66	228,06	15,74	109,44	1916,04	22,15	37,17	-	0,01
2022	91,75	936,60	2,89	507,07	152825,19	3819,30	2296,08	1,49	88,28	61,53	-	5,87	-	-
2023	109,9	7,1	0,1	8902	406008,7	200,3	21071,7	11,2	121,1	-	-	-	-	-
2024	42,35	18,87	239,36	10377,39	547926,26	781,69	56006,68	3479,11	112,41	407,49	-	-	37289,86	3,77
Усього	337,80	25,68	-	8761,87	295249,47	1155,28	44,16	331,81	-	5,41	-	-	209,54	-
2020	594,13	6,95	3,72	927,56	328653,97	1155,28	4,09	50,85	71,36	3856,51	59,82	23,37	-	2,82
2021	591,08	104,16	0,14	2395,05	443756,88	2784,66	228,06	15,74	109,44	1916,04	22,15	37,17	-	0,01
2022	91,75	936,60	2,89	507,07	152825,19	3819,30	2296,08	1,49	88,28	61,53	-	5,87	-	-
2023	109,9	7,1	0,1	8902	406008,7	200,3	21071,7	11,2	121,1	-	-	-	-	-
2024	42,35	18,87	239,36	10377,39	547926,26	781,69	56006,68	3479,11	112,41	407,49	-	-	37289,86	3,77
Усього	337,80	25,68	-	8761,87	295249,47	1155,28	44,16	331,81	-	5,41	-	-	209,54	-

Джелело: складено за даними [13].

71,1% всього ринку, майже у 2 рази більше порівняно з часткою у 2019 році, що вказує на високу концентрацію активності на одній платформі. АТ "Українська біржа" (УБ) займала незначну частку, яка протягом 2019—2024 років коливалася в межах 0,7—9,6%. ПрАТ "Українська міжбанківська валютна біржа" (УМВБ) займала незначну частку на ринку протягом 2019—2022 років та надалі припинила свою діяльність.

Окрім аналізу діяльності фондових бірж, не менш значущим є вивчення структури біржових контрактів, що укладаються на фондовому ринку, в розрізі видів фінансових інструментів. Структурна побудова біржового фондового ринку за типами інструментів відіграє важливу роль, адже вона визначає функціональне призначення ринку у процесі перерозподілу фінансових ресурсів між економічними агентами. Вона також є індикатором інвестиційної привабливості цінних паперів суб'єктів господарювання та відображає їхній потенціал у залученні фінансових ресурсів — як власного, так і позичкового капіталу (включаючи альтернативи традиційному банківському кредитуванню). У контексті кризових явищ, таких як пандемія, воєнний стан, руй-

нація інфраструктури та виробничих потужностей внаслідок бойових дій, зростає ризиковість фінансових інструментів, що, своєю чергою, може спричинити відтік капіталу з ринку [11].

На фондових біржах України мають обіг різноманітні фінансові інструменти, серед яких акції, облігації внутрішньої державної позики (ОВДП), корпоративні облігації, цінні папери інститутів спільного інвестування (акції КІФ та інвестиційні сертифікати ПІФ), а також деривативні контракти. Динаміку обсягу біржових угод на фондових біржах із розподілом за видами фінансових інструментів наведено в табл. 2.

Обсяги торгів акціями на операторах організованих ринків протягом 2019—2024 рр. були дуже низькими, хоча в 2020 порівняно з 2019 роком зросли на 256,33 млн грн; за 2020—2024 роки зменшилися з 594,13 млн грн до 42,35 млн грн, тобто у 14 разів. Обсяги торгів корпоративними облігаціями / облігаціями підприємств з 2019 до 2024 року зростали, за винятком спадів 2020 року в умовах пандемії та 2022 року в умовах повномасштабного вторгнення. За період 2019—2024 років обсяги торгів ОВДП зросли в 1,9 разів. Стосовно ринку дериватив-

Таблиця 3. Частка обсягів торгів фінансовими інструментами на операторах організованих ринків капіталу з розподілом за видами фінансових інструментів протягом 2019–2024 рр., %

Рік	Акції	Цінні папери ІСІ (акції КІФ, інвестиційні сертифікати)	Облігація підприємства /Корпоративна облігація	ОВДП	Зовнішні державні облігації	Облігації внутрішніх місцевих позик	Деривативи (дериватив, опціонний контракт, фьючерсний контракт, своп)	Інші
2019	0,11	0,11	2,87	96,81		0,00	0,07	0,03
2020	0,18	0,02	0,28	97,99	0,34	1,15	0,02	0,03
2021	0,13	0,00	0,53	98,18	0,62	0,42	0,01	0,10
2022	0,06	0,00	0,32	95,14	2,38	0,04	0,00	2,07
2023	0,03	0,00	2,04	93,03	0,05	0,00	0,00	4,86
2024	0,01	0,57	1,58	83,43	0,12	0,06	5,68	8,55

Джелело: розраховано і складено за даними [13].

них контрактів на біржах варто зазначити, що протягом 2020 та 2021 років спостерігалися торги опціонними контрактами, протягом 2020—2022 рр — фьючерсами, у 2024 році укладалися своп-угоди.

Як бачимо з табл. 3, розподіл біржових контрактів за видами інструментів дає змогу стверджувати, що фондовий ринок України на біржовому сегменті суттєво сконцентрований на державних боргових цінних паперах — ОВДП, що є більш привабливими для інвесторів із погляду безпеки та прибутковості. Державні облігації, зокрема внутрішні та зовнішні позики, становили у 2024 році 83,43% обсягу біржових контрактів і понад 90% протягом 2019—2023 рр. Спостерігалось практично повне згорання біржового ринку акцій та корпоративних облігацій, що свідчить про структурний дисбаланс фінансових інструментів на ринку. Такий стан ринку вказує на його орієнтацію виключно на потреби публічного сектора, що обмежує можливості розвитку як реального, так і фінансового секторів економіки. Це створює значну залежність фондового ринку від стану державних фінансів та здатності уряду виконувати боргові зобов'язання. За таких умов значна частка інвестиційного капіталу концентрується саме в державних цінних паперах, що обумовлює тісний зв'язок між безпекою фондового ринку та боргово-бюджетною безпекою держави як ключовими елементами її фінансової стабільності [11].

Розглянемо структуру біржових операцій на фондових біржах України за видами ринків — первинного, вторинного та строкового. Первинний ринок дозволяє компаніям залучати кошти шляхом первинного розміщення акцій, облігацій та інших цінних паперів. На українських біржах обсяги операцій первинного ринку малі, оскільки компанії часто не бачать доцільності виходу на біржу через низький попит з боку інвесторів, значні витрати та неготовність або нездатність багатьох із них відповідати вимогам для публічного розміщення цінних паперів, надання переваги альтернативним джерелам залучення ресурсів. Попри низькі обсяги операцій первинного біржового ринку, у 2021 році спостерігалася тенденція їх зростання на 274,3 млн грн (понад 2 рази), у 2022 році відбувся значний спад, з 2023 року знову відбувалося зростання (табл. 4). Частка первинного ринку залишалася незначною (0,13% у 2024 році).

За даними НКЦПФР [13], у 2020, 2022 та 2023 роках операції на первинному ринку цінних паперів проходили лише на АТ "Фондова біржа ПФТС", їх обсяги складали відповідно 246,45 млн грн, 73,36 млн грн та 360 млн грн. У 2021 році операції на первинному ринку, крім ПФТС (420,45 млн грн), проводилися ще на АТ "Українська біржа" (100,3 млн грн), а у 2024 році — на АТ "Фондова біржа ПФТС" (575,38 млн грн) та ПрАТ "Фондова біржа "Перспектива"" (290 млн грн).

Вторинний ринок на фондових біржах забезпечує вільний обіг цінних паперів, що створює можливості для інвесторів купувати або продавати активи у будь-який момент. Обсяг біржових контрактів з цінними паперами на вторинному ринку вітчизняних організаторів торгівлі за 2021 рік зріс на 116262,05 млн грн, у 2022 році знизився 290845,86 млн грн (майже в 3 рази), у 2023 та 2024 роках спостерігається значне зростання обсягів біржових угод на вторинному ринку (відповідно на 275515,31 млн грн та 182457,91 млн грн) (див. табл. 4). Питома вага обсягу біржових контрактів з цінними па-

Таблиця 4. Структура біржових угод на організаторах торгів за видами біржових ринків, млн грн

	Первинний ринок (розміщення цінних паперів): спотовий ринок	Вторинний ринок (обіг цінних паперів): спотовий та репо	Строковий ринок	Усього
2020	246,45	335140,6	23,37	335410,42
2021	520,75	451402,65	37,17	451960,57
2022	73,36	160556,79	5,87	160636,02
2023	360	436072,1	0	436432,1
2024	865,38	618530,01	37289,86	656685,25

Джелело: розраховано і складено за даними [13].

Таблиця 5. Структура вторинного ринку на організаторах торгівлі в розрізі окремих бірж, %

Період	ПФТС	ПЕРСПЕКТИВА	УБ
2020	39,17	60,11	0,72
2021	48,99	48,10	2,92
2022	52,26	38,14	9,60
2023	62,91	33,71	3,39
2024	69,77	27,18	3,05

Джелело: розраховано і складено за даними [13].

Таблиця 6. Структура торгів фінансовими інструментами на операторах організованих ринків капіталу за видами ринку в розрізі операторів протягом 2024 року, млн грн

	Первинний ринок (розміщення цінних паперів):	Вторинний ринок (обіг цінних паперів)			Строковий ринок	Усього
	спотовий ринок	ринок РЕПО	спотовий ринок	Усього на вторинному ринку		
ПФТС	575,38	162626,68	268933,28	431559,96	34822,43	466957,77
ПЕРСПЕКТИВА	290	17643,24	150486,07	168129,31	91,02	168510,34
УБ	0	6248,12	12592,62	18840,74	2376,40	21217,15
Усього	865,38	186518,04	432011,98	618530,01	37289,86	656685,25

Джелело: складено за даними [13].

перами протягом 2020 року на організаторах торгівлі на вторинному ринку складала 99,92% у загальному обсязі біржових контрактів протягом зазначеного періоду. У 2021 році 99,88%, 2022 році — 99,95%, 2023 році — 99,92%, 2024 році — 94,19%.

Отже, фондовий біржовий ринок України демонструє яскраво виражені дисбаланси за критерієм первинного розміщення та вторинного ринку цінних паперів: значна перевага вторинного сегмента ринку порівняно з первинним.

Як видно з табл. 5, пріоритетність на вторинному біржовому ринку за період 2020—2024 рр. перерозподілилася з ПрАТ "Фондова біржа "Перспектива"" (у 2020 році її частка складала 60,11%) на користь АТ "Фондова біржа ПФТС" (69,77%).

Строковий ринок на фондових біржах характеризує активність бізнесу та інвесторів страхувати цінові та інші ризики за допомогою деривативних контрактів. Біржові деривативні контракти — це стандартизовані строкові контракти, які передбачають зобов'язання/право на купівлю/продаж базових активів (цінних паперів, валюти, товарних активів, процентних ставок) у майбутньому. У 2021 році порівняно з 2020 роком обсяг операцій на строковому ринку зріс на 13,8 млн грн, у 2022 році знизився на 31,3 млн грн (див. табл. 4). У 2023 році операції не здійснювалися. У 2024 році спостерігалось укладення значного обсягу угод, а саме своп-угод (на понад 37289 млн грн). За даними НКЦПФР [13], у 2020—2022 рр. строковий ринок був представлений лише на АТ "Українська біржа" та УМВБ. У 2024 році обсяги торгів на строковому ринку спостерігалися на трьох діючих біржах.

Розглянемо структуру біржового ринку за видами ринків в розрізі бірж за 2024 рік, що відзначився значним зростанням обсягів торгів (табл. 6).

У 2024 році частка первинного ринку на АТ "Фондова біржа ПФТС" складала 0,12% і на ПрАТ "Фондова біржа "Перспектива"" — 0,17%.

Домінуючу роль на вторинному ринку в цілому на організаторах торгів відігравав спотовий ринок (в цілому по біржах 65,8 %). Частка спотового ринку на АТ "Фондова біржа ПФТС" складала 57,6% на; на ПрАТ "Фондова біржа "Перспектива"" — 89,3%, на УБ — 59,4%.

Частка ринку РЕПО складала 34,8% на АТ "Фондова біржа ПФТС" %, на ПрАТ "Фондова біржа "Перспектива"" — 10,5%, на АТ "Українська біржа" -29,5%.

Частка строкового ринку на АТ "Фондова біржа ПФТС" складала 7,5% на; на ПрАТ "Фондова біржа "Перспектива"" — 0,05%, на УБ — 11,2%.

Лідером біржового ринку у 2024 році за всіма видами ринків стала АТ "Фондова біржа ПФТС", зокрема вона зайняла 66,5% від усього обсягу первинного біржового ринку, 69,8% вторинного біржового ринку 93,4% строкового ринку.

Погоджуємося з думкою [3], що на сьогодні біржовий сегмент фондового ринку порівняно з позабіржовим має дуже низький рівень розвитку; обсяги недержавних інструментів, що пропонуються на ринку, є обмежені, фондовий ринок не виконує своєї базової функції щодо залучення емітентами фінансових ресурсів на ньому.

Важливим індикатором, який дозволяє оцінити загальну ситуацію на фондовому ринку, зокрема біржовому, є індекс. До національних індексів, що відображають економічні та інші внутрішні чинники, належать індекс ПФТС та індекс UX (з 5.07.2024 не розраховувався). За 2024 рік ПФТС зменшився на 0,85%, за період 2022-2024 рр. зменшився на 3,8% [16]. На сьогоднішній день Індекс ПФТС є єдиним національним індексом, що входить до переліку основних світових фондових індексів. Міжнародна фінансова корпорація визнає Індекс ПФТС єдиним індикатором внутрішнього стану українського фінансового ринку. Негативна динаміка цього даного фондового індексу свідчить про погіршення стану фінансового ринку, удорожчання іноземної валюти, погіршення макрофінансової стабільності країни.

Розвиток фондових бірж в Україні відіграє важливу роль у сприянні економічному зростанню та залученню інвестицій. Проте цей процес супроводжується багатьма проблемами, які обмежують можливості українських підприємств у залученні капіталу, що негативно впливає на їхню конкурентоспроможність.

З 2020 року на біржовий сегмент фондового ринку України, мали негативний вплив і перешкождали його розвитку різноманітні чинники, які можна поділити на такі три групи [1, 2, 4, 5, 6, 8, 10, 11, 12]:

I. Політичні, економічні та структурні чинники:

1. Економічна нестабільність через пандемію COVID-19: Пандемія та пов'язані з нею економічні потрясіння значно знизили економічну активність, що вплинуло на фондовий ринок. Слабке зростання економіки, невизначеність щодо відновлення, обмежений

доступ до міжнародних фінансових ресурсів — все це ускладнювало розвиток ринку.

2. Політична нестабільність: Спочатку військовий конфлікт на сході України, а далі війна і загальна політична нестабільність створювали невизначеність для інвесторів і значно знизили інтерес і довіру до входу на вітчизняний фондовий ринок.

3. Вплив війни на економіку. Війна створює значні ризики для бізнесу, зокрема втрату майна та продукції, зростання інфляції, падіння вартості акцій компаній, а також ускладнення ведення діяльності в умовах воєнного стану, що проявляється у логістичних труднощах, обмеженому доступі до дешевої імпортової сировини, перебоях з електропостачанням, мобілізаційних заходах; потребу бізнесу та фізичних осіб відкладати грошові кошти на можливі покриття збитків, непередбачувані обставини, а не інвестувати в цінні папери; привабливість вкладень у надійні боргові цінні папери держави, ніж у цінні папери приватних компаній.

4. Низька капіталізація біржового ринку. Капіталізація як основний показник потужності функціонування фондової біржі є сумарною вартістю реального капіталу, представленого в акціях чи інших цінних паперах, що обертаються на вторинному ринку. Значення цього показника характеризує рівень розвитку фондової біржі та її конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках. Рівень капіталізації фондових бірж України порівняно з зарубіжними біржами є досить низький, що зумовлено як історичним особливостями становлення та розвитку ринку цінних паперів у країні, так і його сучасним станом, тобто роздробленістю та невпорядкованістю [17]. Українські компанії не сприймають біржовий ринок як основний механізм залучення капіталу для фінансування діяльності, зокрема через низький попит суспільства на їхні цінні папери.

5. Низька ліквідність та відсутність інституційних інвесторів. Біржові операції в Україні займають незначну частку загального обороту фінансових активів. Більшість угод укладається на неорганізованому ринку, що знижує ефективність роботи бірж та обмежує можливості інвесторів. Обмежена кількість біржових угод істотно зменшує ефективність ринку. Низький рівень ліквідності ускладнює швидкий продаж активів за ринковою ціною та знижує загальну привабливість інвестування, особливо ускладнює вхід та вихід з ринку для великих інвесторів, що знижує ефективність ринку та ускладнює виконання угод на великих обсягах, що є важливим фактором для залучення довгострокового капіталу. Інституційні інвестори, такі як пенсійні фонди та страхові компанії, які володіють довгостроковими активами, мають обмежений вплив на український фондовий ринок, що обмежує його стабільність і розвиток. Водночас на ринку переважають спекулятивні інвестори, орієнтовані на короткострокову вигоду. Це зменшує загальну стабільність ринку та обмежує його довгостроковий потенціал.

6. Монополізація ринку державними облігаціями, що обслуговують лише публічний сектор і витісняють корпоративні цінні папери, роблять їх менш інвестиційно привабливими.

II. Правові та інституційні бар'єри:

1. Недостатній рівень розвитку інфраструктури біржового ринку: технологічних систем торговельних майданчиків; обмежена кількість професійних учасників, брокерів, аналітиків.

2. Низький рівень конкурентоспроможності українських підприємств і незначна кількість компаній, що здійснюють публічне розміщення акцій, що ускладнюють залучення інвестицій. Для того щоб інвестори розглядали вітчизняні підприємства як привабливий напрям для капіталовкладень, необхідно створити привабливі об'єкти інвестування. У цьому контексті важливого значення набувають розвиток, прибутковість і загальна інвестиційна привабливість акціонерних товариств. Також ключовими чинниками є наявність перспективних інвестиційних проєктів і активне розширення діяльності підприємств.

3. Недостатній захист прав акціонерів та інвесторів — відсутність реальних механізмів впливу акціонерів на діяльність компаній, відсутність належних механізмів нагляду і контролю за діяльністю емітентів та гарантованих державних механізмів захисту прав акціонерів.

4. Регуляторні проблеми. Хоча були зроблені певні кроки щодо реформування ринку, регуляторна система не відповідала вимогам міжнародних стандартів, не забезпечувала на належному рівні прозорість ринку, не вирішувала проблеми захисту інтересів інвесторів. Відсутність чітких, стабільних правил гри створювали ризики для учасників ринку.

5. Недостатнє інформаційне забезпечення біржової діяльності: недостатня доступність біржової інформації для широкого загалу, зокрема актуальних та повних оперативних даних; брак аналітичних даних та досліджень, що зменшує ефективність рішень інвесторів; відсутність єдиної платформи для моніторингу операцій на фондовому ринку.

III. Соціальні та психологічні чинники:

1. Низький рівень довіри інвесторів. Довіра до фондового ринку, фінансових установ, фінансової системи і державних органів регулювання фінансових ринків залишається на низькому рівні. Багато інвесторів продовжують уникати біржовий ринок через побоювання щодо прозорості операцій, корупції, маніпуляції, шахрайства та відсутність належного захисту прав власності.

2. Низька фінансова грамотність та обізнаність серед населення в питаннях інвестування, що обмежує потенціал залучення нових інвесторів на фондовий ринок. Домогосподарства переважно не сприймають біржу як механізм інвестування своїх заощаджень, як шлях до збереження та примноження коштів, не розуміють потенціал інвестицій у цінні папери та обирають більш знайомі форми збереження капіталу: нерухомість або депозити, багато українців зберігають гроші вдома.

3. Психологічна неготовність до інвестування, сформована радянським минулим.

4. Відсутність стимулів для IPO серед українських компаній через високі витрати та низький попит населення. Українські підприємства не готові проходити лістинг на фондових ринках через складність і заформалізованість процедур.

Загалом, фондовий ринок України має значний потенціал для розвитку, але потребує комплексних реформ для усунення існуючих проблем і створення сприятливого середовища для залучення більшої кількості учасників.

Для відновлення економіки України фондовий ринок, а особливо фондова біржа, може відіграти ключову роль у забезпеченні прозорого механізму залучення фінансових ресурсів для суб'єктів господарювання в післявоєнний період.

Україні необхідно сформувати повноцінний і ефективний біржовий сегмент фондового ринку, представлений емітентами, які б конкурували між собою, прагнули підвищувати власну капіталізацію, систематично виплачували дивіденди, демонстрували прозорість, зрозумілість та інвестиційну привабливість як для стратегічних, так і для міноритарних інвесторів [4].

Для розвитку вітчизняного, сегмента ринку цінних паперів Україна повинна взяти курс на взаємодію з ринками цінних паперів країн, що розвиваються, адже це дасть їй можливість не лише залучати достатні обсяги капіталу, а й створити економічні взаємозв'язки, що дадуть можливість країні нарешті стати повноцінним членом міжнародного ринку цінних паперів [1].

Шляхи вирішення проблем та активізації діяльності фондових бірж в Україні [1, 2, 4, 5, 6, 8, 10, 11, 12]:

1. Інституційне та правове вдосконалення:

1) покращення нормативно-правової бази відповідно до міжнародних стандартів, яка регулюватиме права та обов'язки усіх учасників на фондовому ринку та забезпечить створення належної системи захисту прав інвесторів, власників цінних паперів;

2) створення гарантій для захисту прав акціонерів та інвесторів, зокрема запровадження механізмів мотивації, штрафів і захисту міноритарних акціонерів стосовно сплати дивідендів;

3) підвищення прозорості ринку, покращення інформаційної відкритості та доступності;

4) посилення державного регулювання та контролю за діяльністю емітентів;

5) надання податкових стимулів інвесторам, зокрема податкових пільг на інвестиційні доходи.

2. Економічні стимули та залучення учасників:

1) створення сприятливих умов для IPO вітчизняних компаній, зменшення витрат на вихід на ринок податкові пільги для компаній, що виходять на біржу;

2) підвищення капіталізації бірж через залучення потенційних емітентів;

3) активне залучення на ринок інвестиційних фондів та недержавних пенсійних фондів;

3. Соціально-освітні ініціативи:

1) підвищення фінансової грамотності, зацікавленості фізичних осіб в інвестуванні через освітні програми в школах і ЗВО;

2) просвітницькі кампанії для широкого кола населення, включаючи старше покоління;

3) формування інвестиційної культури — популяризація біржі як альтернативи депозитам;

4) розширення участі домогосподарств у ринку цінних паперів через розвиток мобільних застосунків та електронних торговельних платформ, що спрощує до-

пуск та розуміння фізичними особами можливостей інвестування.

З метою покращення інформаційної відкритості та доступності біржового ринку потрібно розробляти спеціальні інформаційні програми для обробки великих обсягів даних, які надходять від емітентів, проводити аналіз і систематизацію інформаційних повідомлень про ринок цінних паперів залежно від напрямків їхнього надходження. Інформаційні показники мають поширюватися через Інтернет та спеціалізовані друковані видання. Такі підходи створять умови для впорядкування даних про стан і розвиток фондового ринку, що в результаті забезпечить відкритий доступ до цієї інформації для всіх зацікавлених осіб [6].

Значним потенціалом для розвитку фондового біржового ринку в Україні та ключовим інструментом його ефективного функціонування можуть стати фінансові технології. Наразі діяльність фінтех-компаній у країні здебільшого зосереджена на електронних гаманцях, платіжних системах і необанках. Однак кількість фінтех-компаній, які безпосередньо працюють над розвитком фондового ринку, залишається недостатньою.

Стратегія розвитку фінансових технологій (фінтеху) на фондових біржах має ґрунтуватися на таких основних принципах:

1. Інвестування у підвищення фінансової грамотності серед молоді та дорослого населення, адже саме ці дві категорії мають найменше знань у сфері приватних фінансів.

2. Внесення змін до системи вищої освіти, що дозволить студентам отримувати знання з фінансових технологій та їх застосування на практиці.

3. Використання можливостей штучного інтелекту для розробки фінансових застосунків, що сприятиме пришвидшенню їх створення та впровадження.

4. Розробка власних торговельних платформ або роботизованих радників (Robo-advisers) для підвищення автоматизації інвестування.

5. Покращення доступу до інвестицій, що дозволить ширшому колу користувачів брати участь у фондовому ринку.

6. Гарантування безпеки фінансових операцій та захисту персональних даних користувачів.

Загалом, стратегія розвитку фінтеху на фондовому ринку має бути орієнтована на створення інноваційних технологій та послуг, які забезпечать доступність, ефективність та зручність для користувачів. Важливо також приділяти увагу питанням захисту даних, безпеки користувачів, співпраці з іншими учасниками ринку та дотриманню регуляторних вимог [18].

Поява нових компетентностей у освітньому процесі вищих шкіл щодо розвитку фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку є ще одним з шляхів, який дозволить підняти професійність учасників біржового сегменту фондового ринку та загальну культуру щодо залучення інвестицій на цей ринок [8].

Починаючи з 2024 року, Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку (НКЦПФР) здійснює оновлення законодавства з метою привести систему нагляду за ринками капіталу у відповідність до стандартів Міжнародної організації комісій з цінних паперів (IOSCO). Зокрема, впроваджуються нові інструменти

для запобігання маніпуляціям, зловживанням інсайдерською інформацією та іншим порушенням на фінансових ринках. Із 27 квітня 2024 року набрав чинності Закон №3585-IX [19] щодо регулювання та нагляду на ринках капіталу та організованих товарних ринках, метою якого є покращення інституційної спроможності та посилення незалежності НКЦПФР. Цей нормативний акт заклав основи для розвитку вітчизняного фондового ринку 2.0. Закон запустив оновлення та вдосконалення існуючих нормативно-правових актів, створення нової платформи для НКЦПФР, що має стимулювати розвиток потужного та незалежного регулятора, зміцнити міжнародну співпрацю з європейським ринком та забезпечити надійний механізм захисту для вітчизняних і іноземних інвесторів. Зокрема, в рамках внутрішньої трансформації центрального апарату НКЦПФР в кінці 2024 року утворено Офіс для забезпечення діяльності регулятора ринків капіталу, 22 листопада 2024 року НКЦПФР затверджено Порядок функціонування Комплексної інформаційно-комунікаційної системи Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку (КІС), складові (підсистеми) якої забезпечать регулятору здійснення нагляду за діяльністю учасників ринків капіталу, ужиття заходів реагування, здійсненням розкриття інформації учасниками ринків капіталу, що сприятиме підвищенню прозорості ринку і зменшенню ризиків для учасників ринку [20].

ВИСНОВКИ

Фондові біржі у всьому світі відіграють важливу роль у залученні інвестицій і розвитку економіки, проте їхній розвиток в Україні залишається обмеженим через низку факторів. Біржовий сегмент має невелику частку у ВВП, високий рівень торгів державними облігаціями і низьку активність на первинному ринку. Основними проблемами залишаються низька ліквідність, недостатній рівень фінансової грамотності населення, слабкий захист прав інвесторів і залежність від державного боргу. Вплив війни, пандемії, економічна та політична нестабільність також значно ускладнюють розвиток ринку. Водночас в Україні є потенціал для активізації біржового ринку через фінансові технології, підвищення прозорості, удосконалення нормативної бази та залучення інституційних інвесторів. Важливим напрямом є також розвиток фінансової грамотності та формування культури інвестування серед населення.

Література:

1. Назарова, О., Чатченко, Т., Митрофанова, Л. Використання статистичних методів при дослідженні біржової діяльності. Економіка та суспільство. 2023. №48. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-21>
2. Кузьминчук Н. В., Куценко Т. М., Терованесова О. Ю. Стратегічне управління процесами залучення суспільства до інвестування на фондових біржах. Ефективна економіка. 2022. № 7. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_7_11 (дата звернення: 20.04.2025).
3. Безпалько І. Р., Базиліук В. Б. Біржова діяльність на фондовому ринку України: проблеми та перспективи розвитку. Наукові записки [Української академії друкар-

ства]. 2021. № 1. С. 133—141. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2021_1_16 (дата звернення: 25.04.2025).

4. Борзенко О. О., Редзюк Є. В. Перспективні напрями розвитку фондового ринку України з урахуванням сучасних тенденцій. Фінанси України. 2023. № 3. С. 44—54. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2023_3_5 (дата звернення: 25.04.2025).

5. Бражник Л. В. Фондовий ринок України: стан, актуальні проблеми та перспективи. Ефективна економіка. 2024. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_5_37 (дата звернення: 20.04.2025).

6. Водолазська О. А., Колеснік С. В. Розвиток фондових бірж в Україні: тенденції, проблеми та перспективи. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 1. С. 113—119. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1>

7. Гнатченко Є. Ю., Тараруєв Ю. О. Діагностика конкурентоздатності фондових бірж України. Бізнес Інформ. 2023. № 1. С. 137—145. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2023_1_21 (дата звернення: 20.04.2025).

8. Калінеску Т. В. Український фондовий ринок: реалії сьогодення. Часопис економічних реформ. 2023. № 2. С. 42—47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Cher_2023_2_9 (дата звернення: 20.04.2025).

9. Кривов'язюк І. В. Стагнація біржового ринку цінних паперів України: чи є перспективи зростання? Економічний форум. 2021. № 1. С. 176—183. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2021_1_24 (дата звернення: 25.04.2025).

10. Проць Н., Теслюк С., Проць В. Проблематика функціонування фондового ринку України в умовах воєнного стану. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2023. № 4. С. 66—74. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2023_4_10 (дата звернення: 25.04.2025).

11. Фролов С., Орлов В., Диха М. Особливості розвитку фондового ринку України як складової фінансової безпеки держави. Світ фінансів. 2022. № 2(71). URL: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1508> (дата звернення: 25.04.2025).

12. Шулик Ю. В. Стан та перспективи розвитку фондового ринку України. Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія: Економіка. 2024. № 33. С. 69—80. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2024_33_11 (дата звернення: 25.04.2025).

13. Аналітичні дані щодо розвитку фондового ринку. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/news/insights/> (дата звернення: 25.04.2025).

14. Shining the light: the merits of on— vs off-exchange trading. URL: https://www.oxera.com/insights/agenda/articles/shining-the-light-the-merits-of-on-vs-off-exchange-trading/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 20.04.2025)

15. Здійснено оцінку ВВП за 2024 рік. URL: <https://stat.gov.ua/uk/news/zdiysneno-otsinku-vvp-za-2024-rik> (дата звернення: 25.04.2025).

16. Значення індексу ПФТС (Україна). URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/stock/pfts/> (дата звернення: 20.04.2025).

17. Козоріз М. А., Калинець К. С. Капіталізація фондових бірж України: особливості та проблеми. Регіональна економіка. 2008. № 4. С. 157—162.

18. Бердар М.М., Нечипоренко К.В. Фінансові технології як інструмент розвитку фондового ринку в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 12. С. 52—58. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.12.52>

19. Закон України "Про внесення змін до Закону України "Про державне регулювання ринків капіталу та організованих товарних ринків" та деяких інших законодавчих актів України щодо вдосконалення державного регулювання та нагляду на ринках капіталу та організованих товарних ринках" №3585-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3585-20#Text> (дата звернення: 25.04.2025).

20. Порядок функціонування Комплексної інформаційно-комунікаційної системи Національної комісії з цінних паперів та фондового ринку. Рішення НКЦПФР № 17/21/1458/K03 від 22.11.2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1869-24#Text> (дата звернення: 25.04.2025).

References:

1. Nazarova, O., Tchatchenko, T., and Mitrofanova, L. (2023), "Use of Statistical Methods in the Study of Exchange Activity", *Economy and Society*, vol. 48, available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-21>

2. Kuzmynchuk, N. V., Kutsenko, T. M., and Terovanesova, O. Y. (2022), "Strategic Management of Processes for Engaging Society in Investing on Stock Exchanges", *Effective Economy*, vol. 7, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_7_11 (Accessed 20 April 2025).

3. Bezpalko, I. R., and Bazyliuk, V. B. (2021), "Stock Exchange Activity in the Stock Market of Ukraine: Problems and Development Prospects", *Scientific Notes [Ukrainian Academy of Printing]*, vol. 1, pp. 133—141, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2021_1_16 (Accessed 25 April 2025).

4. Borzenko, O. O., and Redzyuk, Ye. V. (2023), "Promising Directions for the Development of the Stock Market of Ukraine Considering Current Trends", *Finance of Ukraine*, vol. 3, pp. 44—54, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Fu_2023_3_5 (Accessed 25 April 2025).

5. Brazhnyk, L. V. (2024), "The Stock Market of Ukraine: State, Current Problems and Prospects", *Effective Economy*, vol. 5, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2024_5_37 (Accessed 20 April 2025).

6. Vodolazska, O. A., and Kolesnik, S. V. (2025), "Development of Stock Exchanges in Ukraine: Trends, Problems and Prospects", *Investments: Practice and Experience*, vol. 1, pp. 113—119, <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1>.

7. Hnatchenko, Ye. Yu., and Tararuev, Yu. O. (2023), "Diagnostics of the Competitiveness of Stock Exchanges in Ukraine", *Business Inform*, vol. 1, pp. 137—145, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2023_1_21 (Accessed 20 April 2025).

8. Kalinesku, T. V. (2023), "The Ukrainian Stock Market: Present Realities", *Journal of Economic Reforms*, vol. 2, pp. 42—47, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Cher_2023_2_9 (Accessed 20 April 2025).

9. Kryvoviazuk, I. V. (2021), "Stagnation of the Securities Market in Ukraine: Are There Growth Pros-

pects?", *Economic Forum*, vol. 1, pp. 176—183, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecfor_2021_1_24 (Accessed 25 April 2025).

10. Prots, N., Tesliuk, S., and Prots, V. (2023), "Problems of Functioning of the Ukrainian Stock Market under Martial Law", *Economic Journal of Lesya Ukrainka Volyn National University*, vol. 4, pp. 66—74, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echcenu_2023_4_10 (Accessed 25 April 2025).

11. Frolov, S., Orlov, V., and Dykha, M. (2022), "Features of the Development of the Stock Market in Ukraine as a Component of National Financial Security", *World of Finance*, vol. 2(71), available at: <http://sf.wunu.edu.ua/index.php/sf/article/view/1508> (Accessed 25 April 2025).

12. Shulyk, Yu. V. (2024), "State and Prospects for the Development of the Stock Market of Ukraine", *Scientific Notes of the National University "Ostroh Academy". Series: Economics*, vol. 33, pp. 69—80, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nznuoa_2024_33_11 (Accessed 25 April 2025).

13. National Securities and Stock Market Commission (2025), "Analytical Data on the Development of the Stock Market", available at: <https://www.nssmc.gov.ua/news/insights/> (Accessed 25 April 2025).

14. Oxera (n.d.), "Shining the Light: The Merits of On—vs Off-Exchange Trading", available at: https://www.oxera.com/insights/agenda/articles/shining-the-light-the-merits-of-on-vs-off-exchange-trading/?utm_source=chatgpt.com (Accessed 20 April 2025).

15. State Statistics Service of Ukraine (2025), "GDP Estimate for 2024 Released", available at: <https://stat.gov.ua/uk/news/zdiysneno-otsinku-vvp-za-2024-rik> (Accessed 25 April 2025).

16. Minfin (2025), "PFTS Index (Ukraine)", available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/markets/stock/pfts/> (Accessed 20 April 2025).

17. Kozoriz, M. A., and Kalynets, K. S. (2008), "Capitalization of Stock Exchanges in Ukraine: Features and Problems", *Regional Economy*, vol. 4, pp. 157—162.

18. Berdar, M. M., and Nechyporenko, K. V. (2023), "Financial Technologies as a Tool for the Development of the Stock Market in Ukraine", *Investments: Practice and Experience*, vol. 12, pp. 52—58, <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.12.52>.

19. Verkhovna Rada of Ukraine (2023), Law of Ukraine "On Amendments to the Law of Ukraine 'On State Regulation of Capital Markets and Organized Commodity Markets' and Certain Legislative Acts of Ukraine on Improving State Regulation and Supervision of Capital Markets and Organized Commodity Markets", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3585-20#Text> (Accessed 25 April 2025).

20. National Securities and Stock Market Commission (2024), "Procedure for the Functioning of the Integrated Information and Communication System of the National Securities and Stock Market Commission", Decision No. 17/21/1458/K03 dated 22 November 2024, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1869-24#Text> (Accessed 25 April 2025).

Стаття надійшла до редакції 02.05.2025 р.

УДК 658:004-044.922

Ю. В. Терешко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри цифрових технологій та проєктно-аналітичних рішень,
ТОВ Технічний Університет "Метінвест Політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1976-6300>
Т. М. Тардаскіна,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу,
Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3818-7029>
Г. В. Толкачова,
к. е. н., доцент, доцент кафедри публічного управління та цифрової економіки,
Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4374-5737>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.10.81

ТРАНСФОРМАЦІЯ ЕКОНОМІЧНИХ ТА УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩА

Yu. Tereshko,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Digital Technologies
and Design-Analytical Solutions, Technical University "Metinvest Polytechnic" LLC
T. Tardaskina,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management
and Marketing, State University of Intelligent Technologies and Telecommunications
H. Tolkachova,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics
and Digital Business, State University of Intelligent Technologies and Telecommunications

TRANSFORMATION OF ENTERPRISE ECONOMIC AND MANAGEMENT PROCESSES IN THE CONTEXT OF BUSINESS ENVIRONMENT DIGITALIZATION

У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій динамічне бізнес-середовище безпосередньо впливає на функціонування підприємств, оскільки вимагає від них високої економічної гнучкості, а також здатності швидко адаптуватися та впроваджувати інновації. Відтак, метою статті є дослідження специфіки трансформації економічних та управлінських процесів підприємств в умовах цифровізації бізнес-середовища. Результати проведеного дослідження дозволяють зробити висновок щодо особливостей цієї трансформації. Доведено її багатовимірність і комплексний характер, що охоплює не лише впровадження сучасних технологій, але й глибоку перебудову внутрішніх механізмів функціонування підприємства — його стратегії, структури, корпоративної культури та бізнес-моделі. У підсумку встановлено, що трансформація економічних процесів в умовах цифровізації — це не ізольоване технологічне оновлення, а якісна реконфігурація всієї системи створення, доставляння та споживання цінності. Ці зміни зумовлюють переосмислення підходів до побудови ланцюгів створення вартості, взаємодії з клієнтами та формування ринкових пропозицій, що, своєю чергою, створює підґрунтя для швидкого розвитку підприємства в умовах цифрової економіки. Трансформація управлінських процесів передбачає докорінну зміну системи планування, організації, контролю та прийняття рішень з урахуванням потенціалу циф-

рових інструментів. Йдеться про автоматизацію управлінських функцій, використання аналітики великих даних, перехід до віддаленого менеджменту та впровадження гнучких, адаптивних організаційних структур. Доведено, що сукупність окреслених змін створює передумови для переходу до нової форми ведення бізнесу — віртуальних підприємств, що функціонують на основі повністю автоматизованих систем управління. У таких моделях значна частина бізнес-процесів — від виробництва і логістики до фінансового моніторингу та клієнтського сервісу — реалізується з мінімальним або повністю виключеним втручанням людини, що відкриває нові можливості для масштабування, адаптації та конкурентоспроможності в умовах цифрового середовища. Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому аналізі практичних моделей функціонування віртуальних підприємств, оцінці ефективності автоматизованих систем управління та розробці методичних підходів до їх впровадження в різних галузях економіки.

In the modern context of rapid digital technology development, the dynamic business environment directly influences the functioning of enterprises, as it requires high economic flexibility as well as the ability to quickly adapt and implement innovations. Therefore, the purpose of this article is to examine the specifics of the transformation of economic and managerial processes within enterprises in the context of business environment digitalization. The conducted research allows us to conclude on the specifics of the transformation of economic and managerial processes within enterprises in the context of business environment digitalization. The multidimensional and complex nature of such changes has been proven, encompassing not only the implementation of modern technologies but also a profound restructuring of the enterprise's internal mechanisms — its strategy, structure, corporate culture, and business model. The research has shown that the transformation of economic processes in the context of digitalization is not an isolated technological upgrade, but a qualitative reconfiguration of the entire system of value creation, delivery, and consumption. These changes necessitate a rethinking of approaches to building value chains, interacting with customers, and shaping market offerings, which, in turn, provides a foundation for sustainable development in the digital economy. The transformation of managerial processes entails a fundamental change in the systems of planning, organization, control, and decision-making, taking into account the potential of digital tools. This includes the automation of managerial functions, the use of big data analytics, the shift to remote management, and the implementation of flexible, adaptive organizational structures. It has been proven that the combination of the outlined changes creates the prerequisites for transitioning to a new form of business — virtual enterprises that operate based on fully automated management systems. In such models, a significant portion of business processes — from production and logistics to financial monitoring and customer service — is carried out with minimal or completely eliminated human intervention, opening up new opportunities for scalability, adaptability, and competitiveness in the digital environment. The prospects for further research lie in an in-depth analysis of practical models of virtual enterprise functioning, the assessment of the effectiveness of automated management systems, and the development of methodological approaches for their implementation across various sectors of the economy.

Ключові слова: корпоративна культура, бізнес-моделі, моніторинг, клієнтський сервіс, віртуальні підприємства.

Key words: corporate culture, business models, monitoring, customer service, virtual enterprises.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах стрімкого розвитку цифрових технологій динамічне бізнес-середовище безпосередньо впливає на функціонування підприємств, оскільки вимагає від них високої економічної гнучкості, а також здатності швидко адаптуватися та впроваджувати інновації. Наприклад, у сфері роздрібно торгівлі компанії, які оперативним чином впровадили електронну комерцію, мобільні додатки та системи аналітики споживчої поведінки, змогли не лише зберегти свої позиції під час пандемії COVID-19, а й розширити клієнтську базу. Зокрема, такі компанії, як Amazon, Zara та українська Rozetka, завдяки використанню цифрових інструментів оперативного адаптували логістичні ланцюги, персоналізували мар-

кетинг і оптимізували управлінські процеси, що забезпечило їм зростання в умовах кризових змін. Наприклад, у 2020 році, в розпал пандемії, дохід Amazon (Amazon.com, Inc.) зріс на 38% і сягнув 386 мільярдів доларів (порівняно з 280,5 млрд у 2019 році), а кількість працівників компанії збільшилася більш ніж на 400 тисяч осіб за рік. Щодо Zara (Inditex Group), варто зазначити, що попри тимчасове падіння у 2020 році компанія швидко відновила обсяги продажів завдяки цифровій трансформації. Уже у 2021—2022 рр. Inditex повідомила про рекордні онлайн-продажі, які перевищили 7,5 мільярда євро. У період карантину ТОВ Rozetka стала ключовим гравцем ринку електронної комерції в Україні, щоденно обслуговуючи сотні тисяч замовлень. Згідно з даними Асоціації ритейлерів України, у першій половині 2020 року компанія ТОВ Rozetka досягла виторгу, що майже дорівнювала показникам за весь 2019 рік, при

цьому її чистий прибуток зріс у 2,1 рази порівняно з попереднім роком. У період з березня по серпень 2020 року середньомісячна кількість унікальних відвідувачів платформи зросла з 38,3 мільйона до 44,76 мільйона у порівнянні з аналогічним періодом 2019 року [7]. Крім того, ТОВ Rozetka розширила свій асортимент, розпочавши продаж харчових продуктів та скориставшись високим попитом в інших товарних категоріях.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика трансформації діяльності підприємств, а також притаманних їм економічних і управлінських процесів активно досліджується такими науковцями, як Іванченко Н. О., Кудрицька Ж. В., Рекачинська К. В., Шатілова О. В., Шишук Н. О. Особливу увагу ці дослідники приділяють адаптації традиційних моделей управління до умов цифрової економіки, оцінці впливу цифрових технологій на ефективність функціонування підприємств, а також вивченню інституційних і організаційних чинників цифрової трансформації.

Окремо слід відзначити наукові напрацювання Бугріменка Р. та Смірнова П., які окреслили загальні межі впливу цифрової трансформації на діяльність підприємств, виокремили ключові тенденції та проаналізували основні виклики, що супроводжують цей процес.

Таким чином, наявні наукові дослідження формують ґрунтовну теоретичну базу для подальшого поглибленого вивчення цифрової трансформації економічних і управлінських процесів підприємств. Водночас актуальним залишається завдання конкретизації цих підходів у контексті практичних кейсів, компонентного аналізу цифровізації та ідентифікації найбільш перспективних можливостей для розвитку підприємств в умовах цифрової економіки.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження специфіки трансформації економічних і управлінських процесів підприємств в умовах цифровізації бізнес-середовища.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

У межах дослідження автори звертають увагу на те, що економічні та управлінські трансформації підприємств в умовах цифровізації бізнес-середовища є комплексним явищем. Враховуючи, що бізнес-середовище є сукупністю зовнішніх і внутрішніх чинників та умов, у яких функціонує підприємство, погоджуємося з Іванченко Н. О., Кудрицькою Ж. В. та Рекачинською К. В. що його цифровізація продукує глибокі зміни у форматі комерційної діяльності, що поєднують [2]:

— трансформаційні за змістом. Це означає, що зміни, які відбуваються внаслідок цифровізації, стосуються не лише окремих функціональних елементів діяльності підприємства (наприклад, автоматизації обліку чи цифрового маркетингу), а зачіпають саму суть і логіку бізнесу;

— ефективні за своєю роллю у забезпеченні розвитку. Це означає, що цифрова трансформація підприємства сприяє підвищенню ефективності операційних процесів, точності управлінських рішень, гнучкості у реагуванні на зміни ринку, а також створює передумови для інноваційного розвитку.

Фактично, зміст трансформації економічних процесів підприємств в умовах цифровізації бізнес-середовища полягає в глибокому переосмисленні, оновленні та оптимізації традиційних економічних механізмів функціонування на основі цифрових технологій. Цю трансформацію вирізняє впровадження сучасних цифрових технологій та інструментів, які змінюють [4]:

— способи ведення бізнесу. Цифровізація дозволяє підприємствам змінювати традиційні бізнес-моделі, наприклад, через перехід до електронної комерції, використання онлайн-платформ для продажу товарів і послуг, а також інтеграцію з глобальними цифровими ринками;

— способи організації виробництва. Цифровізація дає можливість підприємствам реалізувати впровадження Інтернету Речей, автоматизацію та роботизацію виробничих процесів;

— способи обслуговування клієнтів. Цифровізація змінює характер взаємодії з клієнтами, перенаправляючи їх на нові канали комунікації, такі як соціальні мережі із вбудованими чат-ботами, CRM-системи для управління відносинами з клієнтами та мобільні додатки з окремими каналами для онлайн-консультацій.

Відтак, трансформація економічних процесів підприємств в умовах цифровізації бізнес-середовища — це не просто впровадження окремих управлінських інструментів, а якісна перебудова системи створення, доставки та споживання цінності.

Фактично, зміст трансформації охоплює такі ключові компоненти, як: перехід на нові джерела створення економічної цінності; автоматизацію дій, що здійснюються між суб'єктами економічної діяльності та змінюють їх активи і пасиви; клієнтоорієнтованість; нові можливості монетизації; масштабованість бізнесу; інтеграція в глобальні цифрові екосистеми. Так, більш докладно окреслені ключові компоненти окреслені нами в табл. 1.

Отже, трансформація економічних процесів підприємств в умовах цифровізації бізнес-середовища через зміну способів створення цінності відкриває нові можливості для розвитку [6; 8]. Найбільш перспективними є можливості створення віртуальних підприємств, а саме таких, які пропонують свої товари та послуги переважно через цифрові платформи (без необхідності створення фізичних офісів, виробничих потужностей або іншої матеріальної інфраструктури). Так, наприклад, Rozetka має фізичні склади та точки видачі, однак її основна діяльність є онлайн, і вона є прикладом того, як можна створити великий онлайн-бізнес, орієнтуючись на віртуальну інфраструктуру для операцій та продажів. При цьому однією з найбільш значущих переваг окреслених підприємств є вища прибутковість, порівняно з традиційними класичними підприємствами. Наприклад, за оборотом, Rozetka у 2024 році досягла близько 29 742 571 000 грн, що набагато більше за обороти тра-

Таблиця 1. Ключові компоненти трансформації економічних процесів підприємств в умовах цифровізації бізнес-середовища

Ключовий компонент	Характеристика ключового компонента	Приклад трансформацій економічних процесів
Перехід на нові джерела створення економічної цінності	Перехід від матеріальних активів до цифрових даних, алгоритмів, платформ, знань та інтелектуального капіталу, що стають основою конкурентних переваг.	Наприклад, Ajax Systems розробляє «розумні» охоронні пристрої, які постійно збирають, аналізують і передають дані в хмарні сервіси, забезпечуючи високу адаптивність систем безпеки до поведінки користувача. Ключовою цінністю продуктів є власне ПЗ, мобільний застосунок, хмарна платформа, що формують цілісну екосистему.
Автоматизація дій, які здійснюються між суб'єктами економічної діяльності та змінюють їх активи та пасиви	Використання цифрових інструментів для автоматизації транзакцій, фінансових і логістичних операцій, що підвищує точність, швидкість і прозорість економічної взаємодії.	«Нова пошта» інтегрувала API-рішення з інтернет-магазинами, що дозволило автоматично генерувати експрес-накладні, рахунки-фактури та вести облік фінансових операцій
Клієнтоорієнтованість	Персоналізація продуктів і сервісів на основі моделей поведінки клієнтів, використання CRM-систем, цифрових каналів комунікації та зворотного зв'язку для створення довгострокової цінності для споживача.	Zara впровадила системи аналізу попиту в реальному часі, що дозволило їй досягти клієнтоорієнтованості, зокрема сформувати систему реагування на зміну споживчих вподобань та систему адаптації асортименту.
Нові можливості монетизації	Перехід до джерел отримання доходу, які виходять за межі традиційного продажу товарів і послуг, дозволяючи підприємствам генерувати прибуток з нематеріальних активів, цифрових платформ і нових бізнес-моделей.	Grammarly реалізувала нові можливості монетизації своїх послуг за Freemium-моделлю. Так, базовий функціонал сервісу є безплатний, а монетизація відбувається через продаж преміумдоступу до послуг з розширеними функціями
Масштабованість бізнесу	Можливість швидкого розширення обсягів діяльності без значного збільшення витрат завдяки хмарним сервісам, автоматизованим платформам, цифровим каналам збуту та гнучким структурам управління.	From.ua — це онлайн-інфраструктура, яка дозволяє необмеженій кількості продавців додаватися без потреби масштабувати фізичні ресурси. Завдяки використанню хмарних обчислень, ресурси автоматично масштабуються під навантаження, без будівництва дата-центрів чи IT-інфраструктури з нуля.
Необмежена інтеграція в глобальні цифрові екосистеми	Включення підприємства до глобальних ланцюгів створення цінності завдяки цифровій взаємодії, спільним платформам, API, хмарним середовищам та партнерству з іншими цифровими суб'єктами.	SoftServe активно інтегрується з глобальними хмарними платформами, такими як AWS, Google Cloud та Microsoft Azure, надаючи клієнтам інфраструктурні рішення та хмарні сервіси.

Примітка

* наприклад, доходи за доступ до товарів або послуг, Freemium доходи, доходи, що надходять від комісій за угоди між продавцями і покупцями на цифровій платформі.

Джерело: сформовано на основі [1; 4; 6; 8].

диційних фізичних магазинів. Для порівняння, оборот Metro в Україні за 2024 рік оцінюється в близько 28,7 млрд грн, оборот "Руш" (магазини EVA) — 26,9 млрд грн, "Омега" (магазин Varus) — 20 млрд грн, "Фудком" (магазин "Велика кишеня") — 19,9 млрд грн [5]. Це показує, що по обсягу продажів Rozetka може зрівнятися

або навіть перевищити обороти великих фізичних гіпермаркетів.

Трансформація управлінських процесів підприємства в умовах цифровізації бізнес-середовища — це не просто системне переосмислення, а повна перебудова підходів до планування, організації, контролю та прий-

Таблиця 2. Ключові компоненти трансформації управлінських процесів підприємств в умовах цифровізації бізнес-середовища

Ключовий компонент	Характеристика ключового компонента	Приклад трансформацій управлінських процесів
Цифрова автоматизація управлінських функцій	Впровадження ERP-, CRM-, HRM-систем для автоматизації управлінських функцій*	Нова пошта автоматизувала управління ресурсами та клієнтське обслуговування через власну CRM-систему та цифрову платформу «myNova».
Прийняття рішень на основі аналітики даних	Використання інструментів аналізу даних, прогнозування попиту, оптимізації бізнес-процесів.	Rozetka використовує аналітичні модулі для оптимізації товарних запасів. Зокрема, аналітична система допомагає уникати ситуацій надлишкових залишків або дефіциту товару, що позитивно впливає на обіг товару, зменшує витрати на зберігання й мінімізує втрати від нереалізованої продукції.
Віддалені робочі місця	Запровадження інструментів для дистанційної роботи співробітників, у тому числі хмарних сервісів та онлайн-інтерфейсів.	Grammarly Україна від моменту створення має повністю дистанційний формат роботи команди (компанія створила віддалені робочі місця у хмарних сервісах та на власній цифровій платформі для розробки та комунікації).
Віддалений менеджмент	Управління командою або робочими проєктами через цифрові системи комунікації та координації.	Genesis ефективно координує десятки робочих проєктів у різних країнах через хмарні системи управління в режимі реального часу.
Гнучкі організаційні структури	Побудова мережевих, проєктно-орієнтованих структур, що адаптивні до змін та орієнтовані на результат.	MacPaw впровадила модель «гнучких команд», які швидко формуються під конкретні завдання та мають автономію у прийнятті рішень, що підвищує інноваційність і швидкість реалізації ідей.

Примітка

*мова йде про планування, обліку, управління персоналом та клієнтськими зв'язками.

Джерело: сформовано на основі [1; 3—4; 8].

няття управлінських рішень з урахуванням можливостей, які надають сучасні цифрові технології. Цю трансформацію вирізняє активне впровадження цифрових інструментів, що змінюють [4; 6; 8]:

— способи організації управлінських функцій. Цифровізація дозволяє підприємствам оптимізувати управління ресурсами та клієнтське обслуговування завдяки автоматизації, що ґрунтується на інтеграції різного програмного забезпечення (наприклад, ERP-, CRM-, HRM-систем);

— способи прийняття управлінських рішень та роботи співробітників. Цифрові технології забезпечують можливість прийняття більш обґрунтованих рішень на основі аналізу великих масивів даних, а також підвищують ефективність командної взаємодії;

— способи формування організаційної структури, процесів та методів роботи. Цифровізація сприяє переходу до гнучких структур, адаптованих до швидких змін зовнішнього середовища, з використанням дистанційних форматів управління.

Трансформація управлінських процесів підприємства передбачає докорінну зміну управлінської парадигми, що зумовлює перехід від традиційних ієрархічних або лінійно-функціональних до адаптивних моделей уп-

равління, заснованих на даних, оперативному прийнятті рішень і високій залученості персоналу.

При цьому змістовно трансформація охоплює такі ключові компоненти: цифрову автоматизацію управлінських функцій; прийняття рішень на основі аналітики даних; організацію віддаленої роботи та дистанційного менеджменту; формування гнучких організаційних структур. Детальніше ці компоненти подано в табл. 2.

Отже, трансформація управлінських процесів підприємств в умовах цифровізації бізнес-середовища, що відбувається через зміну форматів управлінських рішень, відкриває нові можливості для розвитку [6]. Найбільш перспективним напрямом є створення підприємств із повністю автоматизованою системою управління, де ключові функції — планування, прогнозування, контроль, координація та ухвалення рішень — реалізуються із залученням цифрових технологій та алгоритмів штучного інтелекту без безпосередньої участі людини.

На сьогодні в Україні повністю автоматизовані системи управління у класичному розумінні (тобто без участі людини в ухваленні ключових рішень) практично відсутні серед середніх і великих підприємств. Основними причинами цього є високі витрати на впровадження таких систем, складність адаптації до українських

умов — включаючи правове регулювання, ринкову нестабільність та людський фактор.

Водночас, значного рівня автоматизації управління вже досягли компанії на кшталт Zakaz.ua, ПриватБанк, Rozetka, Monobank, Нова пошта та інші. Вони активно впроваджують цифрові рішення у сфері логістики, клієнтського обслуговування, фінансового моніторингу тощо. Можна стверджувати, що ці підприємства максимально автоматизували окремі сегменти управління.

Таким чином, цифрова трансформація не лише вдосконалює традиційні економічні та управлінські моделі, а й формує концептуально новий тип підприємства — гнучкого, розподіленого, інтелектуально керованого, здатного ефективно функціонувати в умовах глобального цифрового середовища. Це відкриває нові горизонти для бізнесу, водночас створюючи виклики у сферах кібербезпеки, управління цифровими ризиками та підвищення цифрової компетентності персоналу.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дозволяє зробити висновки про специфіку трансформації економічних та управлінських процесів підприємств в умовах цифровізації бізнес-середовища.

Доведено багатовимірність і комплексний характер таких змін, що охоплюють не лише впровадження сучасних технологій, але й глибоку перебудову внутрішніх механізмів функціонування підприємства — його стратегії, структури, корпоративної культури та бізнес-моделі. У результаті дослідження сформульовано такі ключові положення:

1. Трансформація економічних процесів в умовах цифровізації — це не ізольоване технологічне оновлення, а якісна реконфігурація всієї системи створення, доставляння та споживання цінності. Ці зміни зумовлюють переосмислення підходів до побудови ланцюгів вартості, взаємодії з клієнтами та формування ринкових пропозицій, що, своєю чергою, забезпечує основу для сталого розвитку в цифровій економіці.

2. Трансформація управлінських процесів передбачає докорінну зміну системи планування, організації, контролю та прийняття рішень з урахуванням потенціалу цифрових інструментів. Йдеться про автоматизацію управлінських функцій, використання аналітики великих даних, перехід до віддаленого менеджменту та впровадження гнучких, адаптивних організаційних структур.

Доведено, що сукупність окреслених змін створює передумови для переходу до нової форми ведення бізнесу — віртуальних підприємств, що функціонують на основі повністю автоматизованих систем управління. У таких моделях значна частина бізнес-процесів — від виробництва і логістики до фінансового моніторингу та клієнтського сервісу — реалізується з мінімальним або повністю виключеним втручанням людини, що відкриває нові можливості для масштабування, адаптації та конкурентоспроможності в умовах цифрового середовища.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому аналізі практичних моделей функціонування віртуальних підприємств, оцінці ефективності автоматизованих систем управління та розробці методичних підходів до їх впровадження в різних галузях економіки.

Література:

1. Бугріменко, Р., Смірнова, П. Вплив розвитку цифрової трансформації на діяльність підприємств. Економіка та суспільство. 2024. № 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-29>
2. Іванченко Н. О., Кудрицька Ж. В., Рекачинська К. В. Бізнес-модель в умовах цифрових трансформацій. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. 2020. № 3. С. 185—190.
3. Салабай В. О., Кравченко М. О. (2023). Управління бізнес-процесами підприємств в умовах цифрової трансформації бізнесу. Бізнес, інновації, менеджмент: проблеми та перспективи, С. 64—65.
4. Services sphere cluster management: virtualization and methodological aspects: monograph / [authors team: Mashika Hanna, Zelic Victoria, Kiziun Alla, Maslyhan Roman et al]. Odesa: Kuprienko S. V., 2023. 131 p.
5. ТОП-10 ритейлерів України в 2024 році заробили 529,2 млрд грн Рітейл. 2025. URL.: <https://open4business.com.ua/ru/top-10-rytejlerv-ukrayny-v-2024-godu-zarabotaly-5292-mlrd-grn/>
6. Шатілова О. В., Шишук Н. О. Цифрові інструменти інноваційного розвитку бізнес-організації. Проблеми економіки. 2020. № 4 (46). С. 249—255.
7. Як стати лідером на ринку e-commerce. Історія компанії Rozetka, 2021 URL.: <https://rau.ua/novyni/e-commerce-istoriya-rozetka/>
8. Яненкова І. Г. Цифрова трансформація промисловості України: ключові акценти. Проблеми економіки. 2017. № 4. С. 179—184.

References:

1. Bugrimenko, R. and Smirnova, P. (2024), "The impact of digital transformation on the activities of enterprises", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-29>
2. Ivanchenko, N.O., Kudrytska, Zh.V. and Rekachynska, K.V. (2020), "Business model in the context of digital transformations", *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernads'koho*. vol. 3, pp. 185-190.
3. Salabai, V.O. and Kravchenko, M.O. (2023). "Business Process Management of Enterprises in the Context of Digital Business Transformation", *Biznes, innovatsiyi, menedzhment: problemy ta perspektvy*. pp. 64—65.
4. Mashika, H., Zelic, V., Kiziun, A. and Maslyhan, R. (2023), *Services sphere cluster management: virtualization and methodological aspects*, Kuprienko S.V, Odesa, Ukraine.
5. Retail (2025), "TOP 10 retailers of Ukraine in 2024 earned UAH 529.2 billion", available at: <https://www.fixygen.ua/news/20250317/top-10-riteyleriv-ukrayini-u-2024-rotsi-zarobili-5292-mlrd-grn.html> (Accessed 4 May 2025).
6. Shatilova, O.V. and Shyshuk, N.O. (2020), "Digital tools for innovative development of business organizations", *Problemy ekonomiky*, vol. 4 (46), pp. 249—255.
7. Rau (2021), "How to become a leader in the e-commerce market. History of the Rozetka company", available at: <https://rau.ua/novyni/e-commerce-istoriya-rozetka/> (Accessed 4 May 2025).
8. Yanenkova, I.G. (2017), "Digital transformation of Ukrainian industry: key highlights", *Problemy ekonomiky*, vol. 4, pp. 179—184.

Стаття надійшла до редакції 01.05.2025 р.

С. А. Шимків,
к. е. н., доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Київський кооперативний інститут бізнесу і права
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9770-1222>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.10.87

НЕОБХІДНІСТЬ ТА ВИМОГИ ДО СИСТЕМ АВТОМАТИЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ ФІНАНСОВОГО МОНІТОРИНГУ

S. Shymkiv,
PhD, Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance,
Kiev Cooperative Institute of Business and Law

NECESSITY AND REQUIREMENTS FOR AUTOMATION SYSTEMS PROCESSES OF FINANCIAL MONITORING

У статті визначається, що належне виконання широкого кола завдань суб'єктів первинного фінансового моніторингу неможливе без використання автоматизації процесів. Виконання заходів належної перевірки та належна побудова системи управління ризиками можлива виключно із застосуванням систем автоматизації процесів фінансового моніторингу. Розвиток безготівкових розрахунків, нових видів платежів, операцій та нестримний рух передових технологій, які допомагають фінансовим установам у всьому світі успішно здійснювати заходи фінансового моніторингу, визначають необхідність використання комплексних програмних рішень для автоматизації процесів фінансового моніторингу.

Ця необхідність підтверджується і на законодавчому рівні, оскільки суб'єкти державного фінансового моніторингу, що здійснюють нагляд за суб'єктами первинного фінансового моніторингу (далі — регулятори), своїми нормативними документами визначають чіткий перелік завдань, виконання яких має забезпечувати саме система автоматизації фінансового моніторингу. У статті також розглядаються визначені суб'єктами державного фінансового моніторингу вимоги до систем автоматизації фінансового моніторингу.

Регулятори визначають вимоги до систем автоматизації фінансового моніторингу, щоб забезпечити єдині стандарти контролю, підвищити прозорість фінансових операцій, мінімізувати ризики фінансових злочинів і гарантувати, що всі учасники ринку дотримуються законодавства у сфері протидії відмиванню коштів та фінансуванню тероризму.

Саме тому, необхідність автоматизації процесів набуває все більшого значення, адже автоматизація дозволяє підвищити ефективність і точність виявлення підозрілих операцій, зменшити людський фактор і витрати часу, а також забезпечити відповідність законодавчим вимогам у сфері протидії відмиванню коштів і фінансуванню тероризму, що відповідно дозволяє суттєво підвищити рівень ризик-менеджменту, комплаєнсу та фінансового моніторингу.

У статті визначено переваги від використання систем автоматизації для СПФМ. Наведено приклади систем автоматизації процесів фінансового моніторингу, які сприяють належному виконанню СПФМ своїх обов'язків у сфері протидії відмиванню коштів, розповсюдження зброї масового знищення.

The paper determines that the proper performance of a wide range of tasks of primary financial monitoring entities is impossible without the use of process automation. The implementation of due diligence measures and the proper construction of a risk management system are possible only with the use of financial monitoring process automation systems. Розвиток безготівкових платежів, нових видів платежів, транзакцій та невинний рух передових технологій, що допомагають фінансовим установам по всьому світу успішно здійснювати діяльність з фінансового моніторингу, визначають необхідність використання комплексних програмних рішень для автоматизації процесів фінансового моніторингу.

This need is also confirmed at the legislative level, since the subjects of state financial monitoring that supervise the subjects of primary financial monitoring (hereinafter referred to as regulators) in their regulatory documents define a clear list of tasks, the implementation of which must be ensured by the financial monitoring automation system. The paper also examines the requirements for financial monitoring automation systems defined by state financial monitoring entities. Regulators define requirements for financial monitoring automation systems to ensure uniform control standards, increase transparency of financial transactions, minimize the risks of financial crimes, and ensure that all market participants comply with anti-money laundering and counter-terrorist financing legislation.

That is why the need to automate processes is becoming increasingly important, because automation allows you to increase the efficiency and accuracy of detecting suspicious transactions, reduce the human factor and time costs, as well as ensure compliance with legislative requirements in the field of combating money laundering and terrorist financing, which accordingly allows you to significantly increase the level of risk management, compliance and financial monitoring.

The paper identifies the benefits of using automation systems for primary financial monitoring entities. Examples of financial monitoring process automation systems are provided, which contribute to the proper performance by primary financial monitoring entities of their duties in the field of combating money laundering and proliferation of weapons of mass destruction.

Ключові слова: первинний фінансовий моніторинг, система автоматизації, управління ризиками легалізації, аналіз операцій, підозрілі операції, належна система організації фінансового моніторингу.

Key words: primary financial monitoring, automation system, money laundering risk management, transaction analysis, suspicious transactions, proper financial monitoring organization system.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

На стабільність ведення діяльності компаніями на ринку фінансових послуг, впливає ряд факторів. Врахування та оптимізація яких дозволяє забезпечувати прибутковість бізнесу, мінімізувати ризики діяльності і безумовно здійснювати свою господарську діяльність за чинними законодавчими вимогами та нормативами. В сучасних економічних умовах, здійснення діяльності неможливо без використання ефективних технологічних ІТ рішень, які ісприяють вибудуванню оптимальної моделі балансуванню інтересів при здійсненні господарської діяльності. Саме тому автоматизація процесів дозволяє ефективно налаштувати внутрішні процеси того чи іншого напрямку в діяльності суб'єкта господарювання.

Відмивання коштів, отриманих незаконним шляхом, та фінансування тероризму вкрай негативно відображається на всіх життєвих аспектах держави, суспільства, ведення господарської діяльності компаній і кожної суб'єкта підприємницької діяльності зокрема. Тому для

виявлення, перешкоджання, подолання та подальшого попередження несприятливих наслідків, пов'язаних з легалізацією кримінальних доходів, використовують комплекс заходів щодо забезпечення протидії злочинності та відмиванню незаконних доходів, що включає сукупність дій фінансового моніторингу.

Фінансовий моніторинг, досить складний за своєю природою напрям, який включає необхідність опрацювання значного масиву інформації, відповідно потребує додаткових можливостей щодо доступу до потрібної інформації, її оперативному узагальненню та аналізу. Також заходи фінансового моніторингу мають ґрунтуватися на аналізі як історичних так і актуальних даних, що відповідно свідчить про потребу в оперативному отриманні інформації з різних джерел, реєстрів та відповідне її вивчення та систематизацію. Заходи з моніторингу ділових відносин та фінансових операцій неможливі без налаштованих автоматизованих модулів обробки інформації, наприклад, перевірки за списками санкцій, переліком осіб, пов'язаних з провадженням терористичної діяльності або стосовно яких застосовано міжнародні санкції та багато ін.

Належна система виконання антилегалізаційного законодавства та заходи проведення фінансового моніторингу потребують та орієнтовані на автоматизацію процесів, як починаючи від заходів належної перевірки ідентифікації та верифікації осіб, так і моніторингу ділових відносин, операцій клієнта з метою належного застосування ризик-орієнтованого підходу, виявлення індикаторів та критеріїв ризику, підозрілих фінансових операцій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання належної організації системи управління ризиками та використання автоматизації при здійсненні заходів фінансового моніторингу є предметом напрацювань багатьох практиків та дослідників, таких як: Н.М. Внукова, О.Ю. Губіна [5], А.В. Липська, Р.П. Марчук, І.В. Охріменко, Т.І. Стецюк та ін. Разом з тим, подальшого дослідження потребують питання використання не лише окремих інструментів для автоматизації процесів фінансового моніторингу, а використання комплексних систем для автоматизації та висвітлення вимог, яким мають відповідати системи автоматизації процесів фінансового моніторингу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Завданнями даного дослідження є вивчення вимог до систем автоматизації фінансового моніторингу в Україні та необхідності запровадження комплексних рішень — систем автоматизації суб'єктами первинного фінансового моніторингу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Необхідність автоматизації процесів фінансового моніторингу зумовлена не тільки законодавчими вимогами до ряду суб'єктів первинного фінансового моніторингу (далі — СПФМ), а й об'єктивною необхідністю, враховуючи широкий спектр завдань та обов'язків при здійсненні заходів фінансового моніторингу.

Загалом автоматизація забезпечує мінімізацію рутинних процесів, унеможливорюють допущення помилок за рахунок людського фактору, підвищує якість опрацювання матеріалів, ефективність, швидкість вирішення завдань, сприяє оперативному структуруванню та аналізу інформації і відповідно своєчасному прийняттю управлінських рішень, а також безумовно дає можливість забезпечувати належне збереження та конфіденційність даних.

Використання програмного забезпечення та сучасних технологій для виконання заходів фінансового моніторингу, сприяє оперативному опрацюванню великих обсягів даних, виявленню індикаторів, критеріїв ризику, оцінці загального рівня ризику самого клієнта, забезпечує можливість відтворення та фіксації всіх дій працівників та багато ін. Практично без використання систем автоматизації, інструментів автоматизації та відкритих даних процес належної перевірки клієнтів є неможливим.

В сучасних умовах автоматизація процесів, зокрема заходів фінансового моніторингу, дає можливість

суб'єктам первинного фінансового моніторингу бути більш конкурентоспроможними на ринку, зменшує ризики бути використаними з метою легалізації доходів, зменшує юридичні ризики та ризики фінансових втрат, спрощує роботу співробітників на всіх рівнях та безумовно сприяє належному здійсненню належної перевірки клієнтів. Безперечно цих цілей хоче досягти будь-яка компанія. Автоматизація сприяє виконанню суб'єктами первинного фінансового моніторингу своїх обов'язків на якісно вищому рівні, завдяки логічно та правильно вибудованим алгоритмам аналізу інформації, її відображенню.

Проте впровадження таких програмних продуктів суб'єктами первинного фінансового моніторингу лише набирає обертів і в більшості системи автоматизації стосуються обробки даних з бухгалтерського обліку, але не надають всебічної інформації про заходи фінансового моніторингу.

Законом чітко визначено коло суб'єктів первинного фінансового моніторингу [1]. Варто зазначити, що до певних категорій СПФМ, наприклад, таких як банки, платіжні установи, нормативними документами регулятора, наявність систем автоматизації фінансового моніторингу носить обов'язковий характер [2, 3]. Разом з тим для інших СПФМ, наявність систем автоматизації носить виключно рекомендаційний характер.

Під системою автоматизації розуміється комплексна інтегрована система автоматизації процесів фінансового моніторингу, яка може складатися з кількох окремих систем або підсистем, які забезпечують функціонування належної системи управління ризиками ВК/ФТ [1].

Крім того, Постановою НБУ Про затвердження Положення про здійснення установами фінансового моніторингу від 28.07.2020 № 107 (далі — Положення 107) визначено не лише обов'язок платіжних установ запровадити систему автоматизації процесів фінансового моніторингу (далі — СА), а й визначено чіткі критерії, яким повинен відповідати програмне рішення.

Так, згідно п. 18 Постанови 107 [2], наприклад СА, має забезпечувати:

- 1) замороження активів, пов'язаних з тероризмом та його фінансуванням, розповсюдженням зброї масового знищення та його фінансуванням;
- 2) ведення протоколу роботи кожного з користувачів, захищеного від модифікації. У протоколи мають відображатися початок та завершення роботи кожного з користувачів із зазначенням часу з точністю до секунди;
- 3) наявність системи захисту інформації, що відповідає вимогам законодавства України у сфері захисту інформації;
- 4) наявність системи резервного копіювання та зберігання інформації;
- 5) постійний моніторинг фінансових операцій клієнтів з метою оперативного виявлення індикаторів підозрілості фінансових операцій.

У Положенні про здійснення банками фінансового моніторингу від, яке затверджено Постановою НБУ 19.05.2020 № 65 (далі — Положення 65) установлюються загальні вимоги НБУ щодо виконання банками законодавства України з питань фінансового моніторингу.

Положення визначає, що Банк з урахуванням особливостей своєї діяльності (зокрема характеру й обсягів діяльності, видів послуг, що надаються, типів клієнтів, що обслуговуються, використання новітніх технологій) та притаманних своїй діяльності ризиків ВК/ФТ запроваджує СА [п. 17, 3].

Вимоги до СА банківського сектору є ширшими. Так, згідно п. 18 Положення 65 [п. 18, 3]. СА має забезпечувати:

- 1) замороження активів, пов'язаних з тероризмом та його фінансуванням, розповсюдженням зброї масового знищення та його фінансуванням;
- 2) ведення анкет клієнтів банку в електронному вигляді;
- 3) ведення відповідних реєстрів повідомлень банку;
- 4) ведення інформації про облік банку як СПФМ;
- 5) своєчасний інформаційний обмін із СУО;
- 6) ведення протоколу роботи кожного з користувачів, захищеного від модифікації. У протоколи мають відображатися початок та завершення роботи кожного з користувачів із зазначенням часу з точністю до секунди;
- 7) наявність системи захисту інформації, що відповідає вимогам законодавства України у сфері захисту інформації;
- 8) наявність системи резервного копіювання та зберігання інформації;
- 9) постійний моніторинг фінансових операцій клієнтів з метою оперативного виявлення індикаторів підозрілості фінансових операцій;
- 10) постійний моніторинг ділових відносин з клієнтами з метою оперативного виявлення притаманних критеріїв ризику ВК/ФТ та необхідності актуалізації банком даних про клієнтів;
- 11) оперативне інформування уповноважених працівників банку про виявлені індикатори підозрілості фінансових операцій, критерії ризику ВК/ФТ та необхідність актуалізації банком даних про клієнтів, визначення пріоритетності таких повідомлень, урахування їх критичну важливість;
- 12) функціонування внутрішньобанківської процедури ескалації підозр працівниками банку згідно із делегованими повноваженнями / обов'язками (у тому числі документування/фіксування фактів надсилання працівниками інформаційних повідомлень про підозри, прийняття рішень адресатами про подальшу ескалацію підозри або прийняття остаточного рішення щодо наявності/відсутності підозр);
- 13) документування всіх подій в СА з метою виконання вищезазначених вимог (з фіксацією дати, часу, суті події);
- 14) реалізацію інших вимог законодавства України у сфері ПВК/ФТ.

Отже, не всі інструменти автоматизації, що використовуються суб'єктами первинного фінансового моніторингу, можуть вважатися повноцінними системами автоматизації процесів фінансового моніторингу. Деякі виконують лише окремі технічні функції — наприклад, зберігання даних, фільтрацію клієнтів за базами даних або формування звітності. Однак для того, щоб інструмент відповідав визначенню саме системи автоматизації заходів фінансового моніторингу, він має забезпечува-

ти комплексну реалізацію вимог законодавства у сфері фінансового моніторингу та відповідати зазначеним вище вимогам. Відтак, лише ті рішення, які інтегровано охоплюють увесь цикл заходів фінансового моніторингу, згідно з вимогами законодавства, можуть вважатися системами автоматизації процесів фінансового моніторингу.

Відтак СПФМ, які відповідно до законодавства зобов'язані впровадити систему автоматизації процесів фінансового моніторингу (далі — СА) повинні забезпечити відповідність як самої СА, так її функціоналу зазначеним вище вимогам.

Враховуючи широке коло завдань як самого СПФМ та вимог до СА, які вона повинна покривати, а також сприяти в цілому реалізації вимог у сфері протидії відмивання коштів, фінансування тероризму, фінансування розповсюдження зброї масового знищення (далі — ВК/ФТ/ФРЗМЗ) прослідковується пряма залежність — без належної автоматизації процесів фінансового моніторингу неможливе виконання обов'язків суб'єктами первинного фінансового моніторингу вимог у сфері ВК/ФТ/ФРЗМЗ.

Відтак існує необхідність в наявності комплексних програмних рішень, завданням і призначенням яких є сприяння своєчасного та в повному обсязі виконання обов'язків суб'єктами первинного фінансового моніторингу, оскільки саме функціонал СА повинен бути орієнтований на забезпечення функціонування належної системи управління ризиками ВК/ФТ/ФРЗМЗ. Тут також важливим аспектом є комплексність, щоб за допомогою єдиного програмного рішення уповноважений працівник СПФМ мав можливість отримати комплексну інформацію стосовно належної перевірки клієнта, моніторингу його операцій, ділових відносин з ним, інформацію стосовно притаманних йому ризиків, результатів перевірок за списками публічних діячів, терористів, санкцій та володіти всією інформацією про клієнта, його діяльність та ризики, тобто охоплювати увесь цикл заходів фінансового моніторингу.

Суб'єкти первинного фінансового моніторингу з метою виявлення підозрілих фінансових операцій створюють відповідні правила відбору операцій за наступними полями: дата здійснення операцій, призначення платежу, сума, рівень ризику, країна, інформація щодо типу рахунку тощо. Також, такі суб'єкти здійснюють сценарний аналіз, що включає дослідження обігу активів в цілому та окремих фінансових операцій клієнтів в динаміці [4].

Відтак використання програмних рішень, що відповідають вимогам до систем автоматизації фінансового моніторингу є не лише законодавчою вимогою, а й об'єктивною необхідністю для діяльності СПФМ. Програмні рішення в тому числі орієнтовані на виявлення фінансових операцій, що можуть бути пов'язані з ВК/ФТ/ФРЗМЗ оскільки за відповідними алгоритмами (сценаріями) відбирають фінансові операції клієнтів за вибудованими сценаріями аналізу, що можуть включати, наприклад: значний відсоток готівки/фінансової допомоги в обороті, свідчити про дроблення операцій, невідповідні обороти, складні фінансові операції тощо.

Системи автоматизації фінансового моніторингу мають низку переваг (див. табл. 1), які роблять їх ефек-

тивними інструментами в боротьбі з відмиванням коштів та фінансуванням тероризму.

Використання СА дозволяє фінансовим установам, банкам, страховим компаніям та іншим суб'єктам фінансового моніторингу ефективно виконувати вимоги чинного законодавства та міжнародних стандартів.

На сучасному ринку представлено програмні рішення, які забезпечують автоматизований контроль і аналіз фінансових операцій. Такі системи можуть включати функціонал для:

- ідентифікації та верифікації клієнтів (KYC),
- перевірки клієнтів за списками (санкцій, публічні особи, переліки терористів, негативна репутації тощо)
- моніторингу транзакцій у режимі реально-го часу,
- автоматичного формування підозрілих операцій та звітності для подачі до Держфінмоніторингу,
- зберігання історії перевірок та формування аналітичних звітів.

О.Губіна підкреслює, що сучасні рішення дозволяють швидше реагувати на ризики, краще керувати даними і забезпечувати прозорість фінансових операцій. У світі, де швидкість має значення, ті компанії, що впроваджують автоматизовані системи, залишаються на крок попереду, адже автоматизація — це не лише про дотримання вимог

Таблиця 1. Переваги для СПФМ від використання СА

Підвищення ефективності виявлення підозрілих операцій	Автоматизовані системи швидко аналізують великі обсяги транзакцій і виявляють ризиковані операції за заданими критеріями. Можливість аналізу поведінки клієнтів та виявлення трендів та схем незаконної діяльності. Прискорення обробки транзакцій і перевірок
Зменшення людського фактора і помилок	Виявлення підозрілих операцій за алгоритмами, знижує ризик помилок у моніторингу. Системи мінімізують ризик помилок, пов'язаних із суб'єктивністю або неухватністю співробітників.
Швидке реагування на підозрілі дії	Автоматичне виявлення дозволяє оперативно подавати повідомлення до Держфінмоніторингу згідно з законодавством. Швидке реагування на загрози
Забезпечення відповідності нормативним вимогам	Системи враховують вимоги законодавства та змінюються відповідно до оновлень нормативної бази. - Аналіз поведінки клієнтів- Виявлення трендів та схем незаконної діяльності
Економія ресурсів	Менше потреби в рутинній роботі для співробітників, що дозволяє зосередитись на аналітичних та стратегічних завданнях.
Формування звітності та аудит	Система дозволяє легко формувати звіти, вести журнал дій та проводити внутрішній аудит з повною простежуваністю.
Можливість оцінки ризиків у режимі реального часу	Системи дозволяють динамічно оновлювати оцінку клієнтів та транзакцій відповідно до змін у їхній поведінці.
Інтеграція з іншими системами	Обмін даними з іншими системами, РЕР-базами, санкційними списками тощо.

Джерело: складено автором.

Таблиця 2. Системи автоматизації процесів фінансового моніторингу

Назва	Джерело	Загальна характеристика та призначення
AML.point	https://amlpoint.ua/ [6]	AML.Point – це комплексне SaaS-рішення, яке інтегрується з обліковими системами для виконання вимог законодавства з фінмоніторингу. Дозволяє ідентифікувати клієнтів та зберігати дані, перевіряти контрагентів, аналізувати операції, формувати переліки клієнтів та звіти за вимогами регулятора.
B2:FinMon	https://csfild.com.ua [7]	Система фінансового моніторингу B2:FinMon призначена для автоматизації процесів в банку, пов'язаних із запобіганням фінансування терористичної діяльності та протидією легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом.
САБ SrBank	https://soft-review.com.ua [8]	САБ SrBank представлена двома основними рівнями в реалізації системи, перша частина відповідає за фронт-офісне обслуговування клієнтів та організацію цифрових каналів продажів, друга частина – це комплекс завдань з бек-офісного обслуговування, з виконанням регламентів, формуванням XML звітності на регуляторів, проведенням фінансового моніторингу, аналізу ризиків, контролю лімітів тощо.
ABC SCROOGE	https://lime-systems.com [9]	Система ABC Scrooge оптимізує роботу корпоративного і роздрібного бізнесу, казначейського управління, бухгалтерії банку, департаменту ризиків, фінансового моніторингу, автоматизує процес подання банківських звітів для регулятора, як за національними, так і за міжнародними стандартами фінансової звітності.
AML.point	https://amlpoint.ua/	AML.Point – це комплексне SaaS-рішення, яке інтегрується з обліковими системами для виконання вимог законодавства з фінмоніторингу. Дозволяє ідентифікувати клієнтів та зберігати дані, перевіряти контрагентів, аналізувати операції, формувати переліки клієнтів та звіти за вимогами регулятора.

Джерело: [4, 5, 6, 7, 8, 9].

регуляторів. Вона надає компаніям конкурентні переваги [6].

Нижче наведено перелік найбільш відомих СА, які використовуються СПФМ для здійснення заходів фінансового моніторингу (див. табл. 2).

Представлені комплексні системи для автоматизації процесів фінансового моніторингу, що існують на ринку свідчать про потенціал та можливості використовувати готові програмні рішення для суб'єктів фінансового моніторингу з метою якісного виконання ними своїх обов'язків.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, впровадження систем автоматизації фінансового моніторингу є важливим кроком для забезпечення ефективності, прозорості та безпеки фінансових операцій та відповідно всієї світової фінансової системи. Для України і всього світу, початок повномасштабного вторгнення у 2022 році, став новим викликом для суб'єктів як первинного так і державного фінансового моніторингу, оскільки зросла кількість ризиків, що пов'язані з військовою агресією росії. І саме СА дозволяють оперативно виявляти критерії ризиків, підозрілі транзакції, зменшують ризики шахрайства, сприяють дотриманню вимог законодавства та нормативних актів у сфері ВК/ФТ/ФРЗМЗ.

Завдяки автоматизації суттєво знижуються трудові витрати на аналіз великого обсягу даних, підвищується точність та швидкість прийняття рішень, а також забезпечується адаптивність до нових викликів у фінансовому середовищі. Таким чином, СА є ключовим інструментом у боротьбі з фінансовими злочинами та у зміцненні довіри до фінансових установ.

Відтак, у сучасних умовах постійного зростання обсягів фінансових операцій та ускладнення схем незаконного обігу коштів, враховуючи наявні СА, які відкривають нові можливості у виявленні підозрілих фінансових операцій та оцінці ризиків, продовження подальших досліджень розглядаємо у дослідженні використання технологій штучного інтелекту при здійсненні заходів фінансового моніторингу.

Література:

1. Про запобігання та протидію легалізації (відмиванню) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансуванню тероризму та фінансуванню розповсюдження зброї масового знищення: закон України від 06.12.2019 № 361-IX [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#Text>
2. Про затвердження Положення про здійснення установами фінансового моніторингу: Постанова НБУ від 28.07.2020 № 107 [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0107500-20#Text>
3. Про затвердження Положення про здійснення банками фінансового моніторингу: Постанова НБУ від 19.05.2020 №65 [Електронний ресурс]. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0065500-20#Text>
4. Типологічне дослідження "Ризики та загрози легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансування тероризму в умовах військової

агресії російської федерації — 2023": Державна служба фінансового моніторингу. [Електронний ресурс]. URL: www.fiu.gov.ua/pages/dijalnist/tipologi

5. Типологічне дослідження "Ризики та загрози легалізації (відмивання) доходів, одержаних злочинним шляхом, фінансування тероризму в умовах військової агресії російської федерації — 2024": Державна служба фінансового моніторингу [Електронний ресурс]. URL: www.fiu.gov.ua/pages/dijalnist/tipologi

6. Офіційний сайт рішення AML.point [Електронний ресурс]. URL: <https://amlpoint.ua/> (дата звернення: 05.05.2024).

7. Сайт рішення B2:FinMon [Електронний ресурс]. URL: <https://cs ltd.com.ua> (дата звернення: 05.05.2024).

8. Сайт рішення САБ SrBank. [Електронний ресурс]. URL: <https://soft-review.com.ua> (дата звернення: 05.05.2024).

9. Сайт рішення АБС SCROOGE. [Електронний ресурс]. URL: <https://lime-systems.com> (дата звернення: 05.05.2024).

References:

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (2019), Law of Ukraine "About the prevention and prevention of legalization (diversion) of income gained by evil behavior, the financing of terrorism and the financing of widespread mass poverty", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/361-20#Text> (Accessed 2 May 2025).
2. National Bank of Ukraine (2020), Resolution "On the approval of the Regulation on implementation of financial monitoring by institutions", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0107500-20#Text> (Accessed 2 May 2025).
3. National Bank of Ukraine (2020), Resolution "On the approval of the Regulations on financial monitoring by banks", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0065500-20#Text> (Accessed 2 May 2025).
4. State Financial Monitoring Service (2023), Resolution "Risks and threats of legalization (laundering) of proceeds obtained through crime, financing of terrorism in the conditions of military aggression of the Russian Federation", available at: www.fiu.gov.ua/pages/dijalnist/tipologi (Accessed 4 May 2025).
5. State Financial Monitoring Service (2024), Resolution "Risks and threats of legalization (laundering) of proceeds obtained through crime, financing of terrorism in the conditions of military aggression of the Russian Federation", available at: www.fiu.gov.ua/pages/dijalnist/tipologi (Accessed 4 May 2025).
6. The official website of the AML.point business solution (2025), available at: <https://amlpoint.ua/> (access date: 5 May 2024).
7. Website of the B2:FinMon business solution (2025), available at: <https://cs ltd.com.ua> / (access date: 5 May 2025).
8. Website of the SAB SrBank software (2025), available at: <https://soft-review.com.ua> (access date: 5 May 2025).
9. Website of the ABS SCROOGE software (2025), available at: <https://lime-systems.com> (access date: 5 May 2025).

Стаття надійшла до редакції 10.05.2025 р.

М. І. Дзямулич,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, Луцький національний технічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3714-5062>

Ю. Ю. Рейкін,
аспірант кафедри економіки, Луцький національний технічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-0988-7990>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.10.93

ЦИФРОВІ СОЦІАЛЬНІ ПЛАТФОРМИ ЯК МЕХАНІЗМ ПСИХОЕМОЦІЙНОЇ РЕГУЛЯЦІЇ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ У КОГНІТИВНІЙ ЕКОНОМІЦІ

М. Dziamulych,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics, Lutsk National Technical University
Yu. Reikin,
PhD Student of the Department of Economics, Lutsk National Technical University

DIGITAL SOCIAL PLATFORMS AS A MECHANISM FOR PSYCHO-EMOTIONAL REGULATION
OF MANAGEMENT PROCESSES IN THE COGNITIVE ECONOMY

У статті здійснено теоретико-методологічну інтерпретацію цифрових соціальних платформ як системних конструктів психоемоційної регуляції в структурі управлінських процесів когнітивно орієнтованої економіки. Розглянуто природу функціональної гібридності даних платформ, що полягає у здатності трансльованих цифрових інтерфейсів забезпечувати інформаційно-комунікаційний обмін та формувати афективно-когнітивні поля впливу на поведінкову архітектуру управлінських рішень. Досліджено концепти емоційного капіталу, соціального резонансу та цифрової когнітивної інфраструктури, що інтегруються в управлінську матрицю через механізми адаптивної емоційної стимуляції, глибинної персоніфікації та цифрової когерентності середовища взаємодії. Визначено, що цифрові платформи виступають каналами інституціоналізації афективних реакцій, моделюючи регулятивні стани управлінських суб'єктів на основі алгоритмічної емоційної інженерії. Обґрунтовано, що в умовах когнітивної економіки цифрові соціальні системи трансформуються в інструменти латентного впливу на управлінську динаміку, конструюючи стійкі психоемоційні контури, які й визначають соціоекономічну адаптивність організацій до викликів цифрової турбулентності.

The aim of the article is to conceptualize digital social platforms as a mechanism for psycho-emotional regulation of management processes in the context of cognitive economics and to substantiate their role in the transformation of behavioral paradigms of managerial decision-making under the influence of affective-digital stimuli. The methodological basis of the study is a synergistic approach that combines the tools of cognitive economics, behavioral sciences, and digital sociology. The methods of system analysis, semantic modeling, structural-functional decomposition, and

conceptual reflection are used to identify the psycho-emotional effects of digital platforms in the field of management. The article provides a theoretical and methodological interpretation of digital social platforms as systemic constructs of psycho-emotional regulation in the structure of management processes of a cognitively oriented economy. The nature of the functional hybridity of these platforms is considered, which consists in the ability of broadcast digital interfaces to provide information and communication exchange and form affective-cognitive fields of influence on the behavioral architecture of management decisions. The concepts of emotional capital, social resonance and digital cognitive infrastructure are studied, which are integrated into the management matrix through mechanisms of adaptive emotional stimulation, deep personification and digital coherence of the interaction environment. It is determined that digital platforms act as channels for the institutionalization of affective reactions, modeling the regulatory states of management subjects based on algorithmic emotional engineering. The need to introduce the principles of social economics and management psychology into the activities of enterprises is highlighted. It is substantiated that in the conditions of the cognitive economy, digital social systems are transformed into tools of latent influence on managerial dynamics, constructing stable psycho-emotional contours, which determine the socio-economic adaptability of organizations to the challenges of digital turbulence.

Ключові слова: цифрові платформи, психоемоційна регуляція, когнітивна економіка, управлінська поведінка, афективний вплив, цифрова комунікація, соціальне моделювання.

Key words: digital platforms, psycho-emotional regulation, cognitive economics, managerial behavior, affective influence, digital communication, social modeling.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Становлення когнітивної економіки, що ґрунтується на домінуванні інформаційних чинників у створенні доданої вартості, супроводжується радикальною трансформацією управлінських контурів, в яких ключову роль починають відігравати психоемоційні змінні. В умовах глибокої цифровізації соціально-економічних процесів, що охоплює як формальні управлінські структури, так і неформальні комунікаційні мережі, цифрові соціальні платформи перетворюються із суто технічних інструментів на складні інститути емоційно-когнітивної взаємодії. Це обумовлює потребу у ґрунтовному науковому переосмисленні їхньої ролі як засобів не лише інформаційного обміну, а й психоемоційної регуляції управлінської діяльності.

Актуальність проблематики обумовлюється також відсутністю цілісної міждисциплінарної парадигми, яка б дозволяла пояснити механізми латентного впливу цифрового середовища на емоціогенез управлінських рішень. Традиційні економічні та управлінські моделі ігнорують афективну складову цифрової комунікації, що призводить до редукції факторів впливу на суб'єктів управління в динамічних умовах соціотехнологічних змін [6]. Відтак, психоемоційні реакції, які модулюються через алгоритмічні інтерфейси цифрових соціальних систем, залишаються поза сферою уваги більшості наукових підходів. Проблема ускладнюється також високим ступенем гетерогенності цифрових соціальних взаємодій, за яких управлінські суб'єкти стають об'єктами опосередкованого впливу соціально-конструйованих цифрових афектів, котрі не лише модифікують органі-

заційну поведінку, але й детермінують нові форми управлінської відповідальності. Проте наявний теоретичний інструментарій не здатен повною мірою пояснити природу таких трансформацій, що створює суттєвий розрив між когнітивно-емоційною динамікою цифрового середовища та класичними концептами управлінської ефективності.

Таким чином, зазначені проблеми визначають актуальність та необхідність формування нового науково-методологічного підходу до дослідження цифрових соціальних платформ як функціональних носіїв афективного резонансу для формування концептуально нових підходів психоемоційного управління в межах когнітивної економіки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасні дослідження проблематики психоемоційної регуляції управлінських процесів у цифровому середовищі характеризуються зростанням уваги до міждисциплінарного осмислення феномену цифрових соціальних платформ у контексті когнітивної економіки. Наукові підходи формують специфічний дискурс, що поєднує технологічну, економічну та психологічну проблематику у рамках інтегративного підходу до управлінських систем.

Зокрема, у роботі Л. Д. Водянки [1] обґрунтовано ідею про трансформацію психологічної безпеки персоналу в умовах цифрових перетворень. Авторка акцентує увагу на ролі цифрових інтерфейсів як чинників афективної дестабілізації та одночасно потенційних механізмів адаптаційного згладжування психоемоційної напруги в межах управлінського контексту. Методологічно важливою є теза про зсув фокусу від матеріаль-

них умов до нематеріальних психосоціальних параметрів цифрової взаємодії.

Натомість в дослідженні О. М. Розумного [2] увага зосереджується на економіко-функціональних аспектах цифровізації, зокрема інституціоналізації цифрових сервісів у господарських процесах. Хоча емоційна складова аналізу не є предметом прямого вивчення, проте автори закладають основу для розуміння цифрових платформ як елементів когнітивного середовища, що трансформує логіку управлінської поведінки.

Крім того, варто відзначити працю Ю. О. Чалюк [3], у якій репрезентовано спробу систематизації соціалізаційних імпульсів глобальної та національної економіки, висвітлюючи динаміку цифрово-соціальних інтеракцій. Запропонований авторкою концептуальний апарат дозволяє трактувати цифрові платформи як соціоекономічні модулі трансформації поведінкової ідентичності економічних агентів, що набуває особливого значення у сфері управління. У свою чергу Т. О. Шматковська [4; 8] приділяє увагу інформаційним та комунікаційним технологіям у моделюванні бізнес-процесів. Авторкою артикульовано важливість цифрових каналів комунікації у побудові адаптивних управлінських сценаріїв, що відкриває підґрунтя для розгляду платформ як афективно-організаційних конструктів.

Варто також звернути увагу на дослідження О. О. Яценко [5; 6], у яких особливе місце відведено впливу інформаційного шуму та кризової турбулентності на маркетингові стратегії. При цьому актуалізується поняття мінімалістичного маркетингу як інструменту упорядкування психоемоційного навантаження, що є релевантним для аналізу цифрових платформ як каналів когнітивної економії уваги в управлінських процесах.

Окремо варто відзначити працю А. Г. Розсказова [7], у якій автор надав міждисциплінарну оцінку соціоекономічним наслідкам кризових подій, демонструючи зростання ролі цифрового простору як середовища агрегування колективних емоційних реакцій, що опосередковано впливає на управлінські рішення. Такий підхід значно підсилює ідею щодо інституалізації цифрового афекту в стратегічному управлінні.

Таким чином, аналіз наявних наукових напрацювань за даною проблематикою свідчить про існування фрагментарних, але взаємодоповнюючих підходів до вивчення цифрових соціальних платформ як чинників управлінських трансформацій. Проте бракує цілісної теоретико-методологічної моделі, яка б поєднала афективну, економічну й управлінську компоненти в єдину когнітивну парадигму цифрового управління.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є концептуалізація цифрових соціальних платформ як механізму психоемоційної регуляції управлінських процесів у контексті когнітивної економіки та обґрунтування їх ролі в трансформації поведінкових парадигм прийняття управлінських рішень під впливом афективно-цифрових стимулів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Цифрові соціальні платформи у контексті когнітивно-орієнтованої економіки доцільно розглядати як сис-

темні конструкти, що поєднують у собі функції інформаційного трансферу та поведінкової модифікації управлінських суб'єктів. Їх теоретико-методологічна інтерпретація передбачає вихід за межі лінійних комунікаційних парадигм, фокусуючи увагу на здатності платформ формувати когнітивно-афективні контури впливу через інтерактивні моделі динамічної взаємодії. Управлінська система в умовах когнітивної економіки функціонує як складна мультиагентна мережа, де цифрові соціальні інтерфейси виступають ретрансляторами психоемоційних імпульсів, здатних формувати колективну поведінкову реальність [1]. Такі платформи генерують структуровані поля афективного резонансу, які через механізми нейросемантичної конвергенції впливають на внутрішню регуляцію управлінських рішень. Таким чином, цифрова платформа стає когнітивним агентом управлінської динаміки, що функціонує за принципами когерентної емоційної інженерії.

На методологічному рівні платформи, на наш погляд, слід трактувати як соціотехнічні структури з властивостями афективного модулювання, які інтегрують елементи соціального конструктивізму, поведінкової економіки, цифрової психології та управлінської синергетики. Їх функціональна роль полягає як у посередництві між управлінськими елементами, так і у створенні динамічного психоемоційного ландшафту, здатного до детермінації адаптивності та ефективності управлінських процесів у високотехнологічному середовищі [4].

Функціональна гібридність цифрових соціальних платформ проявляється у їхній здатності одночасно виконувати дихотомічні функції — бути каналами інформаційно-комунікаційного обміну та інструментами афективно-когнітивної модуляції управлінської поведінки. Така природа зумовлена їхньою архітектонікою, що інтегрує алгоритмізовані процеси трансляції даних із механізмами емоційного резонування, які активізуються у межах цифрово-медіаційного середовища.

Загалом зазначені платформи продукують багаторівневу мережеву реальність, у якій інформаційні потоки набувають семантично насиченого емоційного контексту, що активно вбудовується у прийняття управлінських рішень. При цьому специфіка цифрових інтерфейсів виходить за межі класичних функцій передачі повідомлень, трансформуючи їх у резонансні генератори когнітивної напруги та афективної динаміки [5]. В даному контексті, інформаційне споживання співвідноситься з внутрішньою психоемоційною реактивністю суб'єкта управління, який зазнає впливу не лише раціональних структур, але й прихованих емоційно-сміслових імпульсів. Тому управлінська поведінка в результаті такої взаємодії набуває латентної емоційної обумовленості, що ускладнює її прогнозування, але водночас створює умови для формування нових інституційних підходів щодо адаптації до цифрової турбулентності. Таким чином, функціональна гібридність цифрових платформ втілює метафізику комунікації як одночасно інформаційного та емоційного впливу.

Варто зазначити, що в контексті когнітивної економіки, яка характеризується високим ступенем емоційної залученості суб'єктів управління в цифрове середовище, актуалізується потреба в осмисленні новітніх концептів, які пояснюють динаміку

Таблиця 1. Матриця афективно-когнітивної інтеграції управлінських впливів у цифровому середовищі

Складова матриці	Функціональне призначення	Ключові характеристики
Адаптивна емоційна стимуляція	Ініціація керування афективних станів управлінських суб'єктів	Нейродинамічність, гнучкість реакції, когнітивна вразливість
Глибинна персоніфікація	Індивідуалізація комунікативних алгоритмів з урахуванням емоційного профілю	Алгоритмічна емпатія, емоційне віддзеркалювання, семантична чутливість
Цифрова когерентність середовища	Забезпечення семантично узгодженого комунікативного простору	Інформаційна узгодженість, антидисонансна архітектура, інтерактивна стабільність
Афективна інтерфейсна навігація	Модулювання досвіду користувача на основі емоційної взаємодії	Сенсорна інтеграція, афективне прогнозування, UX-синхронізація
Когнітивно-семантичне трасування	Відстеження та аналіз змістових змін системи управління в емоційно забарвленому контенті	Семантична реконфігурація, афективний аналіз, динамічна контекстуалізація

Джерело: побудовано автором на основі [1; 8].

психоемоційної регуляції. До таких належать емоційний капітал, соціальний резонанс та цифрова когнітивна інфраструктура, котрі на практиці виступають базовими елементами інтеграції афективних чинників у стратегічну логіку управлінської взаємодії [7].

Емоційний капітал при цьому відображає акумуляцію позитивних афективних станів, які функціонують як нематеріальний ресурс організаційної стійкості та емоційної згуртованості. Соціальний резонанс розглядається як синхронізуючий механізм поширення емоційних імпульсів у цифрових мережах, здатний трансформувати управлінські реакції на основі когнітивно-афективного узгодження. А цифрова когнітивна інфраструктура є середови-

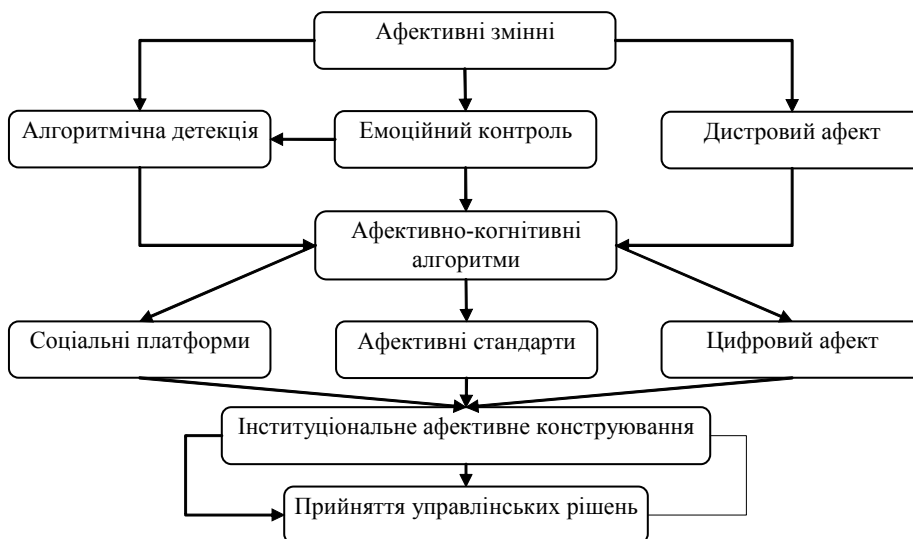
щем алгоритмізованого моделювання афективної поведінки та персоніфікованої комунікації. Усі три концепти зливаються в управлінську матрицю через адаптивну емоційну стимуляцію та когерентність цифрового середовища (табл. 1).

Запропонована матриця репрезентує системну конфігурацію, яка поєднує емоційно орієнтовані механізми стимуляції з когнітивно-модульованими способами управлінської взаємодії. Її складові функціонують як елементи складної нейросоціальної екосистеми, у якій управлінські суб'єкти перебувають під впливом інформаційних та афективно-сміслових детермінант. Така матриця забезпечує рефлексивну адаптацію поведінкових стратегій до динаміки цифрового середовища, активізуючи механізми внутрішньої афективної регуляції індивідуалізованого управлінського резонансу. У підсумку вона формує системну основу для побудови новітніх управлінських моделей, котрі ґрунтуються на багатокomпонентній когнітивно-емоційній синергії.

Зазначимо, що в сучасних умовах цифрові платформи дедалі частіше функціонують як середовища кодування і стандартизації афективних імпульсів, трансформуючи спонтанні емоційні реакції суб'єктів в інституціоналізовані моделі управлінської поведінки. Завдяки алгоритмізованим механізмам виявлення, обробки й трансляції емоційно насичених сигналів, такі платформи здійснюють системне моделювання регулятивних станів, що визначають когнітивну архітектуру управлінських рішень [5].

Застосовуючи принципи емоційної інженерії, цифрові середовища продукують стандартизовані модулі афективної стимуляції, які активізують певні поведінкові реакції відповідно до заданої когнітивної рамки. В такому контексті платформа стає не лише носієм інформації, а й функціональним агентом емоційного модулювання, який структурує комунікативне поле згідно з логікою алгоритмічного афекту. Таким чином, відбувається інтеграція афективних змінних у процеси прийняття управлінських рішень через механізми цифрової соціалізації та інституціонального афективного конструювання (рис. 1).

Зазначимо, що сформована схема репрезентує складну архітектуру процесуальної інтеграції афективних змінних у прийняття управлінських рішень крізь призму цифрової соціалізації та інституціонального афективного конструювання. Вона ілюструє багаторівневу динаміку транзиту емоційних імпульсів — від первинного цифрового афекту до алгоритмі-

**Рис. 1. Схема інтеграції афективних змінних у процеси прийняття управлінських рішень**

Джерело: розроблено автором.

ваної когнітивної репрезентації в управлінських структурах. При цьому кожен блок виконує роль афективно-функціонального модуля, який структурно пов'язаний з іншими елементами через когерентні канали цифрової взаємодії. Така система формує замкнене коло емоційно-когнітивної обробки, де цифрові платформи виступають резонансними трансляторами психоемоційних імпульсів. Відповідно, схема візуалізує як алгоритм моделювання регулятивних станів, так і механізм їхньої інституціоналізації як поведінкових норм управлінського середовища.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, приходимо до висновку, що наразі в парадигмі когнітивної економіки домінують інформаційні та емоційно-афективні фактори впливу. При цьому цифрові соціальні системи еволюціонують із засобів комунікації в інфраструктури латентного поведінкового програмування. Можна стверджувати, що з функціональної точки зору їхня трансформація обумовлюється здатністю до глибинного впливу на суб'єктно-рефлексивні рівні управлінського мислення через механізми алгоритмічної персоналізації та афективної резонансності.

В даному контексті цифрові платформи акумулюють та реплікують специфічні інформаційні сигнали та психоемоційні моделі, котрі формують так звані стійкі афективні контури — повторювані конфігурації емоційної взаємодії, інтегровані у структури прийняття рішень. В системі управління вони виступають регуляторами соціоекономічної адаптивності, оскільки забезпечують когнітивну конгруентність управлінських реакцій на зовнішню турбулентність, модулюючи внутрішню реактивність організації. В умовах посиленої цифрової чутливості, емоційно насичене середовище стає новим регуляторним простором управлінської взаємодії, де афект набуває статусу функціонального ресурсу стратегічного реагування. Цифрові соціальні системи, таким чином стають трансляторами соціального змісту та здійснюють реконфігурацію логіки управлінських рішень через імпліцитну когнітивно-афективну модифікацію.

Отже, цифрові соціальні системи конструюють багатовимірну психоемоційну матрицю, у якій управлінська динаміка формується не лінійно, а крізь призму складних цифрово-медіаційних впливів, що й забезпечує функціональну здатність організацій адаптуватися до умов високої інформаційної ентропії та непередбачуваності бізнес-середовища.

Література:

1. Водянка Л. Д., Стахова Н. П., Козак В. С. Психологічна безпека персоналу в епоху цифрових змін: виклики та можливості. *Фінансовий простір*. 2024. № 1—2 (53). С. 229—240.
2. Розумний О. М., Алієв Е. Ш. Цифровізація економічних процесів: стан та тенденції. *Журнал стратегічних економічних досліджень*. 2023. № 4 (15). С. 65—72.

3. Чалюк Ю. О. Сучасні тренди соціалізації глобальної та національних економічних систем: монографія. Київ: 7БЦ, 2023. 384 с.

4. Шматковська Т. О., Коробчук Т. І. Сучасні інформаційні та комунікаційні технології в моделюванні бізнес-процесів. *Економічний форум*. 2023. № 3. С. 156—161.

5. Яценко О. О. Перспективи маркетингових стратегій в умовах кризи та наростання обсягів інформаційного шуму: інноваційні підходи. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 3. С. 175—179.

6. Яценко О. О. Сучасні підходи до розробки стратегії мінімалістичного маркетингу. *Економіка та суспільство*. 2024. № 70.

7. Rozskazov A. G., Chaliuk Y. O., Anishchenko V. O., Smal I., Matviichuk O. Global socioeconomic implications of the Russia-Ukraine War. *Economy and Society*. 2022. Vol. 23.

8. Shmatkovska T., Volynets L., Dielini M., Magopets O., Kopchykova I., Kytaichuk T., Popova Yu. Strategic management of the enterprise using the system of strategic management accounting in conditions of sustainable development. *AD ALTA: Journal of interdisciplinary research*. 2022. Vol. 12 (2). Special Issue XXIX. Pp. 123—128.

References:

1. Vodianka, L. D., Stakhova, N. P. and Kozak, V. S. (2024), "Psychological safety of personnel in the era of digital changes: challenges and opportunities", *Finansovyi prostir*, vol. 1—2 (53), pp. 229—240.

2. Rozumnyi, O. M. and Aliiev, E. Sh. (2023), "Digitalization of economic processes: status and trends", *Zhurnal strategichnykh ekonomichnykh doslidzhen*, vol. 4 (15), pp. 65—72.

3. Chaliuk, Yu. O. (2023), *Suchasni trendy sotsializatsii hlobalnoi ta natsionalnykh ekonomichnykh system* [Modern trends in the socialization of global and national economic systems], 7BC, Kyiv, Ukraine.

4. Shmatkovska, T. O. and Korobchuk, T. I. (2023), "Modern information and communication technologies in modeling business processes", *Ekonomichni forum*, vol. 3, pp. 156—161.

5. Iashchenko O. O. (2025), "Prospects for marketing strategies in times of crisis and increasing information noise: innovative approaches", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 3, pp. 175—179.

6. Iashchenko, O. O. (2024), "Modern approaches to developing a minimalistic marketing strategy", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 70.

7. Rozskazov, A. G., Chaliuk, Y. O., Anishchenko, V. O., Smal, I. and Matviichuk, O. (2022), "Global socioeconomic implications of the Russia-Ukraine War", *Economy and Society*, vol. 23.

8. Shmatkovska, T., Volynets, L., Dielini, M., Magopets, O., Kopchykova, I., Kytaichuk, T. and Popova, Yu. (2022), "Strategic management of the enterprise using the system of strategic management accounting in conditions of sustainable development", *AD ALTA: Journal of interdisciplinary research*, vol. 12 (2), special issue XXIX, pp. 123—128.

Стаття надійшла до редакції 07.05.2025 р.

О. В. Кокорева,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, маркетингу і туризму,
Херсонський національний технічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9918-2278>
А. І. Міронов,
аспірант кафедри менеджменту, маркетингу і туризму,
Херсонський національний технічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-8500-3341>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.10.98

КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК КЛЮЧОВИЙ ЕЛЕМЕНТ СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВ ОБОРОННОЇ ГАЛУЗІ

О. Kokorieva,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management, Marketing and Tourism, Kherson National Technical University
А. Myronov,
Postgraduate Student of the Department of Management, Marketing and Tourism, Kherson National Technical University

HUMAN RESOURCE POTENTIAL AS A KEY ELEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF DEFENSE INDUSTRY ENTERPRISES

У статті досліджено значення кадрового потенціалу як ключового чинника стійкого розвитку підприємств оборонно промислового комплексу України в умовах тривалої військової агресії. Проведено аналіз сучасних наукових підходів до визначення поняття "кадровий потенціал" і виокремлено його структурні компоненти: чисельність та склад персоналу, рівень професійної підготовки, інноваційний і адаптивний потенціал, внутрішні резерви розвитку. Охарактеризовано особливості управління людськими ресурсами на оборонних підприємствах, зокрема закритість HR процедур, високий ступінь державного регулювання, орієнтацію на довгострокове збереження кадрів, впровадження програм перепідготовки та управління знаннями. Виокремлено головні виклики та загрози в умовах війни — мобілізацію та переміщення персоналу, відтік фахівців, психоемоційне вигорання, обмежені ресурси на розвиток, безпекові ризики. Запропоновано напрями вдосконалення кадрової політики: стратегічне планування кадрового забезпечення, гнучкі кар'єрні моделі, наставництво, інструменти нематеріальної мотивації, цифровізацію HR процесів та інтеграцію кадрової політики з державними програмами національної безпеки. Отримані результати мають практичне значення для розробки внутрішніх HR стратегій суб'єктів ОПК та державної кадрової політики в сфері оборони.

This article examines human resource potential as a pivotal factor in sustaining the development of Ukraine's defense industry under prolonged conflict. Drawing on a systematic review of both theoretical and empirical literature, it conceptualizes human resource potential as an integrative construct encompassing workforce size and composition, professional expertise, resilience, innovation capacity, and latent talent reserves. The analysis highlights that security constraints limit external recruitment and training frameworks, while large scale personnel mobilization, forced relocations, skilled labor emigration, and elevated psychological strain exacerbate existing shortages in technical and engineering roles. Concurrently, urgent production demands constrain investment in continuous upskilling and career progression.

To address these challenges, the paper proposes a multi pronged HR enhancement model. First, it recommends integrated strategic workforce planning tools aligned with evolving technological and operational requirements. Second, it advocates flexible career pathways supported by modular training programs and higher education partnerships tailored to defense specific competencies. Third, it emphasizes mentorship schemes and structured knowledge transfer mechanisms to preserve institutional expertise amid staff turnover. Fourth, it underlines non monetary motivational initiatives-including comprehensive mental health support, participatory decision making forums, and recognition platforms-to bolster engagement and well being. Finally, the study underscores the imperative of digitalizing HR functions through predictive analytics, automated talent management platforms, and real time workforce dashboards for data driven decision making.

By implementing these measures, defense enterprises can optimize human capital deployment, enhance organizational resilience, and maintain competitive capacity in a volatile security environment. The paper concludes by calling for empirical validation of the proposed model, longitudinal studies to assess its impact, and comparative research to integrate international best practices into Ukraine's defense HR management.

Ключові слова: кадровий потенціал, стійкий розвиток, оборонно промисловий комплекс, управління персоналом, стратегічне кадрове планування, цифровізація HR.

Key words: human resource potential, sustainable development, defense industry enterprises, human resource management, strategic workforce planning, digital HR.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах системної трансформації економіки України, спричиненої повномасштабною війною, питання стійкого функціонування та розвитку підприємств оборонно-промислового комплексу (ОПК) набуває особливої актуальності. Одним із ключових чинників забезпечення їхньої ефективної діяльності виступає кадровий потенціал — сукупність знань, компетентностей, професійного досвіду та організаційної культури персоналу, здатного реалізовувати стратегічні цілі підприємства в умовах підвищеної турбулентності.

Наразі спостерігається загострення проблем, пов'язаних із нестачею висококваліфікованих кадрів, міграцією спеціалістів, старінням трудових ресурсів та недостатньою мотивацією персоналу до довгострокового професійного розвитку. Ці чинники істотно обмежують інноваційний потенціал підприємств ОПК і стримують їхню адаптацію до нових вимог оборонного ринку, зокрема у контексті міжнародної співпраці та імпортозаміщення.

Водночас, кадровий потенціал є не лише інструментом забезпечення поточної операційної діяльності, а й стратегічним ресурсом, що формує основу стійкого розвитку оборонної галузі. У зв'язку з цим виникає нагальна потреба у розробці науково обґрунтованих підходів до оцінювання, формування та ефективного управління кадровим потенціалом на рівні підприємств ОПК, з урахуванням специфіки їхньої діяльності, особливостей національного ринку праці та глобальних викликів безпеки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика кадрового потенціалу як основи стійкого розвитку підприємств, зокрема оборонної галузі, є предметом постійного наукового інтересу. У су-

часних умовах збройної агресії проти України питання ефективного управління людськими ресурсами в оборонно-промисловому комплексі (ОПК) набуває особливої актуальності.

Так, у дослідженні Хаустової К. М. та Дем'янович Е. [1] розглянуто підходи до управління кадровим потенціалом підприємств в умовах нестабільності. Автори акцентують увагу на необхідності гнучких управлінських стратегій, що враховують виклики військового часу та невизначеність економічного середовища. Запропоновано концептуальні основи адаптивного управління персоналом із фокусом на розвиток стратегічних компетенцій працівників.

Антонюк В. П. [2] у своїй праці досліджує втрати людського капіталу внаслідок війни та окреслює потенційні загрози для післявоєнного економічного відновлення України. Особлива увага приділяється негативному впливу демографічних втрат, міграції висококваліфікованих кадрів та психологічному виснаженню персоналу в стратегічних галузях, зокрема ОПК.

Єнін М., Головки О. та інші співавтори [3] аналізують зв'язок між розвитком людського капіталу та мобілізаційною спроможністю держави. Дослідники наголошують на важливості інституційного супроводу формування кадрового потенціалу, а також на потребі у впровадженні освітньо-професійних програм, спрямованих на підготовку фахівців для сектору безпеки та оборони.

У міжнародному вимірі заслуговує на увагу аналітична доповідь К. Бондар [4], яка присвячена інтеграції українського ОПК до західної оборонної індустрії. Автор наголошує, що одним із ключових викликів на цьому шляху є дефіцит кваліфікованих кадрів, а отже, кадровий потенціал розглядається не лише як внутрішній ресурс, а і як важливий фактор геополітичної інтеграції та спроможності до міжнародної кооперації.

Таким чином, хоча окремі аспекти кадрового потенціалу підприємств оборонної галузі досліджуються у

Таблиця 1. Наукові підходи до трактування кадрового потенціалу та його структурних елементів

Автор (и)	Визначення кадрового потенціалу	Основні структурні елементи
Безсмертна В.В. [6]	Кадровий потенціал - це сукупність якісних і кількісних характеристик персоналу підприємства, які включають чисельність, склад і структуру, фізичні і психологічні можливості працівників, їхні інтелектуальні і креативні здібності, професійні знання і кваліфікаційні навички, комунікабельність і здібність до співпраці, відношення до праці та інші якісні характеристики	Чисельність, склад, структура, інтелектуальні та креативні здібності, мотивація.
Краснокутська Н.В. [7]	Кадровий потенціал – це сукупність здібностей і можливостей кадрів забезпечувати досягнення цілей довгострокового (перспективного) розвитку підприємства.	Кількісні та якісні характеристики персоналу: здібності, знання, мотивація
Балабанова Л.В., Сардак О.В. [8]	Кадровий потенціал підприємства – це гранична величина можливої участі працівників підприємства у його діяльності з урахуванням їх компетентності, психофізичних особливостей, інтересів, мотивацій	Компетентність, мотивація, психофізіологічні характеристики
Лисак В.Ю., Олійник О.С. [5]	Потенціал персоналу, що формується на основі професійної підготовки, трудових ресурсів, соціально-психологічного клімату та мотивації до праці	Професійна підготовка, трудові ресурси, соціально-психологічний клімат, мотивація

Джерело: сформовано автором на основі [5, 6, 7, 8].

вітчизняній та міжнародній літературі, потребує подальшого наукового осмислення саме його роль як ключового елемента стійкого розвитку в умовах довготривалої кризи та трансформації сектора.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

У сучасних умовах системної кризи та збройного конфлікту питання ефективного управління кадровим потенціалом набуває критичного значення для забезпечення стійкого функціонування та розвитку підприємств оборонно-промислового комплексу України. Недостатній рівень професійної підготовки, втрата фахівців через міграцію, психологічне вигорання персоналу та слабка інституційна підтримка створюють додаткові бар'єри для реалізації стратегічних цілей галузі.

МЕТА СТАТТІ

Метою даної статті є узагальнення наукових підходів до розуміння кадрового потенціалу в контексті оборонної промисловості, а також виявлення його ролі як ключового чинника забезпечення стійкого розвитку підприємств оборонного сектора в умовах зовнішніх викликів.

Для досягнення поставленої мети передбачається вирішення таких завдань:

- проаналізувати сучасні наукові підходи до трактування кадрового потенціалу та його структури;
- дослідити особливості управління кадровим потенціалом на підприємствах оборонної галузі України;
- охарактеризувати основні виклики та загрози, що впливають на кадровий потенціал в умовах війни;

— визначити напрямки удосконалення системи управління кадровим потенціалом з урахуванням потреб сталого розвитку оборонно-промислового комплексу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У науковій літературі поняття "кадровий потенціал" розглядається як багатогранна категорія, що включає кількісні та якісні характеристики персоналу підприємства. Різні дослідники акцентують увагу на різних аспектах цього поняття, що відображено в таблиці 1.

Ці підходи дозволяють сформулювати уявлення про кадровий потенціал як стратегічний ресурс підприємства, що включає не лише кількісні характеристики персоналу, але й якісні аспекти, такі як компетентність, мотивація, інтелектуальні та креативні здібності. У контексті оборонно-промислового комплексу України це набуває особливої актуальності, оскільки ефективне управління кадровим потенціалом є ключовим чинником забезпечення стійкого розвитку підприємств галузі.

Стратегії національної безпеки України, затверджені Указом Президента України від 12 лютого 2007 р. № 105/2007, зафіксовано (розділ II, п. 2.4.), що "не вдається забезпечити відповідність сектору безпеки України потребам суспільства (серед іншого): критичний стан озброєння та військової техніки, низький рівень забезпечення та підготовки ЗСУ, що ставить під загрозу можливість виконання ними завдань оборони держави" [9].

Сьогодні, підприємства оборонно-промислового комплексу (ОПК) України функціонують в умовах багаторівневої нестабільності — воєнної, економічної та соціальної. Це зумовлює специфічні виклики в управлінні кадровим потенціалом, серед яких ключовими є:

- дефіцит висококваліфікованих кадрів у технічних і спеціалізованих галузях, зокрема у сфері інженерії, систем озброєння, IT-рішень;
- міграція кадрів за кордон, як наслідок воєнних дій, так і через нерівномірність умов праці та оплати;
- високий рівень навантаження на персонал, обумовлений мобілізацією та інтенсифікацією виробничих процесів;
- психоемоційне вигорання працівників, особливо тих, хто виконує критично важливі завдання.

Управлінські підходи до вирішення цих проблем мають враховувати специфіку оборонної діяльності. Серед ключових особливостей управління кадровим потенціалом в ОПК України слід виділити:

1. Закритість і обмежений доступ до зовнішніх HR-інструментів.

Через національну безпеку процеси підбору, навчання та ротації кадрів регламентовані внутрішніми нормативними актами, що обмежує гнучкість у кадровій політиці.

2. Високий рівень державного впливу.

Багато підприємств оборонної галузі мають державну форму власності, що впливає на кадрову стратегію: розподіл бюджетів, типові штатні розписи, участь профспілок.

3. Орієнтація на довгострокове збереження кадрів.

Унаслідок високої вартості навчання та підготовки спеціалістів, підприємства прагнуть утримати персонал через створення соціальних пакетів, програм наставництва, корпоративного навчання.

4. Впровадження програм перепідготовки та адаптації.

Багато підприємств змушені адаптувати персонал з інших галузей до оборонного виробництва, що вимагає системи прискореного професійного розвитку.

5. Розвиток управління знаннями.

Через втрату досвідчених кадрів і спадкоємності знань важливим стає створення баз знань, документування критичних виробничих процесів, використання менторства.

У підсумку, ефективне управління кадровим потенціалом в оборонній галузі має поєднувати гнучкість до змін, стратегічне планування та врахування людського фактора в умовах екстремальних навантажень. Саме від якості кадрового менеджменту залежить стійкість оборонного виробництва, його адаптивність до викликів та конкурентоздатність у глобальному безпековому середовищі.

Повномасштабна війна в Україні кардинально трансформувала умови функціонування підприємств оборонної галузі, поставивши перед ними низку системних викликів у сфері управління кадровим потенціалом. У нинішніх умовах зберегти стабільний та продуктивний персонал стало не лише організаційним, а й стратегічним завданням для таких підприємств.

Суттєво ускладнює ситуацію втрата кваліфікованих кадрів унаслідок мобілізації, особливо в технічних і інженерних напрямках, що створює гострий дефіцит спеціалістів, заміщення яких вимагає часу і ресурсів. Цьому також сприяє відтік працездатного населення за кордон, що особливо актуально для молоді та жінок, а також вимушене переміщення працівників через активні бойові дії або тимчасову окупацію окремих регіонів. Переміщення підприємств і частини персоналу спричинило дезорганізацію сталих кадрових процесів і ускладнило адаптацію фахівців до нових умов праці.

Не менш важливим викликом стало психоемоційне виснаження персоналу — в умовах постійної небезпеки, тривожності та високого навантаження працівники стикаються зі зниженням продуктивності, емоційним вигоранням і втратою мотивації. Підтримка ментального здоров'я кадрів в умовах надзвичайного стресу перетворилася на один із пріоритетних напрямів внутрішньої політики підприємств.

Крім того, суттєвими є обмежені можливості інвестування в розвиток персоналу, оскільки більшість ресурсів спрямовується на виконання термінових оборонних замовлень і забезпечення безперервного виробництва. У такому середовищі знижується доступ до сучасних програм підготовки та перепідготовки кадрів, що гальмує інноваційний розвиток підприємств.

Окрему складність становлять питання безпеки: ризики обстрілів, кібератак чи диверсійних дій змушують підприємства запроваджувати додаткові заходи для збереження не лише інфраструктури, а й життя персоналу, що зумовлює часті кадрові ротації, додаткове навантаження та потребу в адаптивних управлінських рішеннях.

У підсумку, кадровий потенціал оборонних підприємств України в умовах війни зазнає багаторівневого тиску, що вимагає комплексного підходу до його збереження, підтримки та розвитку. Успішне подолання цих викликів можливе лише за умови стратегічного переосмислення ролі людського капіталу в оборонному виробництві як ключового ресурсу національної безпеки.

Актуальним є запровадження інтегрованої системи стратегічного планування кадрового забезпечення, що враховує прогностичні показники розвитку галузі, очікувані зміни у технологічній структурі виробництва, а також потребу в нових компетенціях і навичках. Такий підхід дозволить зменшити ризики кадрового дефіциту та підвищити адаптивність підприємств до зовнішніх змін.

Необхідним кроком є створення гнучких моделей розвитку персоналу, що передбачають як горизонтальні, так і вертикальні траєкторії кар'єрного зростання, з акцентом на безперервне навчання та розвиток soft skills. У цьому контексті варто розширити співпрацю з вищими навчальними закладами та професійними центрами з підготовки фахівців у сфері оборонних технологій, інженерії та кібербезпеки.

Не менш важливим є формування внутрішніх резервів управлінських кадрів та запровадження механізмів наставництва, що дозволить передавати знання між поколіннями фахівців, зберігаючи професійну спадкоємність та накопичений досвід у виробництві складної оборонної продукції.

Крім того, важливо впроваджувати інструменти мотивації персоналу, орієнтовані на довгострокову зайнятість та ідентифікацію з місією підприємства. Доцільним є застосування нематеріальних форм стимулювання — зокрема, підтримки ментального здоров'я, залучення працівників до процесів прийняття рішень, розвитку внутрішнього корпоративного середовища.

Також особливу увагу слід приділяти цифровізації системи управління персоналом, зокрема автоматизації HR-процесів, використанню аналітики даних для ухвалення рішень, оцінки ефективності працівників, прогнозування потреб у кадрах тощо. Це дозволить підвищити ефективність управління людськими ресурсами навіть в умовах обмежених ресурсів та високої невизначеності.

Зрештою, стратегія сталого розвитку оборонно-промислового комплексу має передбачати формування кадрової політики, зорієнтованої на безпеку, інновації та соціальну відповідальність, що відповідає принципам державної політики національної безпеки та європейським стандартам управління персоналом.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження засвідчило, що кадровий потенціал є критично важливим чинником забезпечення функціональної спроможності підприємств оборон-

но-промислового комплексу України в умовах тривалої воєнної загрози. Аналіз наукових підходів до трактування поняття "кадровий потенціал" дозволив виокремити ключові структурні компоненти цього явища: чисельність і якісний склад персоналу, рівень його професійної підготовки, адаптивність до змін, інноваційний потенціал, а також наявність внутрішніх резервів розвитку.

Установлено, що війна суттєво загострила існуючі кадрові проблеми галузі: зросла трудова міграція, загострився дефіцит технічних спеціальностей, знизився рівень психологічної стабільності працівників. Водночас актуалізувалися вимоги до швидкої переорієнтації управлінських практик, орієнтованих на гнучкість, стійкість і технологічну адаптацію. У цьому контексті визначено ключові напрями удосконалення системи управління кадровим потенціалом — від стратегічного планування до цифровізації HR-процесів і посилення нематеріальної мотивації.

Практичне значення одержаних результатів полягає у формуванні цілісного бачення трансформації кадрової політики оборонних підприємств у напрямі її сталості та стратегічної орієнтації. Запропоновані напрями можуть бути покладені в основу розробки внутрішньої HR-стратегії суб'єктів ОПК, а також враховані при розробленні державної кадрової політики у сфері національної безпеки.

Подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на емпіричне обґрунтування ефективності окремих моделей управління персоналом в умовах нестабільного безпекового середовища, а також на порівняльний аналіз міжнародного досвіду у сфері кадрового забезпечення оборонної промисловості.

Література:

1. Хаустова К. М., Дем'янович Е. Управління кадровим потенціалом підприємства в умовах сучасної нестабільності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 56. С. 251—256. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-43> (дата звернення: 01.05.2025).
2. Антонюк В. П. Втрати людського капіталу внаслідок війни як загроза післявоєнній модернізації економіки України. *Економіка України*. 2022. № 8. С. 3—15. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.08.020> (дата звернення: 01.05.2025).
3. Maksym Yenin, Serhiy Choliy, Olena Akimova, Iurii Perga, Anna Ishchenko, Olga Golovko. Improvement of Human Capital Development: A Factor in Increasing the Mobilisation Potential of Ukraine. *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*. 2024. Vol. 32, No. 1. pp. 55—64. DOI: <https://doi.org/10.3311/PPso.20547> (дата звернення: 02.05.2025).
4. Bondar K. Arsenal of Democracy: Integrating Ukraine Into the West's Defense Industrial Base // Carnegie Endowment for International Peace. 2023. 4 грудня. URL: <https://carnegieendowment.org/2023/12/04/arsenal-of-democracy-integrating-ukraine-into-west-s-defense-industrial-base-pub-91150> (дата звернення: 04.05.2025).
5. Лисак В.Ю., Олійник О.С. Актуальні проблеми та передумови формування поняття "кадровий потенціал". *Економіка і суспільство*. 2018. № 14. С. 709—714. URL:

https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/100.pdf?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 02.05.2025).

6. Безсмертна В.В. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства. *Економіка і управління*. 2007. № 3. С. 48—53. URL: https://kafmen.ru/library/compilations_vak/eiu/2007/3/p_48_53.pdf (дата звернення: 04.05.2025).

7. Краснокутська Н.В. Інноваційний менеджмент: навч. посібн. К.: КНЕУ, 2003. 504 с.

8. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Організація праці менеджера: підручник для студ. вищ. навч. закл. Донецьк: ДонНУЕТ, 2008. 480 с.

9. Про Стратегію національної безпеки України: указ Президента України від 12.02.2007 р. № 105/2007 // Офіційний вісник України. 2007. № 11. — С. 389. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/105/2007#Text> (дата звернення: 04.05.2025).

References:

1. Khaustova, K. M. and Dem'ianovych, E. (2023), "Human Resource Management of an Enterprise under Conditions of Modern Instability", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 56 pp. 251—256. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-43>
 2. Antoniuk, V.P. (2022), "Loss of Human Capital Due to War as a Threat to the Post-War Modernization of Ukraine's Economy", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 8, pp. 3—15. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2022.08.020>
 3. Yenin, M., Choliy, S., Akimova, O., Perga, I., Ishchenko, A. and Holovko, O. (2024), "Improvement of Human Capital Development: A Factor in Increasing the Mobilisation Potential of Ukraine", *Periodica Polytechnica Social and Management Sciences*, vol. 32, no. 1, pp. 55—64. DOI: <https://doi.org/10.3311/PPso.20547>
 4. Bondar, K. (2023), "Arsenal of Democracy: Integrating Ukraine into the West's Defense Industrial Base", *Carnegie Endowment for International Peace*, Available at: <https://carnegieendowment.org/2023/12/04/arsenal-of-democracy-integrating-ukraine-into-west-s-defense-industrial-base-pub-91150> (Accessed 4 May 2025).
 5. Lysak, V.Yu. and Oliynyk, O.S. (2018), "Current Issues and Prerequisites for the Formation of the Concept of "Human Resource Potential", *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 14, pp. 709—714, Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/14_ukr/100.pdf (Accessed: 2 May 2025).
 6. Bezsmertna, V.V. (2007), "Strategic Management of an Enterprise's Human Resource Potential", *Ekonomika i upravlinnia*, vol. 3, pp. 48—53, Available at: https://kafmen.ru/library/compilations_vak/eiu/2007/3/p_48_53.pdf (Accessed 4 May 2025).
 7. Krasnokutska, N.V. (2003), *Innovatsiyni menedzhment [Innovation Management]*, KNEU, Kyiv, Ukraine.
 8. Balabanova, L.V. and Sardak, O.V. (2008), *Orhanizatsiia pratsi menedzhera [Organization of a Manager's Work]*, DonNUET, Donetsk, Ukraine.
 9. President of Ukraine (2007), Decree "On the National Security Strategy of Ukraine", Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/105/2007#Text> (Accessed: 4 May 2025).
- Стаття надійшла до редакції 05.05.2025 р.*

УДК 330.342.146+502.131.1(477)

N. Petrukha,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management in Construction, Kyiv National University of Construction and Architecture
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3805-2215>

S. Petrukha,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management in Construction, Kyiv National University of Construction and Architecture
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8859-0724>

O. Shapovalov,
Independent Researcher
 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-6086-2403>

P. Ushchenko,
Postgraduate Student, West Ukrainian National University
 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-5288-0585>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.10.103

THE ROLE OF THE BIOECONOMY IN THE POST-WAR "GREENING" OF ECONOMIC POLICY

Н. М. Петруха,
 к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту в будівництві,
 Київський національний університет будівництва і архітектури
 С. В. Петруха,
 к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту в будівництві,
 Київський національний університет будівництва і архітектури
 О. Б. Шаповалов,
 незалежний дослідник
 О. Б. Ущенко,
 аспірант, Західноукраїнський національний університет

РОЛЬ БІОЕКОНОМІКИ У ПОВОЄННОМУ "ОЗЕЛЕНЕННІ" ЕКОНОМІЧНОЇ ПОЛІТИКИ

The article is devoted to analyzing the role of bioeconomics in shaping Ukraine's environmentally oriented economic policy in the context of post-war recovery, with an emphasis on integrating biotechnological innovations into the national innovation system to ensure sustainable development. It considers the bioeconomy as a key instrument for "greening" the economy, contributing to reducing carbon dependence and harmonizing economic and environmental goals. The relevance of the study is determined by the need to transform Ukraine's economic policy in the context of post-war reconstruction, where the bioeconomy acts as a mechanism for achieving environmental sustainability, rational use of resources, and increasing the country's competitiveness. The aim of the study is to develop a scientifically sound model for assessing the bioeconomic potential of Ukraine's regions to support sustainable development and the "greening" of economic policy by identifying key drivers, constraints, and resource opportunities. The study uses methods of system analysis, econometric modeling, and expert assessment. Based on data on the natural resource, infrastructure, logistics, labor, financial, and organizational and management potential of all regions of Ukraine, a bioeconomy development potential index was calculated. The scientific results demonstrate significant regional differentiation: 13 regions, including Kyiv, Odesa, and Kharkiv, have

a high level of bioeconomic potential, while 14 regions have a low level. The developed assessment tool allows identifying regions with high potential for scaling up bioeconomic projects and regions that require state support. Prospects for further research include improving the Iprb assessment methodology by including additional parameters, such as environmental indicators, and developing regional bioeconomy development strategies taking into account international practices and the principles of the European Green Deal. Further research could focus on modeling the impact of biotechnological innovations on economic growth and environmental sustainability in individual regions of Ukraine.

Стаття присвячена аналізу ролі біоекономіки у формуванні екологічно орієнтованої економічної політики України в умовах повоєнного відновлення, акцентуючи на інтеграції біотехнологічних інновацій у національну інноваційну систему для забезпечення сталого розвитку. Вона розглядає біоекономіку як ключовий інструмент "озеленення" економіки, що сприяє зниженню вуглецевої залежності та гармонізації економічних і екологічних цілей. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю трансформації економічної політики України в умовах повоєнної відбудови, де біоекономіка виступає механізмом для досягнення екологічної стійкості, раціонального використання ресурсів і підвищення конкурентоспроможності країни. Мета дослідження полягає у розробці науково обгрунтованої моделі оцінки біоекономічного потенціалу регіонів України для підтримки сталого розвитку та "озеленення" економічної політики шляхом визначення ключових драйверів, обмежень і ресурсних можливостей. У дослідженні використано методи системного аналізу, економетричного моделювання та експертної оцінки. На основі даних про природно-сировинний, інфраструктурний, логістичний, трудовий, фінансовий та організаційно-управлінський потенціал всіх регіонів України розраховано індекс потенціалу розвитку біоекономіки. Наукові результати демонструють значну регіональну диференціацію: 13 регіонів, зокрема Київ, Одеса, Харків мають високий рівень біоекономічного потенціалу, тоді як 14 регіонів належать до низького рівня. Розроблений інструмент оцінки дозволяє ідентифікувати регіони з високим потенціалом для масштабування біоекономічних проєктів і регіони, що потребують державної підтримки. Перспективи подальших досліджень включають вдосконалення методики оцінки Iprb шляхом включення додаткових параметрів, таких як екологічні показники, та розробку регіональних стратегій розвитку біоекономіки з урахуванням міжнародних практик і принципів Європейського зеленого курсу. Подальші дослідження можуть фокусуватися на моделюванні впливу біотехнологічних інновацій на економічне зростання та екологічну стійкість окремих регіонів України.

Key words: bioeconomy, circular economy, post-war recovery, environmental policy, sustainable development, regional potential.

Ключові слова: біоекономіка, циркулярна економіка, повоєнне відновлення, екологічна політика, сталий розвиток, регіональний потенціал.

STATEMENT OF THE PROBLEM IN GENERAL TERMS AND ITS RELATIONSHIP TO IMPORTANT SCIENTIFIC AND PRACTICAL TASKS

In the current conditions of transformation of Ukraine's economic model, which has undergone significant changes as a result of full-scale war and deep economic and social upheavals, it is particularly important to reorient towards innovative principles of sustainable development, one of the key elements of which is the bioeconomy, as a concept that combines the rational use of biological resources, the development of biotechnologies, and environmentally responsible economic policies. Abandoning the raw materials-based economic model and

transitioning to an economy based on knowledge, innovation, and technologies for the deep processing of biological resources is becoming not only a strategic goal but also a prerequisite for the country's sustainable post-war recovery.

The formation of an effective bioeconomic space requires comprehensive consideration of the latest achievements in science and technology, particularly in the fields of biochemistry, molecular biology, energy, and agriculture, and also involves the large-scale introduction of renewable energy technologies, bioengineering, processing of organic raw materials, and the replacement of carbon-intensive processes with environmentally friendly alternatives. Improving the efficiency of the

innovation cycle, reducing the time to commercialization of biotechnologies, and expanding their application in the manufacturing, energy, food, and medical sectors are creating the conditions for a transition to a green paradigm of economic growth capable of ensuring energy independence, food security, biodiversity conservation, and the health of the nation. Given the global growth of interest in bioeconomic approaches, especially against the backdrop of structural energy and environmental crises exacerbated by the war, Ukraine has a unique window of opportunity to implement a profound bioeconomic transformation [13]. In this context, it is particularly important to study the role of regions in the formation of a single national bioeconomic space, assess their natural potential for the development of the bioeconomy, institutional readiness for the introduction of biotechnologies, and capacity for innovative development within sustainable models of economic recovery.

ANALYSIS OF RECENT SCIENTIFIC RESEARCH AND PUBLICATIONS

The scientific understanding of the role of bioeconomics in shaping Ukraine's "green" economic policy in the post-war period is the subject of growing interdisciplinary interest, covering environmental, economic, technological, and social aspects. According to research by Belova I. M. and Yaroshchuk O. V., the modern bioeconomy should become the basis for an innovative model of Ukraine's integration into the European economic space, where the adaptation of best practices of sustainable development and environmental management plays an important role [1]. In this context, the importance of the state's strategic vision for the development of national bioeconomic potential is emphasized, which involves creating institutional prerequisites for the transformation of the agricultural, energy, and industrial sectors. In turn, the report of the Office of Sustainable Solutions emphasizes that the post-war reconstruction of Ukraine is a unique window of opportunity to launch a bioeconomic transformation focused on resource-efficient, environmentally friendly, and high-tech production, which will ensure synergy between regional development and global climate goals [2]. Bilousko T. Yu. focuses on the circular economy as a key approach to waste minimization, resource reuse, and restoration of natural ecosystems, which is directly related to the concept of bioeconomy and its applied aspects in the sustainable development system [3].

The issue of managing the development of the bioeconomy at the regional level is highlighted in the works of Vostryakova V. I., who proposes a locally-oriented model for the transformation of socio-economic systems based on bioeconomic sustainability and institutional synergy [6]. In turn, Golovnya Yu. I. and Bilousko T. Yu. investigated instruments for attracting investment in green business, emphasizing the need to develop biofinancing through public and private institutions [7]. The scientific and technical prerequisites for the development of the bioeconomy are analyzed in detail in the monograph by Gonta D., Kyrlyuk Ye., Proshchalikina A., and Ryzhenko N., which outlines the key areas of technological breakthrough, particularly in the field of agrobiotechnology, pharmacobiology, and industrial biosystems [8]. The results of

the research by Talaviri M. P., Gazuda L. M., and Gazuda M. M. deserve special attention, as they substantiate the prospects for the development of a closed-cycle bioeconomy, emphasizing the advantages of integrating biotechnologies into local production systems [17].

The work of Koval O. M., Talaviri M. P., and Dobrivska M. V. analyzes the potential of bioenergy in Ukraine as an important segment of the bioeconomy, opening the way to energy independence through the use of renewable bioresources [12]. The issue of institutional support is also raised in the report of the NGO "SYNERGY," which discusses the need to update the regulatory framework and create regional clusters for the innovative development of the bioeconomy [11]. In conclusion, it is worth noting the research by Vasilyuk S. V., Franiv I. A., and Kiiv D. I., who emphasize the need to integrate the bioeconomy into strategic programs of the national economy and highlight the role of inter-sectoral cooperation in this process [5]. In turn, Dobrivska M. V. defines the bioeconomy as a holistic basis for sustainable development, which requires the formation of a new model of economic thinking and the transformation of public policy towards sustainability [10]. Thus, contemporary scientific opinion on the bioeconomy is multifaceted, but all approaches agree that it has the potential to become not only a mechanism for the ecological reconstruction of the economy, but also a platform for Ukraine's innovative breakthrough in the global system of sustainable development.

FORMULATION OF THE OBJECTIVES OF THE ARTICLE (TASK STATEMENT)

The purpose of the article is to substantiate the role of bioeconomics in the future processes of post-war "greening" of Ukraine's new economic policy by assessing the regional potential for its development.

Objectives of the study:

- to identify structural features of the bioeconomy as a conceptual component of Ukraine's new environmentally oriented economic policy;
- to justify the need to integrate the bioeconomy into the system of strategic economic planning based on the circular model.
- to develop a system for quantitative assessment of the potential of regions for the introduction of the bioeconomy using a comprehensive assessment index.
- to assess the bioeconomic potential of Ukraine's regions based on an integrated indicator and identify regions with high and low levels of development.
- to propose recommendations for the formation of regional policies to stimulate the bioeconomy in the context of the expected post-war recovery.

SUMMARY OF THE MAIN RESEARCH MATERIAL

Within the paradigm of sustainable development that is taking shape in Ukraine in the context of post-war recovery, it is advisable to consider the bioeconomy management system as an integral subsystem of the national innovation system, capable of ensuring its revitalization through the introduction of advanced technological solutions based on biotechnological innovations, as well as through the formation of new

Table 1. Drivers and constraints for the development of the bioeconomy and sustainable "greening" in Ukraine

Drivers	Ponstraints
Increase in government spending on the purchase of high-tech biotechnological products for medical needs	Unstable macroeconomic situation and complex political situation in the context of post-war recovery
Financing of government programs for import substitution in the field of biotechnological medicines	Outdated production facilities of Ukrainian biotechnology companies
Policy for the creation of biotechnological clusters that promote foreign investment	Significant dependence on imports of raw materials and components for biotechnological production
Investment support for development institutions aimed at financing innovative biotechnology start-ups	Insufficient number of qualified specialists and lack of modern educational programs in the field of biotechnology
Expansion of preventive medicine programs, stimulating the development of the vaccine and diagnostic systems market	Non-transparent rules for foreign companies regarding localization of production in Ukraine
Increased demand for biocompatible and biodegradable materials for medical devices due to an increase in surgical procedures	Insufficient funding for biotechnology projects due to preference for investment in information technology
Ukraine's developed IT sector as a foundation for the competitiveness of the bioinformatics market	High logistics costs and imperfect customs regulations
Active development of the agricultural sector, creating opportunities for agrobiotechnology	Lack of modern legislation, environmental standards, and technical regulations for biotechnology
Potential for import substitution in biopharmaceuticals, agrobiotechnology, and industrial biotechnology	Insufficient transparency of public procurement mechanisms and lack of sales guarantees for private companies
Focus on preventive medicine, promoting the development of laboratory diagnostics and the creation of new biomarkers	Lack of government incentives for the introduction of biotechnology in key sectors such as energy and agriculture

Source: based on [14, 19, 20].

products and processes with high added value. Such a system should perform a key function through the stable modernization of existing sectors of the economy through the deep integration of biotechnologies, which will not only reduce dependence on carbon-intensive production, but also adapt national economic policy to modern environmental challenges.

Despite the fact that Ukraine has accumulated significant scientific and technical potential in the field of biotechnology over the past decades, including the availability of qualified personnel, access to innovative developments, the functioning of biotechnology clusters and technology parks, the implementation of a comprehensive bioeconomic model without the active participation and strategic intervention of the state remains virtually impossible, especially in the context of post-war reconstruction of the national economy [4]. In the context of developing a new environmentally oriented economic policy, it is important to consider not only the existing drivers of bioeconomic growth, in particular the natural resource base, scientific institutions, and the agricultural sector, but also the numerous barriers that hinder the effective implementation of green innovations (Table 1).

In the context of Ukraine's post-war economic recovery, it is particularly important to develop economic policies that ensure not only rapid economic growth but also a focus on long-term sustainability and the preservation of natural capital. In this regard, the concept of bioeconomy, closely linked to the principles of ecological balance, acts as a key mechanism for the transformation of economic activity, allowing the harmonization of the economic interests of society with the needs of the environment. The bioeconomy, as part of the broader system of the "nature-based economy," involves a comprehensive study of the economic relations between society, nature, and the institutions that regulate the use of natural resources in order to achieve sustainable development goals.

The study of the natural resource use economy, which underlies the bioeconomy, covers a wide range of issues, including balancing social, economic, and environmental interests, ensuring the reproduction of natural resources, developing mechanisms for regulating environmental risks, and assessing the economic consequences of economic activity. The focus is on socio-ecological-economic systems of various scales, from individual enterprises and regions to the national economy as a whole, including the integration of the natural complex with economic processes [15, p. 21].

In light of the challenges associated with environmental constraints and the need to reduce dependence on fossil resources, it is also important to pay attention to the potential of the circular economy, which is closely linked to the bioeconomic paradigm. Unlike the linear economic model based on the "take→use→dispose" principle, the circular economy is based on renewable and closed processes that involve the reuse of materials, optimization of product life cycles, and minimization of negative impacts on the environment. In practical terms, this means a transition to production and consumption models in which waste becomes a secondary resource and technological chains become cyclical. When considering key approaches to building a circular model within the bioeconomy, it is worth highlighting a resource-oriented vector, which involves the closed circulation of material flows, energy, and waste through repair, modernization, reuse, or complete recycling of raw materials; and an economy-oriented approach, which focuses on creating added value and long-term economic benefits by minimizing losses of natural capital [18]. Together, these approaches form the basis of a modern bioeconomy based on sustainable development, rational use of natural resources, and a high level of environmental responsibility (Table 2).

Table 2. Application of biotechnologies in various fields for the development of Ukraine's bioeconomy

Field of activity	Biotechnology
Healthcare	1. Development of drugs, vaccines, diagnostic methods for detecting diseases and genetic predispositions. 2. Application in reproductive medicine (artificial insemination, early diagnosis of hereditary diseases). 3. Gene and cell therapy for the treatment of complex diseases. 4. Individual selection of medicines based on genetic profiles. 5. Use of biocompatible materials and targeted drug delivery systems.
Agriculture	1. Creation of new and improved plant varieties and animal breeds, optimization of breeding processes. 2. Production of biological plant and animal protection products and bacterial fertilizers. 3. Development of enriched feed and feed additives. 4. Artificial insemination and embryo transfer for livestock breeding. 5. Accelerated reproduction of elite plant varieties, obtaining virus-free planting material.
Food industry	1. Use of biotechnology in food production (bread, cheese, wine, beer, flavor additives). 2. Production of dietary products enriched with additives (sugar substitutes, amino acids, vitamins). 3. Creation of functional products for healthy nutrition.
Sports	1. Selection and training of athletes based on their genetic characteristics to improve performance.
Ecology	1. Processing of household, agricultural, and industrial waste. 2. Biological treatment of persistent pollutants (oil, pesticides, polymers). 3. Production of biodegradable alternatives to traditional materials (biopesticides, bioplastics). 4. Preservation of biodiversity, restoration of rare plant and animal species populations.
Use of natural resources	1. Extraction of useful minerals from waste and low-quality raw materials (biometallurgy, oil well restoration). 2. Development of bioenergy (production of biogas, biofuels, hydrogen). 3. Synthesis of chemicals from renewable raw materials for industrial use.

Source: based on [9, 26].

In the context of forming a new model of post-war economic development in Ukraine based on the principles of sustainability, the bioeconomy emerges as a key instrument for "greening" the state's economic policy, as it integrates knowledge, resources, and innovations aimed at restoring natural capital, improving the efficiency of bio-resource use, and reducing environmental impact. The concept of a circular economy, which is closely linked to the bioeconomic paradigm, involves the creation of a closed production and consumption cycle that mimics natural ecosystems, where all materials and resources, after use, are returned to circulation through reuse, renovation, or recycling, thus eliminating the problem of waste as such (Fig. 1).

The main goal of this model is to ensure maximum efficiency at every stage of the life cycle of a product or service, which necessitates the reorganization of existing distribution systems with a priority on se-

condary resources, the regenerative use of materials, and reduced dependence on primary raw materials. In scientific terms, the conceptual foundations of the circular economy are not new, but rather summarize achievements in industrial ecology, ecological design, ecological efficiency, and closed-loop material flow management, which together create a scientifically sound platform for the introduction of new approaches to economic policy-making [23].

According to the definition of international organizations, in particular the UN, a green economy is an economic system that promotes the well-being of the population, ensures social equality, and simultaneously reduces environmental risks and degradation. Its strategic goal is to achieve environmental balance through comprehensive solutions to socio-economic problems, in particular by stimulating employment, income growth, and energy efficiency, accompanied by the preservation of biodiversity and ecosystem services [21]. The directions for implementing a green economy include, in particular, modernization of the energy sector, investment in environmental technologies, development of sustainable transport, waste recycling, forest restoration, and other initiatives that have a positive environmental impact (Fig. 2).

Innovation, as a basic element of economic growth, requires not only technical development, but also clearly

structured management mechanisms that ensure effective coordination between all participants in the innovation process, which creates a need for the formation of a

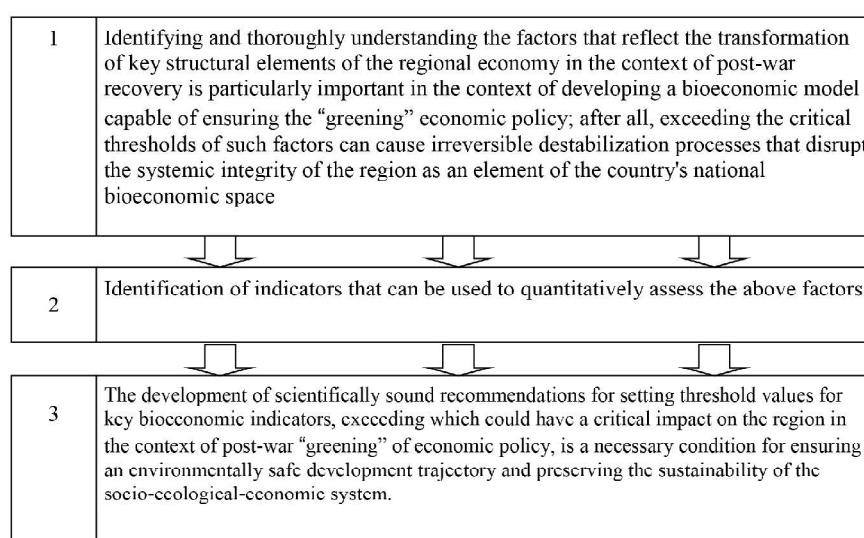


Fig. 1. Algorithm for forming a system of threshold values for bioeconomic factors, exceeding which is critical for the environmentally safe development of a country's economic policy

Source: compiled by the authors.

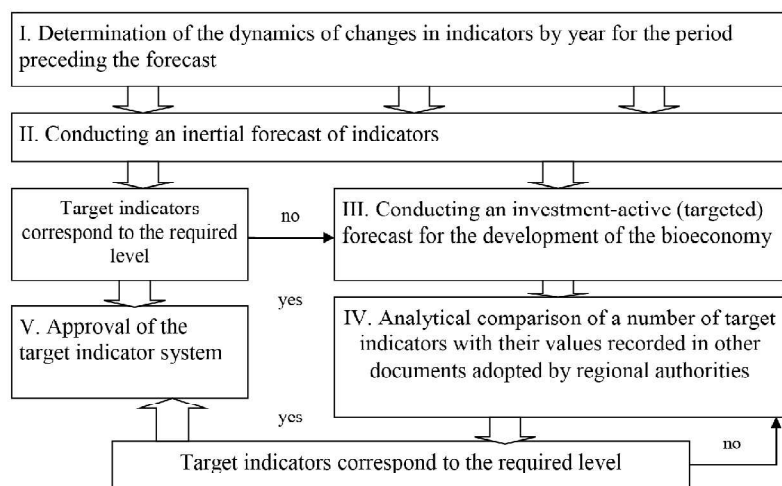


Fig. 2. Logical structure of quantitative indicators assessment in the process of forming a bioeconomically oriented development program for Ukraine's regions

Source: compiled by the authors.

comprehensive innovation strategy that combines state support, academic research, entrepreneurial initiative, and infrastructure capabilities for the implementation of technological solutions in the bioeconomy. The strategy itself should take into account not only national priorities but also regional specificities, which is particularly relevant in Ukraine given the uneven technological development of individual territories and their varying levels of innovation capacity (Fig. 3).

Given the complex structure of the economy, which includes both high-tech and traditional industries, the most flexible and adaptive approach to bioeconomy management appears to be a mixed strategy that combines

elements of both gradual modernization and targeted innovative transformation adapted to the conditions of specific regions. This approach allows for more efficient use of existing scientific and resource potential, ensures close integration between science and production, and creates the institutional foundations for long-term sustainable development [25, p. 10]. The development of an effective bioeconomy management model should include the stages of goal setting, strategic planning, implementation, and monitoring mechanisms, which together will ensure the continuity of the innovation process, from scientific development to the commercialization of biotechnology products and solutions. Such a model should

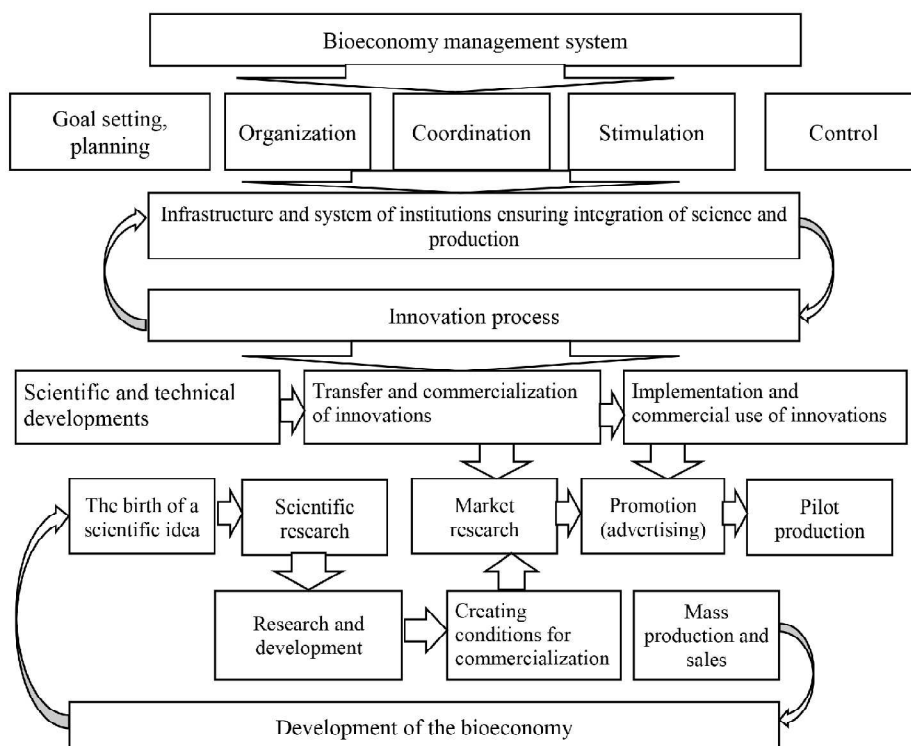


Fig. 3. Model of the innovation development management system for the bioeconomy in the context of post-war "greening" of Ukraine's economic policy

Source: compiled by the authors.

Table 3. Assessment of the bioeconomy development potential of the region

No.	Evaluation parameters	Evaluation criteria	Points	Max points	Weight (wi)
Natural resource potential (NRP)					
1.	Availability of raw materials for biotechnology	The region has a raw material base	2	4	0,20
		Raw materials are available in neighboring regions.	1		
		Lack of raw materials	0		
	Availability of water sources	Well drilling or water extraction from a water body is available	2		
		Only one source type available	1		
		There are no water sources.	0		
Infrastructure potential (IP)					
2.	Availability of treatment facilities	The treatment facilities are capable of receiving all wastewater.	2	4	0,25
		None, but construction is possible	1		
		Not possible to implement	0		
	Availability of spare electricity capacity	Capacities are available in the areas of Balanced Use of Natural Resources and Innovation.	2		
		Electricity can be supplied to the Balanced Nature Management and Innovation zone	1		
		No power available	0		
Logistics potential (LP)					
3.	Availability of rail connection	With high throughput capacity in the Balanced Nature Management and Innovation Zone	2	4	0,10
		With high throughput capacity outside the Balanced Nature Use and Innovation Zone, but with the possibility of connection	1		
		No rail connection	0		
	Availability of motor transport connections	There is road transport connection with other regions.	2		
		No connection	0		
Labor potential (Lab.P)					
4.	Availability of highly qualified personnel	There are personnel with relevant education	2	4	0,15
		There are personnel with higher education and the possibility of retraining.	1		
		Insufficient number of qualified personnel	0		
	Interaction with biotechnology institutes	No interaction	2		
		No interaction	0		
Financial potential (FP)					
5.	Funding for innovative development, million UAH/year	> 100	2	4	0,10
		10-100	1		
		< 10	0		
	Income tax benefits	There are benefits	2		
		No benefits available	0		
Information potential (InfP)					
6.	Availability of a network resource with information on innovative development	There is an accessible and informative resource available.	2	2	0,10
		Resource not available	0		
Organizational and managerial potential (OMP)					
7.	Existence of an innovation development strategy	There is a strategy	2	4	0,10
		No strategy	0		
	Availability of an investment promotion agency	There is an agency	2		
		Agency not available	0		

Source: compiled by the authors

Table 4. Dispersion and standard deviation of bioeconomy development potential elements

Indicators	NRP	IP	LP	Lab.P	FP	OMP	NRP
Total variance	0,001	0,001	0,000	0,005	0,000	0,000	0,001
Standard deviation	0,036	0,025	0,013	0,067	0,020	0,000	0,033

Source: compiled by the authors.

Table 5. Quantitative assessment of regions that fell within the calculation intervals

Level of potential	Sturges	Brooks and Carruzer	Heinhold and Hayedi
	k = 6 (5,17)	k = 7 (6,27)	k = 5 (4,24)
Lack of potential	0	1	0
Low level	1	1	2
Below average	2	1	0
Average	1	3	1
Above average	3	2	4
High	4	5	3
Very high	7	5	8

Source: compiled by the authors.

create a stable environment for partnership with economic and financial actors: investment funds, donor programs, ministries, international organizations, and other stakeholders interested in the implementation of green innovations and the development of bio-oriented sectors [22].

Modern innovation policy in the context of post-war reconstruction should be based on the development of a comprehensive national innovation system that provides for the smooth functioning of a network of interacting organizations capable of generating, scaling, transforming, and effectively disseminating environmentally oriented bioeconomic innovations. Such a system should not only ensure the technological modernization of industries, but also form a new economic model in which development is based on renewable resources, environmental responsibility, and sustainable economic growth as key priorities of state policy. The initial hypothesis of the study is that Ukraine's regions have different resource potentials for the development of bioeconomic projects, which can be quantified using the bioeconomic development potential index (Ipbr), which will include the following assessment components: 1) natural resources, 2) infrastructure, 3) logistics, 4) labor, 5) financial, and 6) organizational and managerial potential. The rationale is based on modern scientific approaches to regional development assessment, particularly in the context of the bioeconomy, which combines biotechnology, environmental sustainability, and economic growth (Table 3) [24, p. 52].

After collecting all the necessary information, each parameter is evaluated according to the defined criteria, where scores are assigned on a scale from 0 to 2. Next, the relative indicator of each evaluation parameter is

calculated using the following formula: the ratio of the actual indicator to the maximum (reference) value:

$$t_j = \frac{x_{\text{факт}}}{x_{\text{max}}} \quad (1),$$

where: t_j — potential element parameter;
 $x_{\text{факт}}$ — the actual value of the parameter criterion;
 x_{max} — maximum (reference) value of the parameter criterion.

After that, the integral indicator for each element of the region's bioeconomy development potential is calculated using the following formula:

$$I_j = \frac{\sum_{i=1}^{n_j} t_j}{n_j} \quad (2),$$

where:
 I_j — Integral indicator of the bioeconomy development potential element;
 t_j — calculated parameter of the potential element;
 n_j — number of element parameters.

To calculate this, we will use a method adapted to 10 parameters. Since we have reduced the number of parameters, we will adjust the maximum values of the elements and weight coefficients proportionally:

1) Natural resource potential (NRP): 3 parameters (max 6 points), $w_i=0,30$;

2) Infrastructure potential (IP): 3 parameters (max 6 points), $w_i=0,35$;

3) Logistical potential (LP): 1 parameter (max 2 points), $w_i=0,10$;

4) Labor potential (Lab.P): 1 parameter (max 2 points), $w_i=0,10$;

5) Financial potential (FP): 1 parameter (max 2 points), $w_i=0,10$;

6) Organizational and management potential (OMP) (1 parameter, max 2 points), $w_i=0,05$;

7) Information potential (InfP) was excluded due to the removal of parameters..

Final integrated indicator — "Index of the region's bioeconomy development potential" (Ipbr) — can be calculated as the weighted average of all elements of the bioeconomy development potential, taking into account the individual weighting coefficients provided based on the results of expert assessment:

$$I_{ipbr} = \frac{\begin{matrix} \times 0,30 + & \times 0,35 + & \times 0,10 + & \times 0,10 + \\ \times 0,10 + & \times 0,05 \end{matrix}}{\quad} \quad (3).$$

In order to determine the dispersion of random variables of bioeconomy development potential elements, the dispersion (δ^2) and standard deviation (λ) were calculated for each region using Excel tools. The results show that the dispersion of potential elements is insignificant and that the indicator is correctly calculated based on weighted averages (Table 4).

Next, it is necessary to select the number of intervals in the bioeconomy development potential range. To do this, let us consider several approaches:

1. Sturges' formula:

$$k = \log 2 \times n + 1 \quad (4),$$

where:

k — number of intervals;

Table 6. Gradation of the region's bioeconomy development potential in terms of opportunities for innovative development of the bioeconomy

Rating	NRP	IP	LP	Lab.P	FP	OMP	Ipbr
max	0,20	0,22	0,10	0,15	0,10	0,10	0,94
min	0,03	0,16	0,07	0,04	0,04	0,10	0,55
step	0,06	0,02	0,01	0,04	0,02	0,00	0,13
Low level	$0,03 \leq X \leq 0,09$	$0,16 \leq X \leq 0,18$	$0,07 \leq X \leq 0,08$	$0,04 \leq X \leq 0,08$	$0,04 \leq X \leq 0,06$	$0,1 \leq X \leq 0,1$	$0,55 \leq X \leq 0,68$
Average level	$0,09 \leq X \leq 0,15$	$0,18 \leq X \leq 0,2$	$0,08 \leq X \leq 0,09$	$0,08 \leq X \leq 0,11$	$0,06 \leq X \leq 0,08$	$0,1 \leq X \leq 0,1$	$0,68 \leq X \leq 0,81$
High level	$0,15 \leq X \leq 0,2$	$0,2 \leq X \leq 0,22$	$0,09 \leq X \leq 0,1$	$0,11 \leq X \leq 0,15$	$0,08 \leq X \leq 0,1$	$0,1 \leq X \leq 0,1$	$0,81 \leq X \leq 1$

Source: compiled by the authors.

n — number of research results obtained, participating in the study).

2.Brooks and Carrusher formula;

$$k = 5 \lg n \quad (5).$$

Table 7. Input data for assessing the bioeconomy development potential of a region of Ukraine (10 parameters)

Region	Raw material base	Land industry	Water	Treatment facilities	Technopark	Electricity	Motor vehicles	Qualified personnel	Financial innovations	Strategic solutions.
Vinnitsia	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2
Volyn	1	1	2	1	0	1	2	1	1	1
Dniprop	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Donetsk	2	1	1	1	1	1	2	2	1	1
Zhytomyr	1	2	2	1	0	1	2	1	1	1
Zakarpattia	1	1	1	1	0	1	2	1	0	0
Zaporizhia	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2
Ivano-Frankivsk	1	1	2	1	0	1	2	1	1	1
Kyiv	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Kirovohrad	2	2	2	1	0	1	2	1	1	1
Luhansk	1	1	1	1	0	1	2	1	0	0
Lviv	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2
Mykolaiv	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2
Odesa	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Poltava	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2
Rivne	1	2	2	1	0	1	2	1	1	1
Sumy	2	2	2	1	0	1	2	1	1	1
Ternopil	1	1	2	1	0	1	2	1	0	0
Kharkiv	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Kherson	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2
Khmelnitsky	1	2	2	1	0	1	2	1	1	1
Cherkasy	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2
Chernivtsi	1	1	1	1	0	1	2	1	0	0
Chernihiv	1	2	2	1	0	1	2	1	1	1

Table 8. Results of the assessment of the potential for development of bioeconomic projects in the regions of Ukraine

Region	NRP	IP	LP	Lab. P	FP	OM P	I_{pbr}	Level
Vinnitsia	1,00	0,83	1,00	1,00	1,00	1,00	0,93	High
Volyn	0,67	0,33	1,00	0,50	0,50	0,50	0,51	Low
Dnipro	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	High
Donetsk	0,67	0,50	1,00	1,00	0,50	0,50	0,65	Low
Zhytomyr	0,83	0,33	1,00	0,50	0,50	0,50	0,53	Low
Zakarpattia	0,50	0,33	1,00	0,50	0,00	0,00	0,43	Low
Zaporizhia	1,00	0,83	1,00	1,00	1,00	1,00	0,93	High
Ivano-Frankivsk	0,67	0,33	1,00	0,50	0,50	0,50	0,51	Low
Kyiv	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	High
Kirovohrad	1,00	0,33	1,00	0,50	0,50	0,50	0,56	Low
Luhansk	0,50	0,33	1,00	0,50	0,00	0,00	0,43	Low
Lviv	1,00	0,83	1,00	1,00	1,00	1,00	0,93	High
Mykolaiv	1,00	0,83	1,00	1,00	1,00	1,00	0,93	High
Odesa	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	High
Poltava	1,00	0,83	1,00	1,00	1,00	1,00	0,93	High
Rivne	0,83	0,33	1,00	0,50	0,50	0,50	0,53	Low
Sumy	1,00	0,33	1,00	0,50	0,50	0,50	0,56	Low
Ternopil	0,67	0,33	1,00	0,50	0,00	0,00	0,46	Low
Kharkiv	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	High
Kherson	1,00	0,83	1,00	1,00	1,00	1,00	0,93	High
Khmelnyskyi	0,83	0,33	1,00	0,50	0,50	0,50	0,53	Low
Cherkasy	1,00	0,83	1,00	1,00	1,00	1,00	0,93	High
Chernivtsi	0,50	0,33	1,00	0,50	0,00	0,00	0,43	Low
Chernihiv	0,83	0,33	1,00	0,50	0,50	0,50	0,53	Low

3. The Heinhold and Haedi formula;

$$k = \sqrt{n} \quad (6),$$

Using formula (7), we determine the step for each of the selected approaches.

$$x = \frac{\max - \min}{k} \quad (7).$$

Table 5 presents the results of comparing approaches to selecting the number of intervals by assessing the number of regions that fell into each of the proposed levels of bioeconomy development potential.

The quantitative assessment clearly reflects the empty and poorly filled levels of the region's bioeconomy development potential, which does not emphasize the significance of the results obtained, since at least three regions have a low level of potential, and at intervals of five to seven, they are distributed across four levels, which cannot be distinguished at this stage of the study. In

addition, the inclusion of the "No potential" level, in the author's opinion, is unacceptable, since biotechnology is present in various spheres of human life and every region has at least minimal potential [16]. In this regard, we propose to abandon the intermediate levels and settle on the following: "low," "medium," and "high" (Table 6).

Thus, the following gradation of the region's bioeconomy development potential for the development of the bioeconomy can be proposed:

- from 0 to 0.68 — low level;
- from 0.68 to 0.81 — medium level;
- from 0.81 to 1.0 — high level.

To perform the assessment and econometric modeling, 10 key parameters were selected from the provided methodology for assessing the regional bioeconomy development potential index (I_{pbr}), which takes into account their significance for the development of bioeconomic projects in Ukraine (Table 7).

From the list of assessment parameters (see Table 3), 10 were selected that have the greatest impact on bioeconomic potential, taking into account the weighting coefficients of the elements (for example, $InfP$ has the highest weight of 0.25, NRP — 0.20) and their relevance to biotechnology:

- 1) Raw material base — a key factor for biotechnology.
- 2) Industrial land — necessary for the location of production facilities.
- 3) Water sources — important for technological processes.
- 4) Treatment facilities — critical for environmental safety.
- 5) Technopark — promotes innovation.
- 6) Electricity — the basis for equipment operation.
- 7) Road transport links — ensure logistics.
- 8) Qualified personnel — necessary for high-tech projects.
- 9) Financing of innovation — determines investment opportunities.
- 10) Innovation development strategy — reflects organizational support.

Calculations were performed for 24 regions of Ukraine based on the methodology, calculation of integral indicators for six elements of potential, and determination of I_{pbr} as the weighted average value. The data for assessing the parameters (Table 8) were compiled taking into account the geographical, economic, and infrastructural characteristics of the regions. Thus, Kyiv, Odesa, and Dnipropetrovsk regions received high scores (2) for most parameters thanks to their developed infrastructure and human resources, while Zakarpattia and Luhansk regions received lower scores due to limited resources.

The results showed significant regional differentiation: 13 regions (e.g., Kyiv, Odesa, Kharkiv) have high potential ($I_{pbr} > 0.81$), no region fell into the medium level (0.68—0.81), and 14 regions (Volyn, Luhansk) belong to the low level ($I_{pbr} \leq 0.68$). Highest I_{pbr} (1,00) was recorded in Kyiv and Dnipro regions, which is explained by their developed infrastructure and financing. The lowest I_{pbr} (0.43) is in Zakarpattia, Luhansk, and Chernivtsi regions, where financial and organizational resources are limited. The analysis confirmed the hypothesis: regions with higher I_{pbr} have better conditions for bioeconomy,

in particular thanks to their raw material base, infrastructure, and human resources. The absence of regions with an average I_{pbr} indicates polarization: developed regions are significantly ahead of less developed ones. The scientific result is the creation of a tool for assessing bioeconomic potential, which allows identifying regions with high potential (for scaling up projects) and regions in need of support (for equalizing development). For example, the low I_{pbr} in the Luhansk region indicates the need for investment in human resources and infrastructure. The data obtained can be used to develop regional bioeconomy development strategies that will contribute to economic growth and environmental sustainability in Ukraine.

CONCLUSIONS AND PROSPECTS FOR FURTHER RESEARCH IN THIS AREA

The analysis has established that this sector is a key instrument for sustainable development. The bioeconomy promotes greener production, reduces dependence on fossil fuels, and facilitates the transition to a renewable energy-based economy. For its successful functioning in the post-war period, active state participation, strategic planning, scientific support, targeted investments, and adaptation of global practices to the regional characteristics of Ukraine are necessary. The study identified factors that contribute to the development of the bioeconomy, as well as constraints that demonstrate uneven provision of resources and institutional support between regions, which in turn leads to uneven implementation of bioeconomic principles in different parts of the country. To assess the potential of regions, a "Regional Bioeconomy Development Potential Index" was developed, which takes into account six main components: natural resources, infrastructure, logistics, labor potential, financial capabilities, and organizational and managerial resources. The assessment was based on a number of key parameters.

A combined strategy for the development of the bioeconomy has been proposed, combining the modernization of traditional industries with the introduction of innovative biotechnological solutions. It takes into account the multi-level resource potential of the regions. Based on the I_{pbr} calculation, the regions were classified into three categories: low, medium, and high bioeconomic potential. Thirteen regions with high potential were identified, including Kyiv, Kharkiv, and Odesa, where bio-oriented projects can be scaled up. The other 11 regions, including Luhansk, Zakarpattia, and Chernivtsi, have low potential and require active state support. A methodological approach based on a system of weighted coefficients for individual elements of potential, adapted to the conditions of post-war Ukraine, has been developed to assess bioeconomic potential. The proposed gradation of regional bioeconomic development levels allows identifying priority areas for investment, developing strategic plans, and stimulating interregional cooperation.

Література:

1. Белова І. М., Ярошук О. В. Розвиток біоекономіки в Україні: адаптація європейського досвіду для інтеграції в європейський економічний простір. Інноваційна економіка. 2024. № 3. С. 45—54. DOI: <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2024.3.6> (дата звернення: 04.05.2025).
2. Біоекономіка: про унікальне вікно можливостей для трансформації України. Офіс Сталих Рішень. 2025. 27 січня. URL: <https://ukraine-oss.com/bioekonomika-pro-unikalne-vikno-mozhlyvostej-dlya-transformacziyi-ukrayiny/> (дата звернення: 04.05.2025).
3. Білоусько Т. Ю. Циркулярна економіка в контексті досягнення цілей сталого розвитку. Економіка та суспільство. 2024. № 65. С. 313—318. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-52> (дата звернення: 04.05.2025).
4. Біоенергетична асоціація України. 2019. URL: <http://www.uabio.org/activity/uabioanalytics/3277-uabio-position-paper-18> (дата звернення: 04.05.2025).
5. Василюк С. В., Франів І. А., Кіїв Д. І. Інтеграція біоекономіки в галузі національного господарства. Інфраструктура ринку. 2024. № 72. С. 20—27. DOI: <https://doi.org/10.32782/infrastruct72-4>. (дата звернення: 04.05.2025).
6. Вострякова В. І. Локально-орієнтована модель управління біоекономічною трансформацією соціально-економічних систем на засадах сталого розвитку. Ефективна економіка. 2024. № 9. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.37>. (дата звернення: 04.05.2025).
7. Головня Ю. І., Білоусько Т. Ю. Інвестиції в зелений бізнес та сталий розвиток. Економіка та регіон. 2024. № 3 (94). DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.3\(94\)](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.3(94)). (дата звернення: 04.05.2025).
8. Гонта Д., Кирилюк Є., Прощаликіна А., Риженко Н. Формування складників національної біоекономіки в умовах прискорення науково — технічного прогресу: монографія. Черкаси: ЧНУ ім. Б. Хмельницького, 2020. 233 с.
9. Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України. 2024. URL: <http://saee.gov.ua/uk/business/preferentsii/derzh-pidtrymka/podatkovyi-ta-mytni-pilgy> (дата звернення: 04.05.2025).
10. Добрівська М. В. Біоекономіка як основа сталого розвитку. Економіка АПК. 2017. № 4. С. 13—19. URL: <https://journals.nubip.edu.ua/index.php/Economica/article/download/456/432> (дата звернення: 04.05.2025).
11. Інноваційний розвиток біоекономічного потенціалу Українию ГО "Агенція сталого розвитку "СИНЕРГІЯ". Вінниця, 2024. 13 березня. URL: <https://www.sdasynergy.org/news/analitichnyy-zvit-innovatsiynyy-rozvytok-bioekonomichnoho-potentsialu-ukrayiny>. (дата звернення: 04.05.2025).
12. Коваль О. М., Талавіря М. П., Добрівська М. Розвиток біоенергетичного потенціалу в Україні. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка та менеджмент. 2021. № 3. С. 229—235.
13. Концепція "зеленого" енергетичного переходу України до 2050 року. Міністерство енергетики та захисту довкілля України. 2020. URL: [https://enefcities.org.ua/upload/files/Проект%20Концепції%20\(1\).pdf](https://enefcities.org.ua/upload/files/Проект%20Концепції%20(1).pdf) (дата звернення: 04.05.2025).
14. Македон В., Михайленко О., Красніков П. Управління розробкою та реалізацією національних і міжнародних проєктів у сфері відновлювальної енергетики. Підприємництво та інновації. 2023. № (26). С. 5—13. <https://doi.org/10.32782/2415-3583/26.1>. (дата звернення: 04.05.2025).

15. Македон В. В., Байлова О. О. Планування і організація впровадження цифрових технологій в діяльність промислових підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки". 2023. Випуск 47. С. 16—26. DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2023-47-3. (дата звернення: 04.05.2025).
16. Потенціал впровадження біоекономіки в Україні. Аналітичний звіт. 2024. URL: https://socioinform.com/docs/zvit_bioekonomika.pdf (дата звернення: 04.05.2025).
17. Талавири М. П., Газуда Л. М., Газуда М. М. Перспективи розвитку біоекономіки замкнутого циклу в Україні. Геополітика України: історія і сучасність. 2021. № 2 (27). С. 128—138. DOI: [https://doi.org/10.24144/2078-1431.2021.2\(27\).128-138](https://doi.org/10.24144/2078-1431.2021.2(27).128-138). (дата звернення: 04.05.2025)
18. Bianchi M., Cascavilla A., Clavell Diaz J., Ladu L., Palacino Blazquez B., Menger P., Staffieri E., Yilan G. Circular bioeconomy: A review of empirical practices across implementation scales. *Journal of Cleaner Production*. 2024. Vol. 477. P. 143816. DOI: 10.1016/j.jclepro.2024.143816. (дата звернення: 04.05.2025).
19. Bilousko T. Peculiarities of forming competencies of economists in the field of biotechnology. *Innovative educational technologies: European experience and its application in training in economics and management*. Riga, Latvia: Baltija Publishing, 2023. P. 26—28. DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-276-9-7>. (дата звернення: 04.05.2025).
20. Biotechnology in Ukraine. 2024. URL: <https://bioukraine.org/biotechnology-in-ukraine/> (дата звернення: 04.05.2025).
21. Faulkner J. P., Murphy E., Scott M. Bioeconomy, Planning and Sustainable Development: A Theoretical Framework. *Sustainability*. 2024. Vol. 16, no. 19. P. 8303. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16198303>. (дата звернення: 04.05.2025).
22. Financing a Sustainable Global Bioeconomy. 2024. URL: https://wcbef.com/wp-content/uploads/2024/09/financing-a-sustainable-global-bioeconomy-report_092024.pdf (дата звернення: 04.05.2025).
23. Leavy S., Allegratti G., Presotto E., Montoya M. A., Talamini E. Measuring the bioeconomy economically: exploring the connections between concepts, methods, data, indicators and their limitations. *Sustainability*. 2024. Vol. 16. No. 20. Article 8727. <https://doi.org/10.3390/su16208727>. (дата звернення: 04.05.2025).
24. Makedon V., Myachin V., Plakhotnik O., Fisunen K. N., Mykhailenko O. Construction of a model for evaluating the efficiency of technology transfer process based on a fuzzy logic approach. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2024. no 2(13(128)). p. 47-57. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2024.300796>. (дата звернення: 04.05.2025).
25. Rojas-Serrano F., Garcia-Garcia G., Parra-Lopez C., Sayadi-Gmada S. Sustainability, circular economy and bioeconomy: A conceptual review and integration into the notion of sustainable circular bioeconomy. *New Medit*. 2024. Vol. 23, No. 2. P. 1—17. DOI: <https://doi.org/10.30682/nm2402a>. (дата звернення: 04.05.2025)
26. Thomchick E., Jacobson M., Ruamsook K. Bioeconomy bright spots, challenges, and key factors going forward: Perceptions of bioeconomy stakeholders. *EFB Bioeconomy Journal*. 2024. Vol. 4. P. 100068. <https://doi.org/10.1016/j.bioeco.2024.100068>. (дата звернення: 04.05.2025).

References:

1. Belova, I. M. and Yaroschuk, O. V. (2024), "Development of the bioeconomy in Ukraine: adaptation of European experience for integration into the European economic area", *Innovational Economy*, vol. 3, pp. 45—54. <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2024.3.6>.
2. Office of Sustainable Solutions (2025), "Bioeconomy: a unique window of opportunity for the transformation of Ukraine", available at: <https://ukraine-oss.com/bioekonomika-pro-unikalne-vikno-mozhlyvostej-dlya-transformacziyi-ukrayiny/> (Accessed 4 May 2025).
3. Bilousko, T. Yu. (2024), "Circular economy in the context of achieving the sustainable development goals", *Economy and Society*, vol. 65, pp. 313—318. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-52>.
4. Bioenergy Association of Ukraine (2019), "Position Paper No. 18", available at: <http://www.uabio.org/activity/uabioanalytics/3277-uabio-position-paper-18> (Accessed 4 May 2025).
5. Vasiliuk, S. V., Franiiv I. A. and Kiyiv D. I. (2024), "Integration of the bioeconomy into sectors of the national economy", *Market Infrastructure*, vol. 72, pp. 20—27. <https://doi.org/10.32782/infrastructure72-4>.
6. Vostriakova, V. I. (2024), "Locally-oriented model for managing the bioeconomic transformation of socio-economic systems based on sustainable development", *Efficient Economy*, vol. 9. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.37>.
7. Holovnia, Yu. I. and Bilousko, T. Yu. (2024), "Investments in green business and sustainable development", *Economy and Region*, vol. 3 (94). [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.3\(94\)](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.3(94)).
8. Honta, D., Kyriliuk, Ye., Proshchalykina, A. and Ryzhenko, N. (2020), *Formuvannya skladnykh natsionalnoi bioekonomiky v umovakh pryskorennia naukovo — tekhnichnoho prohresu* [Formation of components of the national bioeconomy in the context of accelerating scientific and technological progress: monograph], Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy, Cherkasy, Ukraine.
9. State Agency on Energy Efficiency and Energy Saving of Ukraine (2024), "Tax and customs benefits for business", available at: <http://saee.gov.ua/uk/business/preferentsii/derzh-pidtrymka/podatkovy-ta-mytni-pilgy> (Accessed 4 May 2025).
10. Dobrivska, M. V. (2017), "Bioeconomy as a basis for sustainable development", *Economy of Agro-Industrial Complex*, vol. 4, pp. 13—19, available at: <https://journals.nubip.edu.ua/index.php/Economica/article/download/456/432> (Accessed 4 May 2025).
11. Synergy Agency for Sustainable Development (2024), "Innovative development of the bioeconomic potential of Ukraine", available at: <https://www.sda-synergy.org/news/analitichnyy-zvit-innovatsiynyy-rozvytok-bioekonomichnoho-potentsialu-ukrayiny> (Accessed 4 May 2025).

12. Koval, O. M., Talavyria, M. P. and Dobrivska, M. (2021), "Development of the bioenergy potential in Ukraine", Bulletin of Sumy National Agrarian University. Series: Economics and Management, vol. 3, pp. 229—235.

13. Ministry of Energy and Environmental Protection of Ukraine (2020), Concept "Concept of the Green Energy Transition of Ukraine until 2050", available at: [https://enefcities.org.ua/upload/files/Проект%20Концепції%20\(1\).pdf](https://enefcities.org.ua/upload/files/Проект%20Концепції%20(1).pdf). (Accessed 4 May 2025).

14. Makedon, V., Mykhailenko, O. and Krasnikov, P. (2023), "Management of the development and implementation of national and international projects in the field of renewable energy", Entrepreneurship and Innovation, vol. 26, pp. 5—13. available at: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/26.1>.

15. Makedon, V. V. and Bailova, O. O. (2023), "Planning and organizing the implementation of digital technologies in the activities of industrial enterprises", Scientific Bulletin of Kherson State University. Series "Economic Sciences", vol. 47, pp. 16—26. DOI: 10.32999/ksu2307-8030/2023-47-3.

16. Socioinform (2024), "Potential for bioeconomy implementation in Ukraine: analytical report", available at: https://socioinform.com/docs/zvit_bioekonomika.pdf (Accessed 4 May 2025).

17. Talavyria, M. P., Gazuda, L. M. and Gazuda, M. M. (2021), "Prospects for the development of a circular bioeconomy in Ukraine", Geopolitics of Ukraine: History and Modernity, vol. 2 (27), pp. 128—138. [https://doi.org/10.24144/2078-1431.2021.2\(27\).128-138](https://doi.org/10.24144/2078-1431.2021.2(27).128-138).

18. Bianchi, M., Cascavilla, A., Clavell Diaz, J., Ladu, L., Palacino Blazquez, B., Menger, P., Staffieri, E. and Yilan G. (2024), "Circular bioeconomy: A review of empirical practices across implementation scales", Journal of Cleaner Production, vol. 477, pp. 143816. DOI: 10.1016/j.jclepro.2024.143816.

19. Bilousko, T. (2023), "Peculiarities of forming competencies of economists in the field of biotechnology", Innovative educational technologies: European experience and its application in training in economics and management, pp. 26—28. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-276-9-7>.

20. Biotech Initiative (2024), "Biotechnology in Ukraine", available at: <https://bioukraine.org/biotechnology-in-ukraine/> (Accessed 4 May 2025).

21. Faulkner, J. P., Murphy, E. and Scott M. (2024), "Bioeconomy, planning and sustainable development: A theoretical framework", Sustainability, vol. 16, no. 19, pp. 8303. <https://doi.org/10.3390/su16198303>.

22. World bioeconomy forum (2024), "Financing a Sustainable Global Bioeconomy", available at: https://wcbef.com/wp-content/uploads/2024/09/financing-a-sustainable-global-bioeconomy_report_092024.pdf. (Accessed 4 May 2025).

23. Leavy, S., Allegratti, G., Presotto, E., Montoya, M. A. and Talamini E. (2024), "Measuring the bioeconomy economically: exploring the connections between concepts, methods, data, indicators and their limitations", Sustainability, vol. 16, no. 20, pp. 8727. <https://doi.org/10.3390/su16208727>.

24. Makedon, V., Myachin, V., Plakhotnik, O., Fisunenko, N. and Mykhailenko, O. (2024), "Construction of a

model for evaluating the efficiency of technology transfer process based on a fuzzy logic approach", Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, vol. 2 (13 (128)), pp. 47—57. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2024.300796>.

25. Rojas-Serrano, F., Garcia-Garcia, G., Parra-Lopez, C. and Sayadi-Gmada, S. (2024), "Sustainability, circular economy and bioeconomy: A conceptual review and integration into the notion of sustainable circular bioeconomy", New Medit, vol. 23, no. 2, pp. 1—17. <https://doi.org/10.30682/nm2402a..>

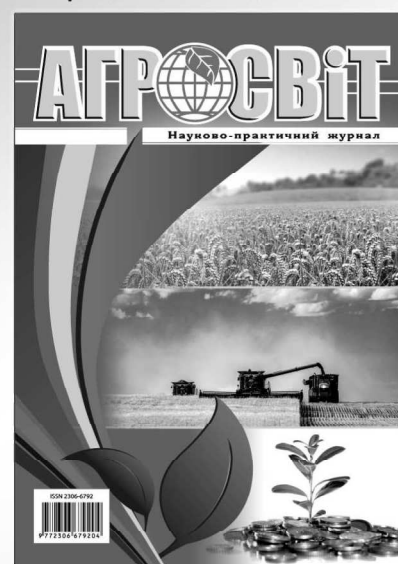
26. Thomchick, E., Jacobson, M. and Ruamsook K. (2024), "Bioeconomy bright spots, challenges, and key factors going forward: Perceptions of bioeconomy stakeholders", EFB Bioeconomy Journal, vol. 4, pp. 100068. <https://doi.org/10.1016/j.bioeco.2024.100068>.

Стаття надійшла до редакції 08.05.2025 р.

АГРОСВІТ

<https://nauka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

**Журнал включено до переліку
наукових фахових видань України
з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)**

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

О. А. Подолянчук,
к. е. н., доцент, завідувачка кафедри обліку і оподаткування,
Вінницький національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0234-8943>

О. С. Якубишин,
аспірант першого року контрактної форми навчання з відривом
від виробництва зі спеціальності 071 Облік і оподаткування,
Вінницький національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-6802-8575>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.10.116

ОБЛІКОВО-ІНФОМАЦІЙНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РОЗРАХУНКІВ ЗА ПОДАТКАМИ

О. Podolianchuk,
PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Accounting and Taxation,
Vinnytsia National Agrarian University, Vinnytsia
О. Yakubyshyn,
Postgraduate student of the first year of the contract form of study with separation from production,
major 071 Accounting and taxation, Vinnytsia National Agrarian University, Vinnytsia

ACCOUNTING AND INFORMATION SUPPORT FOR TAX CALCULATIONS

В статті відзначено про перманентні зміни в податковій системі України. Обґрунтовано, що в наукових дослідженнях нині актуальними є питання обліку розрахунків за податками суб'єктів господарювання. Визначено, що задля розкриття сутності податків і правильної організації їх обліку та адміністрування необхідно чітко визначати основні елементи. Представлено складові елементи податку. Відзначено про необхідність глибоких знань практикуючими бухгалтерами правового регулювання процесів оподаткування. Розкрито сутність обліково-інформаційного забезпечення розрахунків за податками, що базується на поєднанні законодавчо-регулюючої та облікової складових. Схематично представлено процес обліку розрахунків за податками суб'єктів підприємництва. Розкрито рахунки синтетичного обліку зобов'язань за податками. Розглянуто напрями удосконалення обліку розрахунків за податками: системи обліку; оптимізації форм податкової звітності та електронного адміністрування.

The purpose of the scientific publication is to reveal the components of accounting and information support for tax calculations in order to substantiate the directions for their improvement. The conducted research confirms that the national approaches to the accounting system of tax payments are sufficiently regulated. However, the existing accounting system uses a toolkit of additional methods for calculating taxes and forming general information about the state of taxation of economic entities. The modern paradigm of accounting for tax payments has certain features associated with the intensification of tax reforms. The presence of problems in the accounting reflection of tax payments and the declaration of tax liabilities indicate the presence of inconsistent aspects between tax payments and accounting components. All this determines the need for a constant search for ways to adapt the tax and accounting approach to tax payments.

The article notes the permanent changes in the tax system of Ukraine. It is substantiated that in scientific research the issues of accounting for tax payments of business entities are currently relevant. It is determined that in order to reveal the essence of taxes and properly organize their accounting and administration, it is necessary to clearly define the main elements. The constituent elements of the tax are presented. The need for practicing accountants to have in-depth knowledge of the legal regulation of taxation processes is noted. The essence of accounting and information support for tax payments is revealed, which is based on a combination of legislative, regulatory and accounting components. The process of accounting for tax calculations of business entities is schematically presented: preparation of primary and consolidated documents, recording of transactions in tax and financial accounting registers, calculation of tax liability, formation of tax declarations, submission (administration) of declarations to the control body, payment of taxes. The accounts of synthetic accounting for tax liabilities are revealed. The directions for improving accounting for tax payments are considered: accounting systems; optimization of tax reporting forms and electronic administration.

*Ключові слова: облік, рахунки, податки, обліково-інформаційне забезпечення, нормативне регулювання.
Key words: accounting, accounts, taxes, accounting and information support, regulatory regulation.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРИКЛАДНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Податкова система України тривалий час перебуває у стані перманентних змін, які спрямовані державними органами влади на поповнення різних рівнів бюджету країни. Проте, законодавство щодо системи оподаткування є досить запутаним і у платників податків виникає "більше питань, ніж відповідей". Усі господарські операції щодо діяльності суб'єктів господарювання підлягають обліковому узагальненню за допомогою методів бухгалтерського обліку. Не є виключенням і розрахунки за податками. Постійні зміни законодавства зумовлюють працівників облікової професії до швидкої адаптації нововведень. Тому правильно організований облік забезпечує належне виконання обов'язку платників податків перед державою.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження наукової літератури свідчить про поглиблення досліджень щодо системи оподаткування та обліку розрахунків за податком і підтверджує актуальність обраної теми. Лега О.В. відзначає про складність, трудомісткість і відповідальність бухгалтерського обліку розрахунків із бюджетом [8]. Буткевич О.В. досліджує питання облікової політики в частині розрахунків за податками [2]. Горин В.П., Була П.В та Черноус В.С. розкривають зміни податкової політики за період повномасштабного вторгнення та окреслюють новітні виклики у сфері оподаткування [4]. У попередніх дослідженнях автора Подольчук О.А. неодноразово охарактеризовано проблемні питання обліку розрахунків за податками [13; 15; 16; 18], а також разом зі співавторами Коваль Н.І. та Гудзенко Н.М. розкрито зміст спрощеної системи оподаткування фермерських господарств [12] та питання обліку розрахунків за податками сільськогосподарських товаровиробників [14].

Високий науковий інтерес свідчить про актуальність теми дослідження, адже від правильності обліку залежить ефективність здійснення податкових розрахунків суб'єктів господарювання та економічних показників розвитку держави.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою наукової публікації є розкриття складових обліково-інформаційного забезпечення розрахунків за податками задля обґрунтування напрямів їх удосконалення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Згідно зі ст. 67 Конституції України кожен зобов'язаний сплачувати податки і збори в порядку й розмірах, встановлених законом. Податковий кодекс України (ПКУ) конкретизує це положення та закріплює обов'язок платника податку обчислити, задекларувати або сплатити суму податку та збору в порядку і строки, визначені Податковим кодексом, законами з питань митної справи. Таким чином, нарахування і сплата будь-якого податку чи збору передбачає необхідність здійснення належним чином обліку й розрахунку, результати яких зображені у відповідній формі податкової звітності [1, с. 192].

Відповідно до ПКУ, платники податків для цілей оподаткування зобов'язані вести облік доходів, витрат та інших показників, пов'язаних з визначенням об'єктів оподаткування та/або податкових зобов'язань, на підставі первинних документів, реєстрів бухгалтерського обліку, фінансової звітності, інших документів, пов'язаних з обчисленням і сплатою податків і зборів, ведення яких передбачено законодавством [11].

Відповідно, для обробки інформації про здійснені господарські операції необхідно використовувати інформацію, яка стосується бухгалтерських операцій та обліку сплати податків підприємством. Ведення пара-

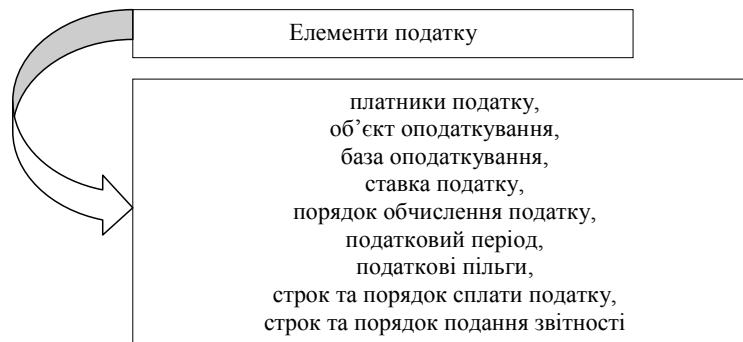


Рис. 1. Основні елементи податку

Джерело: сформовано за [ПКУ].

лельно різних видів обліку значно ускладнює роботу. Кожен із напрямів обліку включає велику кількість інформації щодо специфіки ведення, різні цілі, функції, завдання та методи розрахунку, що призводять до багатьох суперечностей та невідповідностей між ними [8, с. 260].

Зазначимо, що кожен податок має свою сутність і, враховуючи об'єкт, функціональне призначення, механізм розрахунку, історично прийнято їх поділяти на прямі і непрямі. В основі такого поділу покладено, насамперед, процес перекладання податків. Перекладання податків, як правило, характеризують як процес повного або часткового перерозподілу податкового навантаження між різними суб'єктами податкових відносин, які мають економічні або господарські відносини. Це означає, що прямі податки сплачуються однією особою із доходу чи майна, а непрямі — сплачує особа-споживач товарів, а перераховує до бюджету особа-продавець [13, с. 119].

Задля розкриття сутності податків і правильної організації їх обліку та адміністрування необхідно чітко визначати основні елементи, які характеризують і конкретизують той чи інший податок (рис. 1).

Сучасні підходи до системи оподаткування суб'єктів бізнесу та складні механізми розрахунку податкового зобов'язання платників податків впливають на ведення

обліку, а відтак, останній потребує глибоких знань бухгалтерів правового регулювання процесів оподаткування. Практика ведення обліку розрахунків за податками підтверджує "домінування" норм податкового законодавства в частині податкових показників, що зумовлює складність податкових розрахунків так і їх облікового відображення.

Слушно відзначає Данілов О.В., що на практиці реалізація податкової політики (процеси обчислення і сплати податків) забезпечується сукупністю імперативних положень стосовно бухгалтерського обліку, а також визначених підприємство самостійно деяких методів обліку з дотриманням норм податкового права [5].

Справедливою є думка, що обліково-інформаційне забезпечення розрахунків за податками — це сукупність достовірної, доречної і достатньої облікової інформації про зміст господарських операцій, які пов'язані з виникненням об'єкта і бази оподаткування, та законодавчих і нормативних актів, які регламентують і визначають відносини, що виникають у сфері оподаткування [18, с. 47]. Таким чином, обліково-інформаційне забезпечення розрахунків за податками базується на поєднанні законодавчо-регулюючої та облікової складових.

Бухгалтерський облік, як ядро інформаційного забезпечення прийняття управлінських рішень забезпечує інформаційні запити різних груп користувачів, в тому числі і державних органів влади. Тому визначення сум податкових зобов'язань здійснюється в процесі обробки бухгалтерської інформації (рис. 2).

Для ведення синтетичного обліку зобов'язань за податками, зборами до бюджетів Планом рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств і організацій передбачені такі синтетичні рахунки: рахунок 64 "Розрахунки за податками й платежами"; рахунок 17 "Відстрочені податкові активи"; рахунок 54 "Відстрочені податкові зобов'язання"; рахунок 55 "Інші довгострокові зобов'язання"; рахунок 98 "Податок на прибуток" [7].

Виклюк М.І. та Саламін А.М. в науковому дослідженні відзначають, що система податкового регулювання є доволі складною системою, котра ефективна у випадку покладення у її

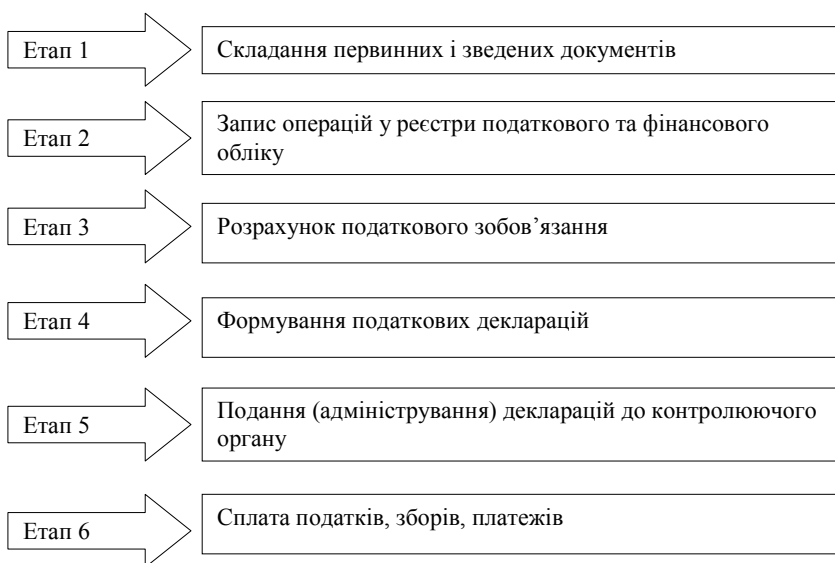


Рис. 2. Обліковий процес розрахунків за податками і зборами суб'єктів підприємництва

Джерело: [13, с. 125].

Таблиця 1. Переваги та недоліки використання єдиного рахунка

Критерій	Переваги	Недоліки
Кількість помилок	зменшення кількості помилок	
Оплата за документ	економія коштів у вигляді комісії	
Перерахування коштів	перерахування коштів однією сумою без вказання одержувача	поповнення однією великою сумою
Витрачання часу	зменшення на проведення платежів	
Оплата податків	сплата більшості податків	не можливо сплачувати ПДВ, акцизний податок з реалізації пального та спирту етилового
Порядок застосування чи відмови	застосування з наступного робочого дня після подання заявки	відмова з першого числа місяця наступного календарного року
Контроль строків оплати	за умови своєчасного подання декларацій – автоматичне списання платежів	
Доступність коштів на рахунку	на кошти не може бути накладено арешт	

Джерело: [5].

основу ефективних принципів податкових відносин. Саме тому, з точки зору правового аспекту вона забезпечує, з однієї сторони, розробку правил, дотримання котрих є обов'язковим для всіх економічних суб'єктів, а з іншої — здатність нести ними відповідальність за додержання встановлених правил у законодавстві [3].

Автори стверджують, що мета правового регулювання процесів оподаткування полягає в тому, що воно має створити нормативно-правову модель для наповнення бюджету та водночас стимулювати соціально-економічний розвиток держави. Правові аспекти податкового регулювання реалізуються на трьох рівнях: законодавчому рівні (акти вищої сили: Конституція, кодекси, закони); через підзаконні акти (укази Президента, урядові постанови, що включають і відомчі акти); на локальному рівні (акти індивідуального характеру, різноманітні цивільно-правові договори, програми розвитку, адміністративні акти місцевих органів влади тощо) [3].

На думку Лещенко П.В., основні моделі податкового регулювання бізнесу базуються на поєднанні фіскальних інструментів та стимулюючих механізмів, що формують середовище для економічного зростання. При цьому податкова політика визначає баланс між податковими зобов'язаннями підприємств і можливостями їх розвитку, впливаючи на фінансові потоки, рівень інвестицій та конкурентоспроможність. Класична модель такого регулювання ґрунтується на жорсткому фіскальному підході, коли держава забезпечує стабільні бюджетні надходження через високі ставки оподаткування. Така система підвищує прогнозованість макроекономічних параметрів, але може створювати бар'єри для підприємницької активності. Альтернативний підхід передбачає використання податкових стимулів, спрямованих на залучення капіталу, підвищення продуктивності та прискорення інноваційного розвитку. Тому гнучкі податкові режими знижують витрати бізнесу, що сприяє розширенню економічної активності. Загалом варто зазначити, що функціональна ефективність кожної моделі залежить від макроекономічного контексту та інституційної спроможності держави адаптувати подат-

кову політику до змін, які відбуваються у бізнес-середовищі [9, с. 143].

Ефективність регулюючих заходів передбачає усвідомлення змісту правового регулювання усіх учасників податкових правовідносин. Так, на переконання Логінової О.В., суб'єктивні підстави виокремлюються з урахуванням усвідомлення природи правового регулювання учасниками цих відносин. По-перше, йдеться про суб'єктивне розуміння ініціаторів виникнення законодавчих норм, суб'єктів, від яких залежить те чи інше формулювання законодавчої норми. По-друге, це свідоме досягнення необхідності додержуватися приписів законодавства суб'єктами, на упорядкування поведінки яких такі норми спрямовані. По-третє, суб'єктивні підстави залежать не лише від обізнаності й усвідомлення змісту законодавчих норм суб'єктами, які їх приймають, і суб'єктами, які їх використовують, а й від сприйняття змісту та застосування законодавства особами, які вирішують спори між суб'єктами. Інакше кажучи, тлумачення і розуміння законів, ефективне їх застосування під час вирішення спорів (зокрема, щодо якості законодавства) зумовлюються фаховістю суддів. Тому набуває важливості ефективна правова освіта [10, с. 151].

В наукових працях визначаються напрями удосконалення системи розрахунків за податками в частині використання єдиного рахунку. Використання в практиці облікового процесу підприємств норм Порядку функціонування єдиного рахунку та виконання норм статті 1351 Податкового кодексу України центральними органами виконавчої влади дає можливість платникам податків здійснювати накопичення коштів на рахунку і автоматично розподіляти їх на підставі податкових декларацій/Розрахунків. Через єдиний рахунок можна сплачувати поточні податкові платежі, суми податкового боргу чи недоїмки з єдиного соціального внесу, грошові зобов'язання за податковими повідомленнями-рішеннями [17].

Так, враховуючи норми Порядку функціонування єдиного рахунку та виконання норм статті 1351 Податкового кодексу України центральними органами вико-

навчої влади, Данілов О.С. відзначає про переваги та недоліки використання єдиного рахунку (табл. 1).

Дані таблиці 1 підтверджують переваги використання єдиного рахунку, за допомогою якого платник податків може спростити процес сплати сум податкових зобов'язань, витримувати строки сплати податків, економити час та кошти за комісію банківського обслуговування.

Також в наукових дослідженнях приділяється значна увага і питанням удосконалення різних аспектів обліку розрахунків за податками. Одні дослідження пов'язані з удосконаленням системи обліку, інші — стосуються питань оптимізації форм податкової звітності та підходів до електронного адміністрування.

Пропонується в системі обліку підприємств для обліку податкових розрахунків за податками здійснювати на одному бухгалтерському рахунку, що сприятиме спрощенню обліку розрахунків з бюджетом.

Так авторами Савчук Д.Г. та Жиряда Х.В. висловлено бачення щодо можливості використання рахунку 98 "Податкові платежі підприємства", що в системі обліку податкових розрахунків дасть змогу уникнути впливу на собівартість продукції (у частині єдиного соціального внеску), створює умови для провадження ефективного контролю над нарахуванням [6].

Підтримуючи думку Данілова О.С., погоджуємося, що одним із напрямів вдосконалення сучасного стану обліку податкових розрахунків на українських підприємствах є спрощення процесу формування і подання податкової звітності. Вдосконалення системи податкового обліку і звітності також пов'язується з усуненням дублювання інформації з окремих секторів, оскільки численні додатки реально не містять важливої інформації. Форми податкової звітності у країнах ЄС складені так, що при їхньому заповненні платником трактування було однозначне. Наприклад, у Нідерландах та Бельгії декларація з ПДВ складається з 1-ї сторінки [5].

Автори наукових публікацій також розглядають доцільність подання місячної податкової звітності, від якої відмовились вже більшість європейських країн і перейти тільки на квартальну.

Опрацювання значної кількості наукової літератури можна відзначити, що існуючі підходи щодо методики обліку розрахунків за податками передбачають розгалужену систему облікового відображення операцій, залежно від видів податків, які сплачують господарюючі суб'єкти. Об'єктивність розрахунку податковою зобов'язання та правильність відображення в системі обліку залежить від суб'єктивного розуміння змісту норм податкового та облікового законодавства. Регуляторна політика держави в частині оподаткування та обліку повинна базуватися не лише на відносинах з міжнародними кредиторами, політичною думкою, але й науково-обґрунтованих дослідженнях вітчизняних вчених та рекомендаціях професійних бухгалтерських організацій та практиків.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження підтверджує, що національні підходи до системи обліку розрахунків за подат-

ками в достатній мірі врегульовані. Проте, наявна облікова система використовує інструментарій додаткових методів для розрахунку податків та формування загальної інформації про стан оподаткування у суб'єктів господарювання.

Сучасна парадигма бухгалтерського обліку розрахунків за податками має певні особливості, пов'язані з активізацією податкових реформ. Наявність проблем облікового відображення розрахунків за податками та декларування податкових зобов'язань свідчать про наявність неузгоджених аспектів між податковими розрахунками та обліковими складовими. Все це визначає необхідність постійного пошуку шляхів адаптації податкового та бухгалтерського підходу до розрахунків за податками.

Література:

1. Букало Н.А. Складання та подання податкової звітності підприємств з податку на прибуток. Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. 2016. Т. 21, Вип. 4 (46). С. 192—195.
2. Буткевич О.В. Формування облікової політики щодо розрахунків за податковими платежами. Економічний простір. 2021. № 171. С. 87—92.
3. Виклюк М.І., Саламін А.М. Податкове регулювання в Україні: правові аспекти. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 71. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5540/5478> (дата звернення: 25.04.2025).
4. Горин В.П., Була П.В та Чорноус В.С. Податкова політика України в умовах воєнного стану: реалії, безпекові виклики та перспективи подолання. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 18. С. 23—31.
5. Данілов О.С. Податкові зміни в контексті євроінтеграційних процесів України та їх вплив на бухгалтерський облік. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3780/3703> (дата звернення: 25.04.2025).
6. Жиряда Х.В., Савчук Д.Г. Удосконалення податкових розрахунків на підприємствах України. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 18. С. 900—907.
7. Інструкція про застосування плану рахунків бухгалтерського обліку активів, капіталу, зобов'язань і господарських операцій підприємств та організацій: Наказ Міністерства фінансів України від 30.11.1999 р. № 291. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text> (дата звернення: 25.04.2025).
8. Лега О.В. Облік розрахунків за податками і платежами: систематизація поглядів. Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 54. С. 259—266.
9. Лещенко П.В. Моделі податкового регулювання бізнесу. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 6. С. 141—145.
10. Логвінова О.В. Сучасні виклики корегування ефективності застосування законів (на прикладі податково-правового регулювання). Проблеми законності. 2024. Вип. 16. С. 148—159.
11. Податковий кодекс України: Закон України № 2755-VI від 02.12.2010 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення: 25.04.2025).
12. Подолянчук О.А., Коваль Н.І., Гудзенко Н.М.

Облік в фермерських господарствах: навч. посіб. Київ: "Центр учбової літератури", 2019. 374 с.

13. Подолянчук О.А. Облік в оподаткуванні діяльності підприємств. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні проблеми науки і практики. 2021. № 1. С. 115—128

14. Подолянчук О.А., Коваль Н.І., Гудзенко Н.М. Облікове забезпечення податкових розрахунків сільськогосподарських товаровиробників: особливі операції: монографія. Видавництво ТОВ "Друк", 2022. 256 с.

15. Подолянчук О.А. Особливості бухгалтерського обліку та оподаткування прибутку підприємств. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки та практики. 2022. № 1 (59). С. 136—153.

16. Подолянчук О.А., Лепетан І.М. Облік та оподаткування земельних ділянок сільськогосподарського призначення. Агросвіт. 2022. № 2. С. 37—44.

17. Порядок функціонування єдиного рахунку та виконання норм статті 1351 Податкового кодексу України центральними органами виконавчої влади: Постанова Кабінету Міністрів України від 29.04.2020 р. № 321. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/321-2020-%D0%BF#Text> (дата звернення: 25.04.2025).

18. Podolianchuk O.A. Accounting and information support of tax calculations. The scientific heritage. 2020. № 51. P. 44—54.

References:

1. Bukalo, N.A. (2016), "Preparation and submission of corporate income tax returns", Vynik ONU imeni I.I. Mechnykova, vol. 21, no. 4 (46), pp. 192—195.

2. Butkevych, O.V. (2021), "Formation of accounting policy for tax payments", Ekonomichnyj prostij, vol. 171, pp. 87—92.

3. Vykluk, M.I. and Salamin, A.M. (2025), "Tax regulation in Ukraine: legal aspects", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 71, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5540/5478> (Accessed 25.04.2025).

4. Horyn, V.P., Bula, P.V. and Chornous, V.S. (2024), "Tax policy of Ukraine under martial law: realities, security challenges and prospects for overcoming them", Investysii: praktyka ta dosvid, vol. 18, pp. 23—31.

5. Danilov, O.S. (2024), "Tax changes in the context of european integration processes of Ukraine and their impact on accounting", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 61, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3780/3703> (Accessed 25.04.2025).

6. Zhyriada, Kh.V. and Savchuk, D.H. (2018), "Improving tax calculations at Ukrainian enterprises", Ekonomika i suspil'stvo, vol. 18, pp. 900—907.

7. Ministry of Finance of Ukraine (1999), Order "Instructions on the application of the Plan of accounts for the accounting of assets, capital, liabilities and economic operations of enterprises and organizations", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0893-99#Text> (Accessed 25.04.2025).

8. Leha, O.V. (2021), "Accounting for tax and payment settlements: systematization of views", Infrastruktura rynku, vol. 54, pp. 259—266.

9. Leschenko, P.V. (2025), "Models of tax regulation of business", Investysii: praktyka ta dosvid, vol. 6, pp. 141—145.

10. Lohvinova, O.V. (2024), "Modern challenges of adjusting the effectiveness of the application of laws (using the example of tax and legal regulation)", Problemy zakonnosti, vol. 16, pp. 148—159.

11. Verkhovna Rada of Ukraine (2010), "Tax Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (Accessed 25.04.2025).

12. Podolianchuk, O.A. Koval'skyi, N.I. and Hudzenko, N.M. (2019), Oblik v fermers'kykh hospodarstвах [Accounting in farms], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

13. Podolianchuk, O.A. (2021), "Accounting in taxation of enterprise activities", Ekonomika, finansy, menedzhment: aktual'ni problemy nauky i praktyky, vol. 1, pp. 115—128.

14. Podolianchuk, O.A., Koval', N.I. and Hudzenko, N.M. (2022), Oblikove zabezpechennia podatkovykh rozrakhunkiv sil's'kohospodars'kykh tovarovyrobnykiv: osoblyvi operatsii [Accounting for tax calculations of agricultural producers: special operations], Vydavnytstvo TOV "Druk", Kyiv, Ukraine.

15. Podolianchuk, O.A. (2022), "Features of accounting and taxation of enterprise profits", Ekonomika, finansy, menedzhment: aktual'ni pytannia nauky ta praktyky, vol. 1 (59), pp. 136—153.

16. Podolianchuk, O. and Lepetan, I. (2022), "Accounting and taxation of agricultural land", Agrosvit, vol. 2, pp. 37—44.

17. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020), Resolution "The procedure for the functioning of the single account and the implementation of the norms of Article 1351 of the Tax Code of Ukraine by central executive authorities", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/321-2020-%D0%BF#Text> (Accessed 25.04.2025).

18. Podolianchuk, O.A. (2020), "Accounting and information support of tax calculations", The scientific heritage, vol. 51, pp. 44—54.

Стаття надійшла до редакції 02.05.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б») Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663

І. П. Сидор,

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів ім. С. І. Юрія,
Західноукраїнський національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4410-7083>

Ю. С. Федак,

здобувач третього ступеня PhD, Західноукраїнський національний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-0843-1429>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.10.122

ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ В КОНТЕКСТІ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ У СФЕРІ ПУБЛІЧНИХ ФІНАНСІВ

I. Sydor,

PhD in Economics, Associate Professor, West Ukrainian National University

Yu. Fedak,

Postgraduate student, West Ukrainian National University

FINANCIAL SUPPORT FOR THE IMPLEMENTATION OF THE STATE SOCIAL POLICY
IN THE CONTEXT OF MODERN CHALLENGES IN THE FIELD
OF PUBLIC FINANCE

У статті розглянуто актуальність проблематики фінансового забезпечення реалізації державної соціальної політики в умовах перманентних змін, сучасних викликів і загроз. На основі узагальнення та систематизації різноманітних підходів визначено зміст, основне призначення, напрями та завдання соціальної політики держави, а також визначено форми, джерела та інструменти її фінансового забезпечення. Акцентовано увагу на тому, що успішна реалізація державної соціальної політики залежить від обсягу та джерел її фінансового забезпечення, які тісно пов'язані з економічним розвитком держави. Обґрунтовано провідні джерела фінансування видатків соціального призначення у контексті світового досвіду та вітчизняної практики: бюджетне фінансування, як пряма участь держави у забезпеченні благ і послуг громадянам, фінансування за рахунок коштів фондів соціального страхування (Пенсійного фонду України та Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування на випадок безробіття) на страхових засадах, а також за рахунок коштів реального сектору економіки за допомогою відповідного фіскального інструментарію. Окреслено проблемні аспекти успішної реалізації пріоритетів державної соціальної політики та шляхи їх подолання. Визначено альтернативні джерела фінансування соціальних проєктів, заходів і програм в частині забезпечення зростання суспільного добробуту громадян.

The article considers the relevance of the issues of financial support for the implementation of the State social policy in the context of permanent changes, modern challenges and threats. On the basis of generalisation and systematisation of various approaches, the article defines the content,

main purpose, directions and tasks of the State social policy, and also identifies the forms, sources and instruments of financial support for the State social policy. The author emphasises that the successful implementation of the State social policy depends on the volume and sources of its financial support, which are closely related to the economic development of the State. The author substantiates the leading sources of financing of social expenditures in the context of world experience and domestic practice: budget financing as direct participation of the State in providing goods and services to citizens, financing at the expense of social insurance funds (the Pension Fund of Ukraine and the Fund of Compulsory State Social Insurance for Unemployment) on an insurance basis, as well as at the expense of the real sector of the economy with the help of appropriate fiscal instruments. The author emphasises that active participation of the real sector of the economy in the implementation of PPP projects ensures increased social responsibility of business for social processes in the State and facilitates cooperation between business entities, public authorities and civil society, which is a relevant and timely challenge in today's environment. By combining the joint efforts of the State, business and citizens, it is possible to achieve effective, efficient and high-quality results in the implementation of the social function of the State. The author outlines the problematic aspects of successful implementation of the priorities of the State social policy and the ways to overcome them. In particular, it is noted that it is necessary to increase the level of social standards for the population, which serves as the basis for determining the parameters of various types of social benefits; search for additional sources of financial support for the post-war restoration of the social infrastructure of our country; intensification of the use of PPP tools in the implementation of social programmes and projects at the state and regional levels; predominance in the use of indirect (indirect) influence of the state on the financing of the social sphere, and by stimulating entrepreneurial activity.

The article identifies alternative sources of financing social projects, activities and programmes in terms of ensuring the growth of public welfare.

Ключові слова: фінансове забезпечення, державна соціальна політика, публічні фінанси, державно-приватне партнерство, аутсорсинг, фінансові інструменти, соціальна інфраструктура, фінансові ресурси.

Key words: financial security, state social policy, public finance, public-private partnership, outsourcing, financial instruments, social infrastructure, financial resources.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Фінансове забезпечення реалізації соціальної політики держави є ключовим чинником підтримки економічної стабільності, соціальної справедливості та добробуту населення. В умовах зростаючих соціально-економічних викликів, зокрема демографічних змін, зростання рівня бідності, нерівномірного розподілу доходів та економічних криз, питання ефективного використання фінансових ресурсів набуває особливої актуальності. Сучасні тенденції розвитку публічних фінансів демонструють необхідність удосконалення механізмів формування та розподілу фінансових ресурсів, спрямованих на соціальні потреби, включаючи пенсійне забезпечення, медичне страхування, освітні програми, соціальну підтримку малозабезпечених верств населення, охорону здоров'я. Водночас, у багатьох країнах, зокрема в Україні, постає проблема тінізації економіки, ухилення від оподаткування та нераціонального використання бюджетних коштів, що створює загрозу фінансовій стійкості соціальної політики держави, адже виникають ризики фінансування соціальних програм та заходів.

Актуальність дослідження визначеної проблематики обумовлена необхідністю наукового обґрунтування шляхів підвищення ефективності фінансового забезпечення соціальної політики держави, що передбачає аналіз джерел фінансування, розробку інструментів оптимізації бюджетної політики та підвищення рівня її прозорості. Дослідження фінансового забезпечення реалізації соціальної політики держави має важливе теоретичне та практичне значення, оскільки сприяє розробці ефективних стратегій державного регулювання соціальних процесів, спрямованих на покращення рівня життя населення та забезпечення економічної безпеки країни.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні, методологічні та практичні аспекти реалізації соціальної функції держави через основні напрями державної соціальної політики розкрито у ряді наукових доробок вітчизняних та зарубіжних дослідників. Так, взаємозв'язок рівня економічного розвитку держави з рівнем фінансового забезпечення соціальної функції держави розглядає В. Венцель [1]. В. Мадалець [11] досліджує особливості реалізації соціальної

функції держави та захисту прав людини в умовах війни. Вплив глобалізаційних процесів на формування державної соціальної політики та виконання державою соціальної функції розглядає Г. Кравець [8]. Соціальний зміст держави у контексті інституційного забезпечення державою соціальної ефективної політики розглядаються у публікації В. Купрійка [10], А. Дмитрика та О. Ілюшик [4]. Ключові аспекти співвідношення соціальної функції держави та соціального підприємництва як одного із інструментів забезпечення реалізації державної соціальної політики розкрито у праці Т. Міхаліної та Н. Мозгової [12].

Окреме місце у дослідженні актуальних питань державної соціальної політики та їх фінансового забезпечення займають наукові праці за певними соціальними спрямуваннями. Зокрема, особливості фінансового, правового та організаційного забезпечення соціального захисту громадян в умовах євроінтеграції України висвітлено у роботах Е. Дмитренко та Ю. Дмитренко [3], О. Волошиної, М. Ковальової, В. Боженко [2]; особливості фінансового забезпечення державного пенсійного страхування [15]; фінансового забезпечення надання освітніх та медичних послуг, соціальної підтримки населення [5; 13; 14] тощо. Втім, науковий інтерес до даної тематики потребує систематичного доповнення теоретико-прагматичними концептами впливу сучасних викликів і загроз на фінансове забезпечення виконання державою соціальної функції та меж її відповідальності, формування ефективної державної соціальної політики, пошуку додаткових джерел фінансування соціальних заходів і програм у контексті задоволення суспільного добробуту населення відповідно до вимог часу та пріоритетів фінансування.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є узагальнення та систематизація підходів до визначення змісту, призначення, напрямів і завдань, а також інструментів реалізації соціальної політики держави, джерел її фінансового забезпечення у контексті світового досвіду та вітчизняної практики; окреслення проблемних аспектів успішної реалізації пріоритетів державної соціальної політики та шляхів їх подолання; визначення альтернативних джерел фінансування соціальних проєктів, заходів і програм в частині забезпечення зростання суспільного добробуту громадян.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У процесі свого функціонування держава, як соціально-правовий інститут, виконує ряд функцій і зав-



Рис. 1. Основні характеристики соціальної політики

Джерело: складено автором за даними [1; 4; 7; 8; 10; 11].

дань в частині забезпечення сталого соціально-економічного розвитку та підвищення добробуту громадян. Провідною функцією держави, поряд із забезпеченням національної безпеки та оборони, є соціальна функція. Соціальна функція держави є одним із ключових напрямів її діяльності, спрямованим на створення умов для забезпечення гідного рівня життя населення, соціальної справедливості та рівності можливостей. Ця функція охоплює широкий спектр завдань, пов'язаних із гарантуванням соціального захисту, охороною здоров'я, освітою, регулюванням трудових відносин та підтримкою соціально вразливих категорій громадян. Соціальна функція відображає відповідальність держави перед суспільством за забезпечення стабільності, соціальної рівноваги та добробуту громадян. Вона спрямована на вирівнювання соціально-економічних диспропорцій, пом'якшення наслідків ринкових ризиків, усунення бідності та забезпечення соціальної інтеграції. Ця функція реалізується через систему соціальної політики, що включає законодавчі, фінансові та адміністративні механізми, які дозволяють державі виконувати свої обов'язки перед громадянами.

Соціальна політика реалізується через систему заходів і програм держави, спрямованих на забезпечення соціального захисту, підвищення добробуту населення, створення умов для соціальної справедливості, подолання бідності та нерівності. Вона визначає напрями діяльності держави у сфері підтримки громадян, регулювання ринку праці, соціального страхування, охорони здоров'я, освіти тощо. На основі опрацьованих дже-

рел літератури [1; 4; 7; 8; 10; 11] визначено основні характеристики соціальної політики держави (див. рис. 1).

Ключовими напрямками державної соціальної політики є:

- соціальний захист населення і підтримка населення: пенсійне забезпечення та підтримка людей похилого віку, допомога малозабезпеченим верствам, підтримка осіб з інвалідністю, соціальна підтримка безробітних, багатодітних сімей та інших вразливих груп населення;

- розвиток трудових відносин: встановлення мінімальної заробітної плати, гарантії безпечних і справедливих умов праці, регулювання ринку праці, контроль за дотриманням умов праці, сприяння зайнятості населення;

- система охорони здоров'я: організація системи державного медичного страхування, забезпечення доступу до якісних медичних послуг, профілактика захворювань та боротьба з епідеміями, фінансування медичних установ і підтримка фармацевтичного сектору;

- освіта та наука: забезпечення безкоштовної дошкільної та середньої освіти, доступність здобуття вищої освіти, доступ до якісної освіти, розвиток професійної підготовки, перепідготовки та наукової діяльності;

- соціальна інтеграція: заходи щодо інтеграції вразливих груп населення, боротьба з дискримінацією, підтримка сімей та молоді;

- духовний і фізичний розвиток громадян: заходи з формування моральних, культурних та інтелектуальних цінностей, що визначають світогляд людини, її поведінку в суспільстві та взаємовідносини з іншими людьми.

Основним призначенням соціальної політики є забезпечення справедливого розподілу фінансових, матеріальних, трудових ресурсів у суспільстві, зменшення соціальної нерівності та гарантування належного рівня життя всіх громадян.

Можливість успішної реалізації соціальної політики держави залежить від обсягу та рівня фінансового забезпечення її основних напрямів як за рахунок коштів централізованих фондів держави, так і за рахунок фінансових ресурсів реального сектору економіки. Разом з тим, фінансові масштаби забезпечення соціальної політики зорієнтовані на рівень законодавчо визначених соціальних стандартів, які є тісно пов'язані з рівнем економічного розвитку держави. Встановлення високого рівня соціальних стандартів без належного їх фінансового забезпечення провокують економічну стагнацію та соціальний бунт, що є негативним явищем та породжує недовіру громадян до діяльності органів публічної влади.

Особливо гостро дані питання постають в умовах невизначеності, існування зовнішніх загроз та викликів. Сучасний стан економіки країни, ключовим фактором впливу на який справила військова агресія росії, характеризується гострою нестачею фінансових ресурсів держави при зростанні соціальних потреб населення, обумовлених внутрішньою міграцією населення, необхідністю їх фінансової підтримки в плані пошуку безпечних місць проживання, зайнятості, ведення побуту тощо, руйнацією соціальної інфраструктури, потреби у соціальному захисті та забезпеченні постраждалих від воєнних дій цивільних громадян та військових. Усе вище

зазначене потребує пошуку додаткових внутрішніх фінансових ресурсів у контексті забезпечення першочергових потреб громадян, а також переорієнтацію державної соціальної політики у напрямку інтеграції суспільства на особисту відповідальність кожного за влаштування власного добробуту шляхом запровадження програм і проектів з працевлаштування, перекваліфікації, отримання фінансової підтримки для здобуття освіти відповідно до вимог ринку праці, відкриття власного бізнесу.

Світовий досвід та вітчизняна практика довоєнного періоду в Україні дозволили сформувати широкий набір фінансового інструментарію щодо забезпечення соціальних процесів та соціального розвитку країни, а саме:

- бюджетне фінансування видатків соціального призначення, як пряма участь держави у забезпеченні соціальних благ і послуг громадянам країни за рахунок коштів державного та місцевих бюджетів. У такий спосіб органи публічної влади впливають на рівень матеріального та фінансового добробуту громадян шляхом визначення параметрів соціальних допомог (для непрацездатних осіб, малозабезпечених громадян, інвалідів, сімей з дітьми тощо), рівня заробітної плати працівників бюджетної сфери та нематеріальних соціальних благ (отримання для громадян безкоштовних послуг у сфері освіти, охорони здоров'я, культури), а також на "плечі" держави лягає фінансова відповідальність за утримання соціальної інфраструктури з надання безоплатних послуг соціального призначення та її належне функціонування;

- фінансування соціальної політики держави за рахунок фінансових ресурсів Фондів соціального страхування (Пенсійного фонду (ПФУ) та Фонду загальнообов'язкового соціального страхування на випадок безробіття (ФЗДССВБ)). У такий спосіб шляхом мобілізації страхового внеску (ЄСВ) держава формує дохідну частину бюджетів цих фондів та використовує їх на фінансування пенсійних програм, заходів, проектів та соціальну підтримку громадян, які втратили роботу і мають намір стати кваліфікованими працівниками зі спеціальностей, які потребує ринок праці (навчання і перекваліфікація осіб, їх працевлаштування відповідно до запитів роботодавців);

- фінансування соціальної політики держави шляхом використання опосередкованого впливу держави на діяльність суб'єктів реального сектору економіки за допомогою фіскального інструментарію (податкові пільги, преференції, санкції, ставки податків). У такий спосіб органи публічної влади "невидимою рукою" чинного законодавства здатні сприяти посиленню відповідальності суб'єктів економіки як за власних найманих працівників (рівня їх доходів та дотримання соціальних стандартів у використанні трудових ресурсів), так і забезпечити мотивацію до участі у соціальних програмах з підтримки відбудови соціальної інфраструктури, працевлаштування ВПО, реалізації проектів публічно-приватного партнерства (ППП) соціального призначення [14].

Активна участь суб'єктів реального сектору економіки у реалізації проектів PPP забезпечує підвищення соціальної відповідальності бізнесу за соціальні процеси у державі та сприяє налагодженню співпраці суб'єктів



Рис. 2. Джерела, форми та інструменти фінансового забезпечення реалізації соціальної політики держави

Джерело: складено автором за даними [7; 12].

господарювання, публічної влади та громадянського суспільства, що є актуальним і своєчасним викликом в умовах сьогодення. Завдяки об'єднанню спільних зусиль держави, бізнесу та громадян можна досягти ефективних, дієвих та якісних результатів у реалізації соціальної функції держави.

Ефективність реалізації соціальної політики держави досягається при використанні усіх джерел фінансового забезпечення, його специфічних форм, а також з допомогою відповідного фінансового інструментарію (див. рис. 2).

Серед усіх джерел фінансового забезпечення реалізації соціальної політики держави найбільшим обсягом характеризується сфера публічних фінансів. Зокрема, бюджетне фінансування видатків соціального призначення здійснюється за рахунок коштів державного і місцевих бюджетів.

Вони охоплюють утримання інфраструктурних об'єктів, які надають соціальні послуги населенню (їх ремонт, будівництво, реконструкція, сплата комунальних платежів, придбання товарно-матеріальних цінностей, господарських товарів тощо), виплата заробітної плати працівників бюджетних установ і організацій та перелік фахових послуг (освітніх, медичних, культурних, соціальних), які надаються державою безкоштовно для громадян відповідно до чинного законодавства та видів цих послуг (перша медична допомога, лікування окремих видів серцево-судинних, онкологічних, епідемічних та інших захворювань, дошкільна та середня освіта, соціальні послуги з догляду інвалідів, осіб похилого віку тощо).

В межах бюджетного фінансування видатків соціального призначення виділяють окрему форму фінансового забезпечення у вигляді державного кредитування, її часто називають змішаним зовнішнім фінансуван-

ням соціальної сфери. Зміст державного кредитування полягає у змішаному фінансуванні соціальних програм на пільгових умовах за рахунок бюджетних коштів та коштів фізичних чи юридичних осіб. До таких соціальних програм можна віднести: програми зі збереження тепла та енергоефективності інфраструктурних об'єктів, їх ремонт чи модернізація відповідно до експлуатаційних вимог, кредитування придбання житла для окремих категорій осіб (ВПО, молодь, військовослужбовці ЗСУ), започаткування власного бізнесу, здобуття освіти. Змішана форма фінансування цих проектів і програм є двосторонньо вигідною як для громадян, що відповідає

їх інтересам та можливості отримати певне благо, так і для органів публічної влади, адже допомагає реалізувати соціальні заходи з допомогою коштів інших суб'єктів економіки.

Іншим видом зовнішнього фінансування соціальної політики держави є соціальне страхування, коли за рахунок сплаченого страхового внеску роботодавцями, фізичними особами-підприємцями, самозайнятими особами та інше до фондів соціального страхування держави, за рахунок яких у перерозподільному порядку здійснюються матеріальні виплати громадянам, які потрапили в ситуацію, яка характеризується природою соціального ризику [15].

Серед видів соціального страхування найбільшим обсягом акумульованих коштів та їх розпорядженням за видами діяльності є пенсійне страхування. Негативний досвід останніх років щодо значного дефіциту коштів пенсійного фонду та необхідності його поповнення за рахунок державного бюджету, викликає багато дискусійних моментів щодо ефективності функціонування таких Фондів соціального страхування на рівні держави, адже солідарна система пенсійного забезпечення має ряд соціальних викликів, обумовлених старінням населення, скороченням його природного приросту, значною зовнішньою міграцією громадян країни, наявністю тіньового сектору та тіньової зайнятості громадян. Усе це породжує негативні явища у суспільстві та викликає потребу проведення кардинальних реформ у сфері пенсійного забезпечення громадян, адже страхова природа соціального страхування дедалі більше втрачає свою актуальність та перетворюється на бюджетне фінансування послуг соціального призначення.

Проблемними аспектами успішного виконання державою соціальної політики є необхідність підвищення рівня соціальних стандартів для населення, що слугує

основю при визначенні параметрів різного виду соціальних допомог; пошук додаткових джерел фінансового забезпечення повоєнного відновлення соціальної інфраструктури нашої країни; активізація використання інструментарію публічно-приватного партнерства у реалізації соціальних програм і проєктів державного і регіонального рівня; превалювання у використанні непрямого (опосередкованого) впливу держави на фінансування соціальної сфери, а шляхом стимулювання підприємницької діяльності спонукати бізнес-структури до різноманітних заходів з підтримки соціальної сфери, зайнятості населення, відбудови країни.

Одним із напрямів підтримки суспільного добробуту є формування адекватного рівня соціальних стандартів, зокрема прожиткового мінімуму, який би відповідав сучасним реаліям за розміром фінансового забезпечення життєдіяльності громадян, а також матеріальної допомоги малозабезпеченим категоріям громадян, мінімальної заробітної плати, пенсійної виплати, посадових окладів у сфері загальнодержавного управління та інших бюджетних установах і організаціях соціальної сфери. Досвід розвинутих європейських країн вказує на активне використання розміру мінімальної заробітної плати при розрахунку соціальних стандартів та гарантій, а не розміру прожиткового мінімуму. У країнах, де є прив'язка соціальних стандартів до показника прожиткового мінімуму, його розмір, здебільшого, відповідає рівню мінімальної заробітної плати. В Україні показник прожиткового мінімуму та мінімальної заробітної плати суттєво різняться. Так, станом на 01.01.2025 року розмір прожиткового мінімуму для працездатної особи встановлено на рівні 2024 року — 3028 грн, а розмір мінімальної заробітної плати — 8000 грн, тобто у 2,64 рази мінімальна заробітна плата перевищує прожитковим мінімум. Проте, до уваги слід взяти не увесь розмір мінімальної заробітної плати, а величину, після оподаткування. Зважаючи на зростання ставки військового збору з жовтня 2024 року до 5 % та ставки ПДФО 18 %, реальний показник мінімальної заробітної плати складає 6160 грн, що трохи більше, як вдвічі перевищує офіційно прийнятий розмір прожиткового мінімуму.

Міністерством соціальної політики України проведено розрахунок прожиткового мінімуму доходів громадян за різними ознаками відповідно до основних соціальних та демографічних груп населення у цінах листопада 2024 року. Відповідно до представленого розрахунку прожитковий мінімум для працездатних осіб повинен складати не менше 7750,17 грн, а з урахуванням суми обов'язкових платежів згідно положень чинного законодавства — 9627,54 грн [11]. Цей показник враховує вартість наборів продуктів харчування у сумі 3951,09 грн, що становить 50,98 % розрахованого прожиткового мінімуму, вартість наборів непродовольчих товарів у сумі 1264,07 грн або 16,31 % та вартість наборів різних видів послуг — 2535,01 грн або 32,72 %, з яких оплата ЖКП становить 2003,71 грн (25,85 %), послуги зв'язку, транспорту, культурні та побутові послуги — 6,87 %. Слід відмітити, що такий структурний розподіл витрат домогосподарств відповідає світовій практиці в методології розрахунку соціальних стандартів за пропорційним методом, що відповідає критеріям бідності та є базовим соціальним стандартом.

Ще одним показником соціального стандарту є розмір мінімальної заробітної плати. Даний показник є важливим з позиції не лише соціального, а й економічного розвитку країни, адже він формує фонд заробітної плати, який є джерелом сплати ЄСВ. З іншої сторони, даний показник визначає матеріальний добробут не лише однієї людини, а й членів її сім'ї, зокрема неповнолітні та особи похилого віку. Зважаючи на такий підхід в наукових колах побутує думка щодо визначення показника сімейного навантаження (кількість непрацездатних осіб, які знаходяться на утриманні однієї працездатної особи) і його врахування при визначенні мінімального розміру заробітної плати, відповідно розмір мінімально встановленої заробітної плати буде диференційованим [6]. Слушною також є думка щодо встановлення мінімальної заробітної плати на рівні 70—75 % розміру середньомісячної заробітної плати по країні, що дозволить інструментально вирівняти доходи громадян і забезпечити реальне зростання суспільного добробуту населення.

До фінансових інструментів впливу на вирівнювання дохідної спроможності громадян є застосування державою практики податкового регулювання економічних процесів через використання прямого оподаткування. Вітчизняний досвід системи прямого оподаткування має дещо обмежений характер, обумовлений єдиною базовою ставкою ПДФО і регулюючий потенціал забезпечується тільки щодо застосування податкової соціальної пільги. Однак, у країнах з використанням пропорційної шкали оподаткування доходів фізичних осіб цей інструмент слугує вагомим мотиватором щодо забезпечення справедливого оподаткування. Вагомим потенційним інструментом регулюючого впливу системи оподаткування на добробут громадян може стати запровадження диференційованих ставок ПДФО зважаючи на чисельність дітей у сім'ї (більше трьох), або утримувачів — інвалідів, що усуне необхідність їх прямого субсидування за рахунок фондів соціального страхування та мотивуватиме працездатне населення до офіційної зайнятості.

Актуальним питанням сьогодні є необхідність удосконалення системи надання соціальних трансфертів населенню, зокрема порядку визначення переліку осіб, які їх реально потребують та механізмів нарахування фінансової допомоги. Соціальні трансферти умовно можна поділити на дві групи, ті, які надаються за приналежністю до певної соціальної групи населення, що підпадає під державне субсидування та адресні соціальні допомоги по малозабезпеченості і надання житлових субсидій. В Україні підґрунтям для визначення категорії осіб, які є малозабезпеченими, до уваги береться метод безпосередньої оцінки доходів заявленої особи та рівня її життя, що є світовим досвідом. Проте, вітчизняна практика оцінювання при прийнятті рішень уповноваженими особами часто має корупційну складову, що не дозволяє реально оцінити реальний стан та умови проживання відповідної особи. В умовах війни регіональні центри зайнятості населення почали практикувати надання допомоги по безробіттю та малозабезпеченості в результаті участі таких громадян у "армії відновлення" країни на територіях, які постраждали внаслідок воєнних дій.

Окремою групою є соціальні послуги. Актуальними питаннями українського сьогодення виступає необхідність пошуку альтернативних джерел фінансування соціальних послуг — це ресурси, які можуть доповнювати або частково замінювати традиційні бюджетні кошти та кошти соціального страхування. До них слід віднести:

- державне та приватне партнерство (ДПП), як співпраця держави з приватним бізнесом у реалізації соціальних проєктів (наприклад, у сфері охорони здоров'я, освіти, будівництва соціального житла). Приватні компанії фінансують або будують об'єкти соціального призначення, а держава створює сприятливі умови (податкові пільги, гарантії прибутковості тощо);

- добровільне соціальне страхування — альтернатива обов'язковому страхуванню. Громадяни або роботодавці самостійно укладають договори зі страховими компаніями на випадок хвороби, безробіття, пенсії;

- кошти благодійних організацій та фондів, вони надають допомогу найбільш уразливим групам населення. Це можуть бути як міжнародні донори, так і місцеві ініціативи. Благодійні кошти часто використовуються для покриття потреб у сфері охорони здоров'я, освіти, реабілітації;

- інвестиційні механізми (соціальні облигації, соціальні інвестиції): соціальні облигації (social impact bonds) — інвестори фінансують соціальний проєкт, а держава повертає кошти з прибутком лише у випадку досягнення конкретних соціальних результатів, соціальні інвестиційні фонди — приватні або змішані інвестори, що вкладають у проєкти з соціальним ефектом;

- місцеві джерела фінансування — органи місцевого самоврядування можуть залучати додаткові кошти через: спеціальні місцеві податки та збори; продаж або оренду комунального майна; участь у міжнародних грантових програмах; муніципальні облигації;

- міжнародна допомога — гранти, технічна допомога, кредити від міжнародних організацій (Світовий банк, ЄС, ООН, USAID тощо), що спрямовуються на розвиток соціальної інфраструктури, підтримку реформ, боротьбу з бідністю тощо;

- корпоративна соціальна відповідальність (КСВ) — бізнес інвестує у соціальні ініціативи добровільно: підтримка освіти, охорони здоров'я, екології, допомога вразливим групам. Це може бути формою публічного іміджу або стратегією довгострокового розвитку.

Особливою формою фінансування соціальних послуг є аутсорсинг. Аутсорсинг у фінансуванні соціальних послуг — це механізм, за якого держава передає надання певних соціальних послуг приватним або неприбутковим організаціям (НУО, благодійним фондам, підприємствам) на контрактній основі. При цьому фінансування залишається за державою, але послуги фактично надає виконавець поза межами державного сектору. До переваг аутсорсингу відносять: більша гнучкість і швидкість реагування, підвищення якості через конкуренцію, оптимізація бюджетних витрат, залучення досвіду та експертизи НУО.

Після децентралізації українські громади отримали повноваження і ресурси для надання соціальних послуг. Часто вони укладають договори з НУО чи благодійними фондами на надання таких послуг: патронаж людей похилого віку, денний догляд за дітьми з інвалідністю, мобільні бригади для жертв домашнього насильства. Наприклад, програми від UNDP, UNICEF, GIZ фінансують послуги для

внутрішньо переміщених осіб (ВПО), але реалізація йде через українські НУО, які на умовах аутсорсингу виконують конкретні завдання — юридичні консультації, соціальний супровід, психологічну допомогу тощо. Після 2022 року багато ОМС почали передавати на аутсорсинг послуги щодо підтримки переселенців, організації харчування, забезпечення тимчасовим житлом. Це дозволило оперативніше реагувати на гуманітарні виклики.

Ключовими умовами ефективного аутсорсингу в соціальній сфері є:

- наявність чіткої правової бази — у 2020 році в Україні набрав чинності Закон "Про соціальні послуги", який закріпив можливість закупівель у недержавних надавачів;

- прозорі конкурси — чесний відбір виконавців на основі професіоналізму, досвіду та прозорості звітності;

- системний моніторинг якості послуг шляхом проведення регулярних перевірок, моніторингу відгуків бенефіціарів, проведення фінансового аудиту;

- рівність доступу усіх бажаючим під державне гарантування, що навіть при аутсорсингу всі громадяни мають рівні права на отримання послуг.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, подальшими напрямками удосконалення фінансового забезпечення реалізації соціальної політики держави повинні стати: підвищення розмірів соціальних стандартів і соціальних гарантій до їх реальних показників, що відповідають соціально-економічним умовам розвитку держави; забезпечення участі суб'єктів господарювання у програмах реалізації соціальних проєктів у вигляді ДПП, аутсорсингу тощо; удосконалення податкового регулювання у контексті пропорційного оподаткування доходів громадян та можливість використання диференційованих ставок залежно від чисельності осіб, які знаходяться на забезпеченні платника податку; активізація роботи між органами публічної влади, бізнес-структур та громадянським суспільством щодо узгодження публічних інтересів та потреб і їх урегулювання з допомогою фінансового інструментарію.

Напрямами і перспективами подальших розвідок у даній сфері є дослідження можливих напрямів імплементації світового досвіду щодо використання фінансових ресурсів підприємницьких структур у фінансовому забезпеченні реалізації соціальної політики держави, зокрема шляхом активного впровадження таких інструментів як: державно-приватне партнерство, соціальне підприємництво, аутсорсинг та різні види інвестиційних механізмів.

Література:

1. Венцель В. Т. Соціальна функція держави в умовах глобалізації та трансформації економіки. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління. 2018. Том 29 (68) № 5. С. 7—12.

2. Волошина О. О., Ковальова М. Ю., Боженко В. Є. Стан і тенденції розвитку фінансового забезпечення соціального захисту в Україні. Економічний вісник Донбасу. 2020. № 3 (61). С. 190—197.

3. Дмитренко Е. С., Дмитренко Ю. П. Особливості фінансового, правового та організаційного забезпечен-

ня соціального захисту громадян в умовах євроінтеграції України. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики. 2022. Том 3 (44). С. 234—243.

4. Дмитрик А., Ілюшук О. Соціальна функція у системі функцій держави. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Юридичні науки. 2020. № 2 (113). С. 8—12.

5. Забаштанський М. М., Сидор І. П. Державно-приватне партнерство у професійній освіті: вітчизняний та зарубіжний досвід. Ефективна економіка. 2023. № 6. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1686/1698>

6. Коваль М. І., Грибовська Ю. М., Скиба Г. І. Аналітичний огляд та шляхи удосконалення державного регулювання мінімальної заробітної плати та прожиткового мінімуму в Україні. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Серія: Економічні науки. 2022. Вип. 1 (64). С. 72—83. URL: <http://journals-maup.com.ua/index.php/economics/article/view/1311/1803>

7. Коваль С. Л., Сидор І. П. Роль місцевих бюджетів у забезпеченні соціально-економічного розвитку територіальної громади в умовах війни та у післявоєнний період. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 6. С. 96—102. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3267>.

8. Кравець Г. В. Соціальні функції держави: виклик та перспективи розвитку в сучасних умовах. Науковий журнал "Політикус". 2020. Випуск 6. С. 36—40.

9. Насібова О. В., Ляшко Д. Ю., Чемчикаленко Р. А., Шелест О. Л., Дяченко К. С. Фінансове регулювання соціального розвитку в Україні. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики. 2021. № 6 (41). С. 182—190.

10. Купрійчук В. М., Венцель В. Т. Соціальна функція держави та особливості її реалізації в умовах сучасних глобалізаційних викликів. Ефективність державного управління. 2019. Вип. 3 (60). № 1. С. 103—115.

11. Мадалець В. В. Соціальна функція держави та права людини: механізм захисту в умовах воєнного стану. Електронне наукове видання "Аналітично-порівняльне правознавство". 2025. Випуск 1. С. 41—48.

12. Михайліна Т. В., Мозговая Н. А. Соціальна функція держави та соціальне підприємництво: аспекти співвідношення. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2022. Випуск 70. С. 48—52.

13. Модернізація системи соціальної підтримки населення України. URL: www.msp.gov.ua

14. Сидор І. П. Моніторинг планування видатків місцевих бюджетів: ключові аспекти удосконалення. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2018. № 21. С. 85—89.

15. Сидор І., Денисюк Т. Державне пенсійне страхування в Україні: виклики сучасності та напрями реформування. Світ фінансів. 2022. № 1. С. 22—35.

References:

1. Wenzel, V. T. (2018), "Social function of the state in the context of globalisation and economic transformation", *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Derzhavne upravlinnia*, vol. 29 (68), pp. 7—12.

2. Voloshyna, O.O. Kovaleva, M.Y. and Bozhenko, V.E. (2020), "Status and trends in the development of financial provision of social protection in Ukraine", *Ekonomichniy visnyk Donbasu*, vol. 3 (61), pp. 190—197.

3. Dmytrenko, E.S. and Dmytrenko, Y.P. (2022), "Features of financial, legal and organisational support of social protection of citizens in the context of European integration of Ukraine", *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*, vol. 3 (44). pp. 234—243.

4. Dmytryk, A. and Ilyushyk, O. (2020), "Social function in the system of state functions", *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Yurydychni nauky*, vol. 2 (113). pp. 8—12.

5. Zabashtskyi, M. M. and Sydor, I. P. (2023), "Public-private partnership in vocational education: domestic and foreign experience", *Efektivna ekonomika*, vol. 6, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1686/1698> (Accessed 1 May 2025).

6. Koval, M. I. Gribovska, Y. M. and Skiba, H. I. (2022), "Analytical review and ways to improve the state regulation of the minimum wage and subsistence minimum in Ukraine", *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi akademii upravlinnia personalom. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 1 (64). pp. 72—83.

7. Koval, S. L. and Sydor, I. P. (2024), "The role of local budgets in ensuring the socio-economic development of the territorial community in the conditions of war and in the post-war period", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 6. pp. 96—102.

8. Kravets, H. V. (2020), "Social Functions of the State: Challenges and Prospects for Development in Modern Conditions", *Naukovyi zhurnal "Politykus"*, vol. 6. pp. 36—40.

9. Nasibova, O. V. Liashko, D. Y. Chemchykalenko, R. A. Shelest, O. L. and Dyachenko, K. S. (2021), "Financial regulation of social development in Ukraine", *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii ta praktyky*, vol. 6 (41). pp. 182—190.

10. Kupriichuk, V.M. and Ventsel, V.T. (2019), "Social function of the state and peculiarities of its implementation in the context of modern globalisation challenges", *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, vol. 3 (60). pp. 103—115.

11. Madalets, V.V. (2025), "Social Function of the State and Human Rights: Mechanism of Protection under Martial Law", *Elektronne nauкове vydannia "Analitichno-porivnialne pravoznavstvo"*, vol. 1. pp. 41—48.

12. Mikhailina, T. V. and Mozgovaya, N. A. (2022), "Social Function of the State and Social Entrepreneurship: Aspects of Correlation", *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 70. pp. 48—52.

13. Modernising the social support system for the population of Ukraine. available at: www.msp.gov.ua (Accessed 1 May 2025).

14. Sydor, I.P. (2018), "Monitoring of local budget expenditure planning: key aspects of improvement", *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, vol. 21. pp. 85—89.

15. Sydor, I. and Denysiuk, T. (2022), "State Pension Insurance in Ukraine: Current Challenges and Directions for Reform", *Svit finansiv*, vol. 1. pp. 22—35.

Стаття надійшла до редакції 07.05.2025 р.

С. В. Фімяр,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, фінансів, обліку,
ПВНЗ "Європейський університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0432-2587>
А. О. Козинець,
старший викладач кафедри економіки, фінансів та обліку,
ПВНЗ "Європейський університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3926-4981>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.10.130

ТЕОРІЯ БУХГАЛТЕРСЬКОГО ОБЛІКУ: ОСНОВИ, ЗНАЧЕННЯ ТА ПРОБЛЕМИ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ

S. Fimyar,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics, Finance,
Accounting, Private Higher Educational Establishment "European University"
A. Kozynets,
Senior Lecturer, Department of Economics, Finance and Accounting,
Private Higher Educational Establishment "European University"

ACCOUNTING THEORY: FOUNDATIONS, SIGNIFICANCE AND PROBLEMS OF FURTHER DEVELOPMENT

У статті досліджено еволюцію теоретичних основ бухгалтерського обліку, починаючи з XIX століття. Виокремлено два головні напрями — юридичний та економічний — які вплинули на формування сучасної облікової науки. Розглянуто концепції провідних дослідників: Н. д'Анастасіо, Коффі, Дж. Демскі, М. Гафкіна, Р. Маттесіча та інших. Особливу увагу приділено проблемам науковості обліку, зокрема відсутності єдиного методологічного підходу, складності узгодження практичних задач з теоретичними основами, а також необхідності адаптації обліку до викликів інформаційної економіки. Підкреслюється важливість врахування соціального контексту та використання міждисциплінарних методів дослідження. Робота обґрунтовує необхідність оновлення облікової теорії відповідно до сучасних економічних і технологічних умов.

This article presents a comprehensive study of the theoretical foundations of accounting in the context of modern economic challenges and the ongoing transformation of Ukraine's financial and legal systems. The relevance of the research is conditioned by the need to strengthen the role of accounting in ensuring effective management, strategic planning, and sustainable development of enterprises under conditions of economic instability, post-crisis recovery, and integration with the European Union. The study defines the conceptual basis of accounting, including its categories, functions, and fundamental principles, and provides a detailed analysis of how these components evolve in response to technological, regulatory, and global economic changes. The paper discusses the interrelation between theory and practice in accounting, demonstrating how well-developed theoretical models contribute to more accurate, transparent, and objective reflection of economic reality in financial reporting. Special attention is given to the need for harmonization of Ukrainian accounting standards with International Financial Reporting Standards (IFRS) and the role of

accounting in increasing the transparency and trustworthiness of financial information for a wide range of users, including investors, regulatory authorities, and the public. The importance of digital transformation and the application of innovative technologies such as cloud-based accounting systems, artificial intelligence, and blockchain is emphasized as a critical factor in modernizing accounting processes. In addition, the article considers the institutional aspects that influence the formation and development of accounting theory, such as legislative changes, educational reform, and professional ethics. The authors conclude that an updated theoretical framework is essential for improving financial control, strengthening corporate governance, and enhancing the competitiveness of the national economy in the global market. The results of this research are of practical value for academics, accounting professionals, and policymakers seeking to align Ukraine's accounting system with international best practices and ensure its relevance in the modern information economy.

Ключові слова: теорія бухгалтерського обліку, методологія бухгалтерського обліку, концепція організації наукового знання.

Key words: accounting theory, accounting methodology, concept of organizing scientific knowledge.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В останні роки у професійній літературі розширюється дискусія про те, чи є бухгалтерський облік наукою. Практика критики наукових основ обліку не є новою: ще автори кінця XIX — початку XX ст. писали про те, що рахівництво — це зведення правил про ведення справ підприємства, яке не має власних законів [2, с. 16]. Поточний етап розвитку теорії бухгалтерського обліку характеризується її методологічною роз'єднаністю, слабкою пов'язаністю з розвитком громадських наук, невідповідністю викликам сучасної економіки, що створює підстави для заперечення наукових основ теорії обліку. Метою роботи був системний аналіз робіт сучасних авторів, присвячених проблемам розвитку теорії і методології бухгалтерського обліку, і формування на цим основі структурно-логічної моделі розвитку рівня його приватних теоретичних схем. У статті зроблено спробу провести системний аналіз сучасної літератури, присвяченої проблемам теорії і методології бухгалтерського обліку, і виділити пріоритетні напрямки розвитку обліку як науки.

АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання теоретичних засад бухгалтерського обліку здавна привертають увагу багатьох науковців як вітчизняного, так і зарубіжного наукового середовища. Значна кількість дослідників присвятила свої праці глибокому вивченню проблем формування та розвитку облікової теорії. Зокрема, Р.А. Алборов та Я.В. Соколов акцентували увагу на значенні бухгалтерського обліку як ключового елементу системи управління виробництвом та необхідності глибокого засвоєння теоретичних основ обліку бухгалтерами-практиками, підкреслюючи зв'язок між теорією та практикою.

В свою чергу професор В.Ф. Палій у своїх працях аналізував фундаментальні положення бухгалтерського обліку, приділяючи особливу увагу актуальним теоретичним аспектам та їх трансформації в умовах сучасної економіки. Відомі зарубіжні вчені Е.С. Хендриксен і М.Ф. Ван Бред здійснили узагальнення ключових положень загальної теорії бухгалтерського обліку, що дало змогу закласти фундамент для подальших досліджень у цій сфері.

На особливу увагу заслуговують праці В.Г. Широкова, у яких обгрунтовано концептуальні засади створення активно-адаптивної облікової системи, орієнтованої на потреби сільського господарства. М.Я. Яструбський досліджував теоретичні основи бухгалтерського обліку в умовах цифровізації економічних процесів, що актуалізує проблематику адаптації традиційної облікової системи до цифрової трансформації [5, с. 188]. У свою чергу, В.Ф. Яценко розглядав вплив еволюційних змін у соціально-економічній системі на трансформацію теорії бухгалтерського обліку, підкреслюючи необхідність її модернізації відповідно до нових глобальних викликів [6, с. 84].

Незважаючи на суттєві наукові здобутки зазначених авторів, актуальним залишається питання відповідності сучасних теоретичних підходів у сфері бухгалтерського обліку вимогам глобалізованої економіки, а також пошук нових векторів розвитку облікової науки в умовах динамічних змін і цифрових технологій.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

У роботі використані такі способи наукового дослідження, як аналіз, синтез, індукція, дедукція, порівняння, узагальнення, а також системний підхід. Здійснено аналіз і систематизацію актуальних проблем теорії бухгалтерського обліку. Розглянуто особливості трансформації методології обліку як соціальної та прикладної науки. Запропоновано організацію наукових досліджень у сфері теорії обліку відповідно до концепції

структури наукового знання академіка Я.Д. Крупка. Сформульовано авторську структурно-логічну модель розвитку концепцій у теорії обліку як сукупності рівнів приватних теоретичних схем.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Починаючи з XIX століття, у теоретичних засадах бухгалтерського обліку сформувалися два ключові напрями. Перший — юридичний — розглядав облік як інструмент відображення правовідносин, що виникають у процесі руху та зберігання матеріальних цінностей. Другий — економічний — ґрунтувався на трактуванні обліку як засобу фіксації економічної сутності цих цінностей. Подальша еволюція облікової науки проходила під впливом постійного протистояння та взаємодії цих підходів.

У залежності від підходу до пояснення принципів реєстрації господарських операцій у системі бухгалтерських рахунків, теоретичні концепції різних дослідників поділяються на юридичні, економічні та балансові теорії [4, с. 84].

Формування юридичного напрямку нерозривно пов'язане з іменем італійського рахівника Ніколло д'Анастасіо. Він сформулював дві фундаментальні ідеї:

1. бухгалтерський облік слід розглядати як фіксацію прав і обов'язків власника;
2. у центрі облікової системи повинен знаходитися рахунок капіталу.

На його думку, всі господарські події повинні відображатися через рахунок капіталу. Запропонована ним модель обліку забезпечувала суворий контроль за рухом грошових ресурсів: кожна операція вимагала щонайменше чотири бухгалтерські записи, у зв'язку з чим систему іноді називали "четверною". Однак її складність та громіздкість унеможливили широке застосування в практичній діяльності.

Юридичні теорії двох рядів рахунків, у свою чергу, базуються на розумінні обліку як системи взаємодії між суб'єктами господарювання. Баланс у такому підході конструється з двох протиставлених рядів рахунків, а методика облікових записів визначається характером кожної групи. І в межах цього напрямку науковці виокремлювали суб'єктивні теорії (ведення обліку від імені власника) та господарські (ведення від імені підприємства як самостійного суб'єкта права) [2, с. 56].

На протиставленню юридичному підходу, італійський дослідник Коффі сформулював економічне бачення обліку, яке базується на матеріальній, об'єктивній природі облікових категорій. Він пропонував пов'язувати кожен тип матеріальних ресурсів з окремим рахунком, що зумовило поділ рахунків на реальні та раціональні (фіктивні). Запропонована Коффі система класифікації рахунків суттєво вплинула на розвиток сучасних економічних підходів у теорії бухгалтерського обліку. У межах економічного напрямку облік розглядається як частина політичної економії, де основним завданням рахункознавства є вимірювання ефективності господарської діяльності через співвідношення вигод і витрат — тобто, прибутків і збитків. Базовим принципом тут є правило "дебет — прихід, кредит — витрата", що базується на концепції обміну вартостями.

Дж. Демскі (J. Demski), професор Університету Флориди, у 2007 р. сформулював перелік індикаторів, що визначають проблеми розвитку обліку як науки і академічної дисципліни, серед яких: суттєва невідповідність концептуальних основ обліку і економічним теоріям; відсутність зв'язку сучасного обліку з розвитком інформаційно-технологічних наук; слабкий зв'язок існуючих досліджень і академічних програм з історією і фундаментальними підставами обліку; переважна орієнтація віком — слідувань на "літературні огляди", а не роботу з фактичними масивами даних та загальна тенденція до спрощення моделей обліку, не відбивають всю складність практичних завдань та теоретичних можливостей.

Австралійський вчений М. Гафкін (M. Gaffikin) в середині 2000-х мм. спробував-ся обґрунтувати науковість обліку через аналіз його природи як самостійною науки, як "технічного" напрямку економічної теорії, акцентованої на фінансових дослідженнях як правової дисципліни, як соціальної науки. В результаті автор прийшов до висновку, що до групи соціальних наук — еволюційного напрямку, вивчає аспекти людського суспільства, розвивається на принципах позитивізму із застосуванням методів природничих наук.

Професор Р. Маттесіч (R. Mattessich) розглядав як основну перешкоду на шляхи зізнання науковості обліку широке застосування в його теоретичних основах оціночних думок, що неприпустимо в "чистих" наук. У той час, зазначає Маттесіч, облік є прикладною наукою, а "основна суть прикладної науки полягає — ється у підготовці "завчасних" теоретичних рішень для всього набору альтернативних цілей" [2, с. 66]:

— облік не знаходить фундаментальні підстави, а застосовує їх до практичних цілей;

— емпірично виведені зовнішнім виглядом закони і постулати є справжніми і відповідають саме цій галузі знань, а не економіці в цілому;

— оціночні судження, які використовуються врахуванням, задають рамки норм, правил, приписів. ній, що загалом відповідає умовно-нормативній методології.

Дискусійні питання про науковість бухгалтерського обліку посилюється тим, що будь-яку галузь науки характеризують наявності власного категоріального апарату, предмета і методу, і тут єдина точка зору поки що не сформовано. На думку М.Я. Яструбського, "...бухгалтерський облік, можливий, як ніяка інша прикладна економічна наука... з очевидністю вчиняється вже багато століть, має свій специфічний категорійний апарат (проводка, подвійний запис, дебет, кредит, сторно та ін.), метод (подвійний запис, інвентаризація, інвентар) сукупність фактів господарського життя" [5, с. 190].

Проте сучасні автори зазначають, що теорія бухгалтерського обліку, її предмет і метод потребують в активному оновленні відповідно до їх невідповідності запитам години. В одній зі своїх останніх робіт професор В.Ф. Палій писав: "Теорія бухгалтерського обліку ... в її сучасному вигляді сформувалася в 20-30-х роках минулого століття на основі наукових розробок західних та вітчизняних вчених XIX в.", які "...відстають від об'єктивно практичних проблем, що виникають". Цю ідею підтримує професор Я.Д. Крупка. Поточні проблеми методології обліку, на думку професора Соколова, лежати біля її обмеженості "...кількісно-описовими моде-

лями, не відповідають вимогам оптимального планування і не дозволяють зробити висновок, навіть ретроспективний, щодо ефективності різних варіантів вирішення господарських завдань" [1].

Зміни в наукових засадах обліку повинні відображати потреби сучасного етапу. розвитку: "Інформаційна економіка змінює не тільки характер виробництва, а й економічні відносини, що набагато важливіше для бухгалтерського обліку, для концепцій, що лежать в основі його теорії. З'явилися принципово нові елементи бухгалтерського обліку — інтелектуальні знання, інформація, інтелектуальна власність". В.Ф. Яценко погоджується з тим фактом, що розвиток соціальних і економічних наук, як і технологічні зміни діяльності людини, ведуть до суттєвих перетворень у сфері наукових інтересів обліку: на початку ХХІ ст. цими факторами стали кількісні методи дослідження, неокласична економічна теорія, розвиток теорії фінансів, поява нових технологій обробки інформації, у тому числі на фінансовому ринку. Аналогічно облік як соціальна наука повинен відображати зміни онтологічних і методологічних припущень, які відбулися в інших соціальних науках [6, с. 90].

Однак поки що у сфері бухгалтерського обліку не досягнуто навіть залишкового розуміння того, що складає його метод: так, професор М.Я. Яструбський вважає, що теорія бухгалтерського обліку оперує двома групами методів — рахівництва та рахунництва, де перші поєднують інструментарій практичної діяльності бухгалтера (подвійний запис, рахунки, баланс), по-іншому — методи дослідження в науці, що виробляє правила обліку господарських операцій та процесів [5, с. 190]. При цьому основною особливістю елементів методу рахівництва є використання загальнонаукових методів (індукції, дедукції, аналізу, синтезу, системного підходу), але з урахуванням їх меж (застосовності) у дослідженні предмета: так, обережно слід застосовувати системний підхід, спочатку розроблений для вивчення організмів і машин, а також діалектику як метод вивчення природи. Аналогічним чином критиці автора піддається недостатня обґрунтованість використання в обліку методів індукції та дедукції у трактуванні А. М. Галагана. Останній 1928р. стверджував, що "...з'ясування і встановлення властивостей господарських операцій може і повинно бути виконано за такими ж методами, за якими проводився встановлення та виявлення взагалі будь-яких законів природи", оскільки об'єкти обліку — господарські операції, складові частини активу та пасиву господарства "...не залежати від волі людини... є певними явищами навколишнього чоло століття зовнішнього світу... норми, що визначають властивості господарських операцій, є законами природи".

Аналогічної точки зору про неприпустимість необачного запозичення з урахуванням методів природних наук дотримується і М. Гафкін. Він зазначає, що облік, тісно пов'язаний з економікою (оскільки вивчає економічні явища), активно оперує економічними теоріями та методами, але все ж таки досліджує економічні явища з іншого боку, з позицій людського співтовариства, соціуму; тому в обліку має бути задіяний інструментарій соціальних (суспільних) наук, альтернативні методи, спрямовані на розуміння мови, культури та соціальних

факторів, які раніше не бралися до уваги у розвитку теорій [2, с. 123]. Специфічними особливостями розширення або зміни уявлення про методи обліку як соціальної науки стають:

- використання ним не лише строго верифікованих кількісних, а й "м'яких" якісних методів дослідження, які, зокрема, здатні систематизувати основні риси процесів чи поведінки людей. дій в динамічно що змінюється світі;

- прийняття як допущення як об'єктивної (у кількісних дослідженнях масивів даних), так і суб'єктивної реальності (у якісних дослідженнях, пов'язаних із впливом на бізнес та його показники фактору) обмеженою раціональністю);

- використання пов'язаних з обмеженою раціональністю критичних припущень, спрямованих на викриття прихованих інтересів осіб, які мають на меті несправедливе розподіл обмежених ресурсів;

- конструкції (методи, прийоми, інструментарій, результати), що використовуються у вигляді, повинні досліджуватися з урахуванням їхньої інтерпретації — у відповідному психологічному, культурологічному, тимчасовому та іншому контексті;

- дослідження логіки обліку як наукової дисципліни має спиратися на його базу — лінгвістичні структури, що виражають структурні відносини між концептуальними елементами, такими як актив, пасив, баланс, дохід тощо.;

- розгляд обліку як соціального явища, розвиток якого визначається безліччю факторів: історичною перспективою, громадським устроєм, економічними системами, розвитком держави;

- необхідність брати до уваги суб'єктивний аспект розвитку обліку як риторики, основи майстерної комунікації, спосіб переконання користувачів інформації, засоби обґрунтування правильності ідеології, що діє в державі.

Як будь-яка наука, яка має власний предмет, спиратися і на специфічні прийоми пізнання Так, Я.Д. Крупка висловила думку: "Методом рахівництва слід визнати моделювання, яке виступає у вигляді системи рахунків, балансу". Професор М.Я. Яструбський зазначає несуперечність цього підходу: "У моделюванні втілені всі основні риси діалектики — єдність аналізу і синтезу, вивчення показників в їх взаємозв'язку, розвитку" [5]. Ще в 1982 м. професор А. А. Шапошніков писав про моделювання як засоби досягнення методологічного єдності обліку, відзначаючи, що загальна логіка бухгалтерської науки рухається від дедуктивного принципом організації знання як системи одночасних елементів до моделювання, яке є "...складнішим методом наукового пізнання... дозволяє знайти точки дотик різних галузей знання, оскільки модель може братися з однієї науки, а її об'єкт з іншої".

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження теоретичних засад бухгалтерського обліку в сучасних умовах можна стверджувати, що бухгалтерський облік продовжує залишатися одним із найважливіших елементів інфор-

маційної системи підприємства та всієї економіки. Його роль у забезпеченні прозорості, достовірності, обґрунтованості та ефективності управлінських рішень як на мікро-, так і на макrorівнях є визначальною. Сучасні виклики, пов'язані з цифровізацією економіки, глобалізаційними процесами, динамічними змінами у нормативно-правовій базі, потребують трансформації не лише практичних аспектів обліку, а й його теоретичних основ.

Предмет, метод, функції та принципи бухгалтерського обліку повинні постійно переглядатися й адаптуватися відповідно до змін зовнішнього середовища, потреб зацікавлених користувачів та вимог ринку. Удосконалення теоретичних підходів дозволить підвищити релевантність, своєчасність і надійність облікової інформації, зробити її більш придатною для прийняття стратегічних і тактичних рішень. Важливе значення має подальша гармонізація національних облікових стандартів з міжнародними, що створить умови для підвищення інвестиційної привабливості українських підприємств, розвитку корпоративного управління та інтеграції країни у світове економічне середовище.

Таким чином, розвиток і поглиблення теоретичних засад бухгалтерського обліку є ключовою передумовою забезпечення сталого економічного зростання, ефективного управління ресурсами та підвищення загальної конкурентоспроможності держави.

Література:

1. Бухгалтерський облік: підруч. / Я.Д. Крупка, З.В. Задорожний, Н.В. Гудзь [та ін.]. Тернопіль: ТНЕУ, 2018. 460 с. ISBN 978-966-654-499-8
2. Бухгалтерський облік як наука: від основ до наукової картини світу: колект. монографія / ред. В. Я. Плаксієнка. Київ: Центр учб. літ., 2021. 320 с. ISBN 978-611-01-2277-1
3. Парфентій Л. А., Капоріна Т. С. Актуальні проблеми розвитку бухгалтерського обліку в Україні та шляхи їх вирішення. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. Т. 21, № 4. С. 568—572.
4. Кононенко, Л., Юрченко, О. і Гай, О. (2021) "Теорія бухгалтерського обліку в умовах становлення глобальної економіки та інформатизації суспільства", Економічний простір, (170). С. 83—87. doi: 10.32782/2224-6282/170-14.
5. Яструбський М.Я. Теорія і практика бухгалтерського обліку в період цифрової економіки. Сучасні питання економіки і права. 2020. Вип. 1. С. 187—193. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Spep_2020_1_23
6. Яценко В.Ф. Що таке "традиційна" теорія бухгалтерського обліку та чому її критикують? Економіка харчової промисловості. 2020. Т. 12. Вип. 2. С. 82—90. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2020_12_2_12

References:

1. Krupka, Y.D., Zadorozhnyi, Z.V. and Hudz, N.V. (2018), *Bukhhalters'kyj oblik [Accounting]*, TNEU, Ternopil, Ukraine.
2. Plaksiyenko, V. Y. (2021), *Bukhhalters'kyj oblik iak nauka: vid osnov do naukovoї kartyny svitu [Accounting as a Science: From Basics to the Scientific Worldview]*, Center for Educational Literature, Kyiv, Ukraine.

3. Parfenti, L. A. & Kaporina, T. S. (2019), "Current Issues in the Development of Accounting in Ukraine and Ways to Address Them", *Eastern Europe: Economics, Business, and Management*, Vol. 21, No. 4, pp. 568—572.

4. Kononenko, L., Yurchenko, O., & Hai, O. (2021), "The Theory of Accounting in the Context of the Formation of the Global Economy and the Informatization of Society", *Economic Space*, (170), pp. 83—87. doi: 10.32782/2224-6282/170-14.

5. Yastrubskiy, M. Y. (2020), "The Theory and Practice of Accounting in the Era of the Digital Economy", *Current Issues of Economics and Law*, vol. 1, pp. 187—193, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Spep_2020_1_23 (Accessed 25 Apr 2025).

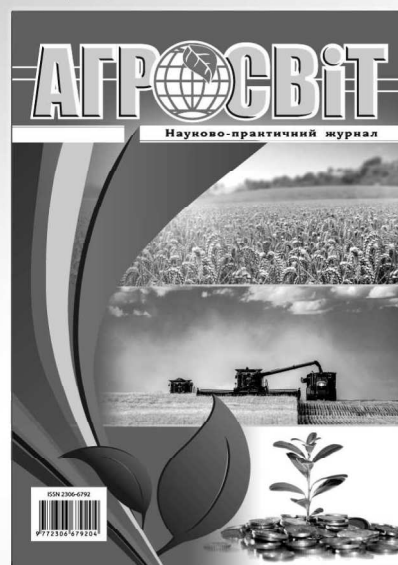
6. Yatsenko, V. F. (2020), "What is the 'Traditional' Theory of Accounting and Why is it Criticized?", *Economics of the Food Industry*, Vol. 12, No. 2, pp. 82-90, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/echp_2020_12_2_12 (Accessed 25 Apr 2025).

Стаття надійшла до редакції 09.05.2025 р.

АГРОСВІТ

<https://nauka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

**Журнал включено до переліку
наукових фахових видань України
з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)**

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

УДК 343.352:37.091.3

Т. М. Паянок,
к. е. н., доцент, завідувач кафедри економічної політики,
маркетингу та бізнес-аналітики, Державний податковий університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7763-1159>

Н. В. Параниця,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економічної політики, маркетингу та бізнес-аналітики,
Державний податковий університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3682-4979>

М. С. Несененко,
вчитель географії та економіки, вища категорія, Ірпінський ліцей № 2
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-9397-924X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.10.135

ОСВІТНІ ЕТАПИ ФОРМУВАННЯ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ СВІДОМОСТІ МОЛОДІ

T. Paianok,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Economic Policy, Marketing, and Business Analytics, State Tax University
N. Paranytsia,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Economic Policy, Marketing, and Business Analytics, State Tax University
M. Nesenenko,
Teacher of Geography and Economics, Highest Qualification Category, Irpin Lyceum No. 2

EDUCATIONAL STAGES OF DEVELOPING ANTI-CORRUPTION CONSCIOUSNESS IN YOUTH

У статті комплексно досліджено проблему формування антикорупційної свідомості у молоді як одного з ключових чинників забезпечення доброчесності та прозорості в українському суспільстві. Акцент зроблено на розкритті складових антикорупційної освіти, які включають формальне навчання, виховну діяльність, міжсекторальну взаємодію та громадянську активність молоді. Систематизовано напрями реалізації антикорупційної освіти у закладах вищої освіти: запровадження антикорупційних дисциплін, формування академічної доброчесності, участь у студентському самоврядуванні, партнерство з антикорупційними органами, реалізація інформаційних кампаній та проектів за участі студентів. Окреслено етапи формування антикорупційної свідомості: усвідомлення базових понять; формування ціннісних орієнтирів; соціалізація через практику доброчесності; критичне осмислення середовища; активна громадянська позиція. Увагу зосереджено на взаємодії учасників освітнього процесу (адміністрація ЗВО, викладачі, студенти, зовнішні партнери) та практичних формах антикорупційної активності молоді, таких як дебати, кейс-стаді, наукові проекти, творчі ініціативи та правопросвітницькі акції. Стаття містить візуалізовані схеми та перелік рекомендованих заходів для проведення ефективної антикорупційної освіти в Україні.

The article comprehensively explores the issue of developing anti-corruption awareness among youth as one of the key factors in ensuring integrity and transparency within Ukrainian society. The focus is placed on identifying the components of anti-corruption education, which include formal learning, educational activities, cross-sectoral cooperation, and civic engagement of young people. The study systematizes the main directions for implementing anti-corruption education in higher education institutions, including the introduction of anti-corruption courses, the development of academic integrity, participation in student self-governance, collaboration with anti-corruption bodies, and the implementation of awareness campaigns and student-led projects. The article outlines the stages of forming anti-corruption awareness, namely: understanding basic concepts; shaping value-based orientations; socialization through integrity practices; critical reflection on the environment; and developing active civic engagement. Particular attention is given to the interaction of educational stakeholders (university administration, educators, students, external partners) and the practical forms of youth anti-corruption activity, such as debates, case studies, research projects, creative initiatives, and legal awareness campaigns. The article includes visual schemes and a list of recommended actions for conducting effective anti-corruption education in Ukraine.

At the current stage of development of Ukrainian society, the issue of overcoming corruption has acquired not only legal, but also deep moral and ideological significance. For a long time, corruption remained an informal part of everyday interaction between citizens and the authorities, business, and educational institutions. Therefore, effective fight against it is impossible without a deep transformation of public consciousness, in particular among the younger generation. Today's youth are not only future practitioners, specialists, and managers, but also current active participants in the educational process, who can already be carriers of integrity or, conversely, tolerance for violations. It is in the student environment that the first professional and ethical attitudes, models of behavior, including attitudes towards corruption, are formed. Thus, the relevance of the topic of forming anti-corruption consciousness among young people is determined not only by the needs of modern public administration, but also by the deep demands of society for justice, transparency, and trust.

Systematization and scientific substantiation of key stages of formation of anti-corruption consciousness among youth in the context of modern challenges facing Ukrainian society. The research provides for an analysis of psychological, socio-cultural and pedagogical aspects of the influence on the formation of values of integrity among youth, as well as outlining practical approaches to the implementation of anti-corruption education in general secondary and higher education institutions.

Ключові слова: антикорупційна освіта, доброчесність, етапи формування антикорупційної свідомості, форми антикорупційної активності молоді.

Key words: anti-corruption education, integrity, stages of anti-corruption awareness formation, forms of youth anti-corruption activity.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

На сучасному етапі розвитку українського суспільства питання подолання корупції набуло не лише правового, а й глибоко морального та світоглядного значення. Упродовж тривалого часу корупція залишалася неформальною частиною повсякденної взаємодії між громадянами та владою, бізнесом, освітніми закладами. Тому ефективна боротьба з нею неможлива без глибокої трансформації суспільної свідомості, зокрема — серед молодого покоління. Молодь сьогодні — це не лише майбутні практики, фахівці, управлінці, а й нинішні активні учасники освітнього процесу, які вже зараз мо-

жуть бути носіями доброчесності або, навпаки, толерантності до порушень. Саме в студентському середовищі формуються перші професійні та етичні установки, моделі поведінки, зокрема й щодо ставлення до корупційних проявів. Таким чином, актуальність тематики формування антикорупційної свідомості молоді обумовлена не лише потребами сучасного державного управління, а й глибокими запитами суспільства на справедливість, прозорість і довіру.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дана тематика знайшла широке відображення в наукових працях, як закордоном [1], так і в Україні. Волянська О. аналізує чинники, що зумовлюють особли-

вості сприйняття корупції в Україні і через них пояснює феномен низького антикорупційного потенціалу населення. Її дослідження: "вказує на наявність подвійних стандартів у сприйнятті корупції населенням. У масовій свідомості існує суперечливе поєднання сприйняття корупції як соціально-небезпечного, злочинного явища, і разом з цим — як невід'ємної частини життя, звички" [3]. Євдокімова О. виявляє основні характеристики розвитку особистості, які суттєво впливають на схильність до корупційної поведінки і пропонує критерії і етапи системи моніторингу процесу формування антикорупційної спрямованості особистості під час навчання [4]. Клименко І. розглядає поняття формування антикорупційної культури, як "процес, спрямований на формування у молоді антикорупційних ідей і морально-правової культури, яка проявляється в негативному ставленні до корупційної діяльності; антикорупційному стандарті поведінки і активної громадської позиції; ціннісних установках і здібностях, пов'язаних з правовими і морально-етичними нормами; умінні знаходити конструктивні підходи до рішення проблем протиправної діяльності" [6].

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Систематизація та наукове обґрунтування ключових етапів формування антикорупційної свідомості у молоді в контексті сучасних викликів, що стоять перед українським суспільством. У межах дослідження передбачено аналіз психологічних, соціокультурних і педагогічних аспектів впливу на становлення цінностей доброчесності серед молоді, а також окреслення практичних підходів до реалізації антикорупційної освіти у закладах загальної середньої та вищої освіти.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В сучасному українському суспільстві, яке перебуває в умовах трансформації, боротьба з корупцією є одним із найважливіших викликів [7]. З 2014 року Україна активно впроваджує в життя антикорупційні заходи і здійснює постійний моніторинг їх ефективності [2]. "Україна отримала 36 зі 100 балів в Індексі сприйняття корупції за 2023 рік, додавши 3 бали. Такі дані опублікувала сьогодні Transparency International Ukraine. Тепер вона займає 104 позицію поміж 180 країн. Зростання України на 3 бали — один із найкращих результатів за минулий рік у світі. Всього за останні 10 років Україна додала 11 балів — це найбільший приріст серед країн, які зараз мають статус кандидаток до ЄС" [5].

Одночасно з впровадженням антикорупційних механізмів на інституційному рівні, дедалі більше визнається значення формування антикорупційної культури змалку, зокрема — через освіту молоді. Антикорупційна освіта — це не лише ознайомлення з правовими поняттями, а насамперед виховання цінностей чесності, справедливості, відповідальності. Сьогоднішня молодь —

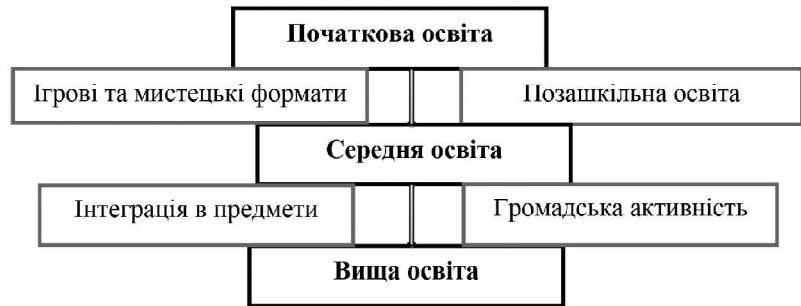


Рис. 1. Складові антикорупційної освіти молоді

Джерело: сформовано авторами.

Таблиця 1. Напрями формування антикорупційної свідомості у молоді

Роль гри та казки у формуванні правових орієнтирів	Навчання правам дитини та механізмам захисту	Платформи взаємодії з антикорупційними інституціями
Творчість як інструмент антикорупційної освіти	Напрями формування антикорупційної свідомості	Спільні проекти батьків, вчителів і дітей
Інтеграція антикорупційної тематики в освітній процес		Виховання моральної стійкості до корупції

Джерело: сформовано авторами.

це завтрашні виборці, державні службовці, підприємці, лідери громад. Їх здатність розпізнавати прояви корупції та протидіяти їй залежить від фундаменту, закладеного ще в шкільні роки. Особливо актуальною антикорупційна освіта є в контексті: необхідності формування нової доброчесної еліти; забезпечення стійкості демократії; зростання довіри до держави та державних інституцій; підвищення рівня громадянської участі в ухваленні рішень.

Важливо починати виховання доброчесності змалку. Дитина повинна розуміти, що чесність — це норма, а корупція — це порушення прав і справедливості. На рисунку 1 показано, як різні рівні формальної та неформальної освіти доповнюють один одного в процесі формування доброчесної молоді — через інтеграцію у шкільні предмети, ігрові форми, громадську активність.

Формування антикорупційної свідомості у молоді має багато напрямків (табл. 1). Через ігри, казки, дискусії можна розвивати навички розпізнавання несправедливості та вміння протидіяти їй у майбутньому.

Малюнки, казки, мультфільми, театральні постановки дозволяють дітям висловити своє ставлення до корупції. Через образи добра і зла, героїв і лиходіїв діти моделюють ситуації, в яких чесність перемагає, що формує уявлення про справедливість та відповідальність.

Родинні та шкільні заходи, присвячені доброчесності, підвищують загальну культуру правосвідомості. Обговорення ситуацій з реального життя, створення етичних кодексів школи, проведення тематичних днів — усе це сприяє об'єднанню громади навколо спільних цінностей.

Казки з антикорупційною тематикою, настільні ігри про вибори, доброчесну поведінку та прозорість влади дозволяють учням краще засвоїти складні правові поняття в доступній формі. Ігровий формат робить тему корупції ближчою та емоційно значущою для дітей.

Пояснення дітям їхніх прав, зокрема права на рівність, захист і справедливе ставлення, допомагає

Таблиця 2. Перелік антикорупційних заходів для молоді

Формат заходу	Тема
Малюнки або постери	«Як виглядає чесний чиновник», «Світ без хабарів», «Доброчесна країна очима дітей»
Твори/есе	«Яким я бачу Україну без корупції», «Що я зроблю, щоб змінити світ»
Сценки або казки	«Як Зубна Фея перемогла Корупційного Дракона»
Коротке відео	«Ні – хабарям, так – правді!»
Міні-проекти	антикорупційний плакат, флешмоб, урок доброчесності

Джерело: сформовано авторами.

Таблиця 3. Напрямки антикорупційної освіти в закладах вищої освіти

Впровадження тематичних дисциплін в навчальні плани	Партнерство з антикорупційними структурами	Студентське самоврядування та контроль
Науково-дослідницький напрям	Вектори антикорупційної освіти в закладах вищої освіти	Розвиток академічної доброчесності
Профілактична та виховна робота		Комунікаційно-мотиваційна складова

Джерело: сформовано авторами.

формувані вміння розпізнавати зловживання. Школярі, які знають свої права, з більшою ймовірністю виростуть відповідальними громадянами, здатними протистояти порушенням у суспільстві.

Включення шкільних ініціатив до національних кампаній Національного агентства з питань запобігання корупції, шкільні дебати на теми доброчесності, зустрічі з представниками правозахисних організацій — усе це допомагає дітям відчувати свою причетність до державотворення та зрозуміти значення прозорості влади.

Підходи до виховання чесності можуть інтегруватися в різні предмети: українську мову (твір на тему), історію (аналіз доброчесності в політичному житті), трудове навчання (проекти з громадянської освіти). Це створює системність і сталість антикорупційного мислення у молоді.

Важливо не лише інформувати, а й формувати особистісні риси — чесність, гідність, готовність сказати "ні" порушенням. Підлітки, які з дитинства мають моральний орієнтир, стають амбасадорами доброчесності в своєму оточенні. Необхідно залучити молодь до осмислення цінностей прозорості, справедливості та доброчесності через дитячий погляд на боротьбу з корупцією (табл. 2).

Саме через мистецтво, гру та спілкування молодь здатна транслювати ідеї справедливості у спосіб, доступний дорослим. Наслідки таких заходів для майбутніх поколінь можуть бути стратегічними: зменшення толерантності до корупції в побуті, навчанні, кар'єрі; формування критичного мислення — як базового захисту від маніпуляцій; зміцнення принципів верховенства права і активної громадянської позиції; відповідальне покоління, яке будуватиме прозору й демократичну Україну.

Інший підхід до антикорупційної освіти потрібний у закладах вищої освіти — це системна діяльність, що формує світогляд, професійну етику, правову обізнаність і активну громадянську позицію майбутніх фахівців, а не лише вивчення законодавства чи формальне проходження курсів.

Викладання тематичних дисциплін в освітньо-професійних програмах ("Антикорупційна політика", "Доб-

рочесність у публічному управлінні", "Етика в професійній діяльності" тощо) або інтеграція антикорупційної тематики в інші предмети окремим модулем (вступ у спеціальність, економіка, менеджмент, право, політологія, тощо) сприяє формуванню професійної етики та правової обізнаності щодо відповідальності за корупційні дії.

Науково-дослідницький напрям формує світогляд молоді — це проведення наукових досліджень, написання курсових, дипломних, магістерських робіт з питань запобігання корупції; організація конференцій, круглих столів, дебатів на антикорупційну тематику; підтримка студентських ініціатив та грантів у сфері доброчесності.

Виховна робота повинна діяти на упередження будь-яких проявів корупційних дій, пропонується залучення студентів до: участі в інформаційних кампаніях з доброчесності; проведення тренінгів, флешмобів, форумів за участі Національного агентства з питань запобігання корупції, громадських організацій, антикорупційних центрів; впровадження Кодексу академічної доброчесності та ознайомлення студентів з його нормами.

Розвиток академічної доброчесності стає нормою в діяльності будь-якого навчального закладу — це протидія плагіату, списуванню, маніпуляціям з оцінюванням; запровадження електронних систем перевірки текстів, прозорого тестування; формування культури самостійного навчання, чесного ставлення до здобуття знань.

Залучення до освітнього процесу фахівців з антикорупційних структур, а саме до: проведення гостьових лекцій із представниками Національного антикорупційного бюро України, Національного агентства з питань запобігання корупції (далі — НАЗК), Спеціальної антикорупційної прокуратури, Рахункової палати, громадських організацій (далі — ГО) тощо; організація для студентів стажування, їх участь в проєктах, кейс-челенджах, присвячених темі запобігання корупції.

Здобувачі вищої освіти — це осередок прогресивної молоді, який налаштований до: формування активної громадянської позиції, розширення світогляду і професійного зростання майбутніх фахівців. Тому підтримка ініціатив студентів із моніторингу прозорості процедур у закладах вищої освіти є першочерговим завданням адміністрації вищих навчальних закладів; роль студентських рад у підвищенні доброчесності є зворотнім зв'язком щодо дій викладачів, корупційних ризиків та адміністративної відкритості. Студентське самоврядування виконує роль механізму контролю зсередини, а саме ініціює внутрішні етичні кодекси, слухання, опитування; виступає посередником між адміністрацією та студентами щодо питань доброчесності.

Комунікаційно-мотиваційна складова антикорупційних заходів полягає у візуалізації меседжів доброчесності (розміщення стендів та банерів на території закладу, транслювання відеороликів у соцмережах) та публічному відзначенні студентів та викладачів за приклади етичної поведінки.

Такий багаторівневий підхід сприяє формуванню покоління фахівців, які не лише обізнані у правових нор-

мах, а й мають особисту стійкість до корупції, готові підтримувати прозорість і відповідальність у майбутній професійній діяльності.

Розглянемо взаємодію всіх учасників освітнього процесу під час формування антикорупційної освіти в закладах вищої освіти (рис. 2).

Формує основи антикорупційної політики вищого навчального закладу її адміністрація, яка виконує координуючу та організаційну функцію, а саме забезпечує впровадження політики доброчесності; ініціює методичну підтримку викладачів; формує партнерства з антикорупційними структурами. Викладачі впроваджують антикорупційні дисципліни та інтегрують відповідну тематику у профільні предмети; сприяють формуванню академічної доброчесності через приклади, оцінювання, вимоги до самостійної роботи; беруть участь у реалізації навчальних проєктів, кейсів, дебатів. Студенти активно залучаються до антикорупційних ініціатив, працюють з кейсами, беруть участь у дебатах, дослідженнях; формують культуру академічної доброчесності через власну поведінку; реалізують інформаційні кампанії та проєкти через студентське самоврядування. Як вже зазначалося вище антикорупційні дисципліни — це навчальні курси, присвячені проблематиці корупції, її типології, запобіганню, міжнародному досвіду; вони створюють основу для усвідомлення студентами відповідальності та ризиків корупційної поведінки.

Розділ п'ятий "Забезпечення якості освіти", а саме стаття 42 закону України "Про вищу освіту" регулює питання дотримання академічної доброчесності між учасниками освітнього процесу, дає перелік видів порушення та умови встановлення фактів її порушення, визначає академічну відповідальність тощо [8]. Академічна доброчесність стала фундаментальним поняттям у закладах вищої освіти. Вона передбачає чесне навчання, протидію плагіату, прозорість у викладанні та оцінюванні; формується через дисципліни, політики, приклади викладачів і культуру студентів.

Важливий елемент формування критичного мислення та навичок вирішення етичних дилем у здобувачів вищої освіти є проведення дебатів і розгляд практичних кейсів, вони дають студентам змогу застосовувати знання у змодельованих ситуаціях. Зупинимось на етапах формування антикорупційної свідомості у молоді (рис. 3).

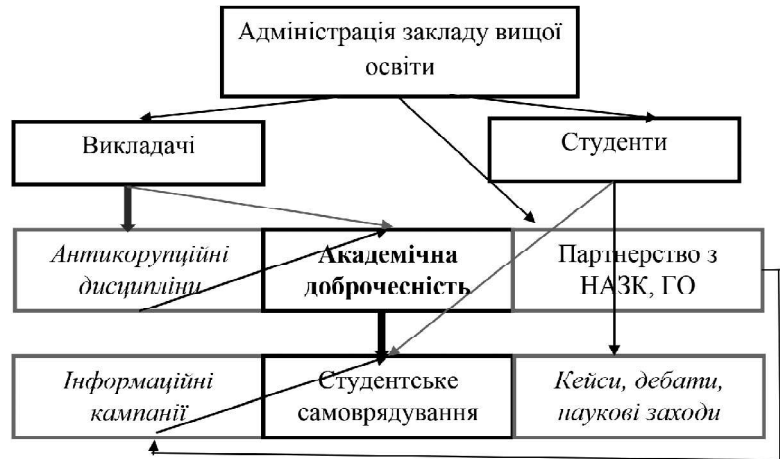


Рис. 2. Антикорупційна освіта в закладах вищої освіти

Джерело: сформовано автором.

На першому початковому етапі відбувається усвідомлення базових понять і термінів, які формують уявлення: що є "нормальним", а що — "порушенням", що означає слово "корупція", "хабар", "доброчесність", "чесність", "етика" тощо. Для цього застосовують: інтерактивні вправи, наводяться приклади із життя, казки, відео. Початкове формування уявлень дозволяє зародити етичну чутливість до несправедливості.

Другий етап, на нашу думку, є одним із головних, він розвиває моральні переконання, формує ціннісні орієнтири, допомагає молоді обрати чесність як власний моральний орієнтир. Для цього доцільно обговорювати дилему: "Чи виправдано порушувати правила?", "Чи є інші шляхи вирішення проблеми?". Відбувається усвідомлення, що особиста позиція має значення.

Третій етап є практичний, він вчить застосовувати антикорупційні принципи в реальному житті, перекладати цінності у конкретну поведінку. Соціалізація через практику доброчесності — це досвід участі в студентському самоврядуванні, виборах. Набувається досвід у виявленні і повідомленні про етичні порушення (анонімні форми, студентські "гарячі лінії"), вивчаються правові наслідки порушень (плагіат, хабарі).

Щоб запобігати проявам корупції молоді необхідно розвивати критичне осмислення середовища, а саме формувати здатність аналізувати, оцінювати випадкові і системні прояви корупції, молоді повинні вміти розпізнати ризики і впливати на зміни. Останнє відбувається під час прояву активної громадської позиції — це волонтерство в антикорупційних кампаніях, ініціація студентських інформаційних проєктів, участь у петиціях, ініціативах, розробці внутрішніх політик закладів вищої освіти. В результаті цього здобувач вищої освіти стає агентом доброчесності у своєму оточенні.



Рис. 3. Етапи формування антикорупційної свідомості у молоді

Джерело: сформовано автором.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Реформування, цифровізація й активна правова трансформація, виховання чесності, принциповості, гідності в молодих людях є стратегічно важливим елементом національної безпеки та соціальної стабільності. Формування антикорупційної свідомості — це багаторівневий процес, що поєднує знання, цінності, досвід і активну участь. Лише завдяки системному підходу — від початкової освіти до практичного залучення — можна виховати покоління, стійке до корупції та здатне будувати справедливе суспільство.

Освітні етапи формування антикорупційної свідомості молоді на нашу думку можна розглядати через: початкове формування уявлень, які дозволяють зародити етичну чутливість до несправедливості; формування ціннісних орієнтирів, які допомагають молоді обрати чесність як власний моральний орієнтир; практичну складову в реальному житті (соціалізація), перекладання антикорупційних принципів у конкретну поведінку.

Отже, формування антикорупційної свідомості у молоді є важливою передумовою для побудови прозорої, правової, європейської держави, оскільки: закладання цінностей доброчесності змалку забезпечує довготривалий ефект — випускники закладів освіти не лише не сприйматимуть корупцію як "норму", а й матимуть внутрішню мотивацію протидіяти їй, формуватимуть цінності у своїх дітей; молодь активна в медіа, публічному просторі, волонтерстві, вони мають потенціал стати генераторами змін у суспільстві їх роль у суспільстві зростає; антикорупційна політика в навчальних закладах — це індикатор демократизації, прозорості та якості освіти.

Література:

1. Juniansyah M. R. The Role of Education in Building Anti-Corruption Awareness in the People of West Kalimantan. Niskala: International Journal of Education. 2022. № 38 (4). С. 402—414.
2. Альтернативний звіт з оцінки ефективності впровадження державної антикорупційної політики. [О. В. Калітенко, Д. О. Калмиков, І. Б. Коліушко та ін.]; за заг. ред. М. І. Хавронюка. К., Москаленко О. М., 2019. 366 с. URL: <https://pravo.org.ua/books/alternatyvnyi-zvit-z-otsinky-efektyvnosti-vprovadzhennya-derzhavnoyi-antikorupciynoi-polityky/>
3. Волянська О. В. Антикорупційні маркери в політичній свідомості українців: соціологічний аналіз. Вісник Національного юридичного університету. 2019. № 2 (41). С. 118—131.
4. Євдокімова О. О. Антикорупційна спрямованість студентів: проблеми формування. Тези доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції "Психологічні та педагогічні проблеми професійної освіти та патріотичного виховання персоналу системи МВС України". Харківський національний університет внутрішніх справ. 27 березня 2020. С. 138—141.
5. Індекс сприйняття корупції — 2023. Transparency International Ukraine. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/uk/indeks-sprynyattya-korupcii-2023-ukraina-pokraschyla-sviy-pokaznyk-na-3-baly/>

6. Клименко І. В. Формування антикорупційної культури особистості майбутнього правоохоронця в системі вищих навчальних закладів МВС України. Збірник наукових праць "Проблеми сучасної психології". 2017 № 37. URL: <https://doi.org/10.32626/2227-6246.2017-37.%p>

7. Навчання з антикорупційного законодавства. URL: <https://unity.gov.ua/pro-ministerstvo/zapobigannya-korupczii/navchannya-z-antikorupczijnogo-zakonodavstva/>

8. Верховна Рада України. Закон України "Про вищу освіту", поточна редакція від 27.03.2025, 4246IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

References:

1. Juniansyah, M.R. (2022), "The Role of Education in Building Anti-Corruption Awareness in the People of West Kalimantan", Niskala: International Journal of Education, vol. 38 (4), pp. 402—414.
 2. Kalitenko, O. Kalmykov, D. Koliushko, I. Liemienov, O. Malyshev, B. Marchuk, A. Sivers, R. Tymoschuk, V. and Khavroniuk, M. (2019), Alternatyvnyi zvit z otsinky efektyvnosti vprovadzhennia derzhavnoi antykorupciynoi polityky. [Alternative report on the assessment of the effectiveness of the implementation of state anti-corruption policy], Kyiv, Ukraine, available at: <https://pravo.org.ua/books/alternatyvnyi-zvit-z-otsinky-efektyvnosti-vprovadzhennya-derzhavnoyi-antikorupciynoi-polityky/> (Accessed 20 April 2025).
 3. Volianska, O.V. (2019), "Anti-corruption markers in the political consciousness of Ukrainians: sociological analysis", Visnyk Natsionalnoho yurydychnoho universytetu, vol. 2 (41), pp. 118—131.
 4. Yevdokimova, O.O. (2020), "Anti-corruption orientation of students: problems of formation", Zbirka dopovidej na Vseukrains'ku naukovu-praktychnu konferentsii [Materials of the reports of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference], Kharkivs'kyj natsional'nyj universytet vnutrishnikh sprav, Kharkiv, Ukraine, pp. 138—141.
 5. Transparency International Ukraine (2023), "Corruption perception index — 2023", available at: <https://nazk.gov.ua/uk/uk/indeks-sprynyattya-korupcii-2023-ukraina-pokraschyla-sviy-pokaznyk-na-3-baly/> (Accessed 20 April 2025).
 6. Klymenko, I.V. (2017). "Formation of anti-corruption culture of the personality of a future law enforcement officer in the system of higher educational institutions of the Ministry of Internal Affairs of Ukraine", Zbirnyk naukovykh prats' "Problemy suchasnoi psykholohii", vol. 37, pp. 131—141. <https://doi.org/10.32626/2227-6246.2017-37.%p>.
 7. Ministry of national unity of Ukraine (2025), "Training in anti-corruption legislation", available at: <https://unity.gov.ua/pro-ministerstvo/zapobigannya-korupczii/navchannya-z-antikorupczijnogo-zakonodavstva/> (Accessed 20 April 2025).
 8. Verkhovna Rada of Ukraine (2014), The Law of Ukraine "About higher education", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> (Accessed 27 March 2025).
- Стаття надійшла до редакції 02.05.2025 р.

УДК 657.42

V. Holovachko,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Accounting, Taxation and Marketing,
Mukachevo State University
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5993-0873>

A. Berets,
second (master's) level of higher education, specialty D1 "Accounting and taxation",
Mukachevo State University
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-2135-2344>

I. Dovbaka,
second (master's) level of higher education, specialty D1 "Accounting and taxation",
Mukachevo State University
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-8386-8734>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.10.141

MODERN PRINCIPLES OF NON-CURRENT ASSETS ACCOUNTING IN MANAGEMENT DECISION-MAKING

В. М. Головачко,
к. е. н., доцент кафедри обліку і оподаткування та маркетингу, Мукачівський державний університет
А. І. Берец,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальність D1 "Облік і оподаткування",
Мукачівський державний університет
І. О. Довбака,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальність D1 "Облік і оподаткування",
Мукачівський державний університет

СУЧАСНІ ЗАСАДИ ОБЛІКУ НЕОБОРОТНИХ АКТИВІВ У ПРИЙНЯТТІ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ

In the context of the dynamic development of the economy and growing competition both in domestic and foreign markets, effective management of business activities is impossible without accurate, timely, and relevant information about their assets. Among all types of assets, non-current assets hold a special place, as they form the material and technical base for the operation of the enterprise, determine its production potential, and significantly impact the provision of long-term financial stability. Thus, the article aims to explore modern approaches to the accounting of non-current assets in light of management needs, identify problematic aspects in the practice of enterprises, and substantiate directions for improving the accounting policy in this area. The research findings indicate that modern approaches to accounting for non-current assets go beyond traditional financial accounting and increasingly focus on meeting the informational needs of the management process. In this context, the accounting of non-current assets serves the function of generating operational, analytical, and forecast information necessary for making informed decisions at various management levels. The key areas of effective management accounting for non-current assets are: monitoring the asset lifecycle; accounting by responsibility centers; budgeting capital investments; assessing the efficiency of asset utilization; analyzing the cost of ownership; and integrating modern digital technologies, particularly ERP systems. Implementing these areas ensures transparency in accounting processes, timeliness in providing relevant information, and enhances its analytical value. Thus, improving the management accounting system for non-current assets is an important prerequisite for enhancing the quality of managerial decisions, strategic planning, and overall business performance in the context of the modern economy. It has been proven that this can be achieved through: the

development and implementation of a unified methodology for management accounting; taking into account the specifics of asset utilization; intensifying the digital transformation of accounting processes; forming a system of efficiency criteria for non-current asset utilization; as well as enhancing the level of accounting culture and staff qualifications. The prospects for further research involve the development of practical models for integrating management accounting of non-current assets into digital enterprise management platforms, taking into account industry-specific features.

В умовах динамічного розвитку економіки та зростання конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, ефективне управління діяльністю підприємств неможливе без вірогідної, своєчасної та релевантної інформації про їхні активи. Серед усіх видів активів особливе місце займають необоротні, оскільки саме вони формують матеріально-технічну базу функціонування підприємства, визначають його виробничий потенціал і суттєво впливають на забезпечення довгострокової фінансової стабільності. Метою статті є дослідження сучасних підходів до обліку необоротних активів з огляду на потреби управління, виявлення проблемних аспектів у практиці підприємств та обґрунтування напрямків удосконалення облікової політики в цій сфері. За результатами дослідження встановлено, що сучасні підходи до обліку необоротних активів виходять за межі традиційного фінансового обліку та дедалі більше орієнтуються на задоволення інформаційних потреб управлінського процесу. У цьому контексті облік необоротних активів виконує функцію формування оперативної, аналітичної та прогнозовної інформації, необхідної для прийняття обґрунтованих рішень на різних рівнях управління. Ключовими напрямками ефективного управлінського обліку необоротних активів є: моніторинг життєвого циклу активів; облік за центрами відповідальності; бюджетування капітальних інвестицій; оцінювання ефективності використання активів; аналіз вартості володіння; а також інтеграція сучасних цифрових технологій, зокрема ERP-систем. Реалізація цих напрямків забезпечує прозорість облікових процесів, своєчасність надання релевантної інформації та підвищення її аналітичної цінності. Таким чином, удосконалення системи управлінського обліку необоротних активів є важливою передумовою для підвищення якості управлінських рішень, стратегічного планування та загальної ефективності діяльності підприємства в умовах сучасної економіки. Доведено, що цього можна досягти шляхом: розробки та впровадження уніфікованої методології управлінського обліку; врахування специфіки використання необоротних активів; інтенсифікації цифрової трансформації облікових процесів; формування системи критеріїв ефективності використання активів; а також підвищення рівня облікової культури та кваліфікації персоналу. Перспективами подальших досліджень є розробка прикладних моделей інтеграції управлінського обліку необоротних активів у цифрові платформи управління підприємством з урахуванням галузевої специфіки.

Key words: digital transformation; accounting processes; quality of managerial decisions; management accounting systems; non-current assets.

Ключові слова: цифрова трансформація; облікові процеси; якість управлінських рішень; системи управлінського обліку; необоротні активи.

PROBLEM STATEMENT

In the context of dynamic economic development and increasing competition in both domestic and international markets, effective management of enterprise operations is impossible without reliable, timely, and relevant information about their assets. Among all types of assets, non-current assets occupy a special place, as they form the material and technical foundation for the functioning of the enterprise, determine its production potential, and significantly influence the assurance of long-term financial stability. At the same time, significant complexity is observed in the management accounting of non-current assets, which is due to the diversity of their types, their long useful lives, the specifics of depreciation policy, and the need for periodic revaluation. For example, fixed assets, intangible assets, investment property, and other components require different approaches to valuation, documentation, and accounting representation. Moreover, the depreciation of such assets depends on the chosen method, useful life, technological wear and tear, as well as changes in the regulatory and legal framework. The

revaluation of assets requires the application of modern valuation methods and integration with other management systems, which poses additional challenges for the accounting department.

The accounting of non-current assets is not only a tool for recording economic events but also an important component of the information system supporting management decisions. Based on accounting data, analytics is formed for planning, control, investment management, and the effective use of enterprise resources. In this regard, the improvement of the principles of non-current asset accounting becomes especially relevant in the context of digitalization, the transition to International Financial Reporting Standards (IFRS), and the development of management accounting as a tool for strategic management.

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

The modern issues of non-current asset accounting, taking into account management needs, have been studied by a significant number of scholars, among whom it is

Table 1. Characteristics of the content of management accounting areas for non-current assets that contribute to enhancing the transparency, timeliness, and analytical value of accounting information

Management accounting areas	Specifics of implementation of the area	Переваги від реалізації напрямку
Monitoring of the asset life cycle	The implementation of this area enables systematic control over assets at all stages of their lifecycle — from acquisition to disposal.	This helps reduce asset maintenance costs through timely updates or modernization and also enables more effective planning of capital investments.
Accounting by responsibility centers	The implementation of accounting by responsibility centers allows for the evaluation of the efficiency of non-current asset utilization across various departments of the enterprise.	This makes it possible to accurately track expenses and revenues associated with specific assets, determine their utilization efficiency within structural units, and make decisions regarding resource reallocation or adjustments to strategic plans.
Implementation of a capital investment budgeting system	Capital investment budgeting allows enterprises to estimate the costs of new assets in advance and compare them with the projected benefits.	This provides a basis for informed decisions regarding the acquisition or renewal of assets, particularly through detailed forecasts, which helps avoid unnecessary expenses or investments in excess assets.
Evaluation of asset utilization efficiency	The use of key financial and operational indicators (such as asset turnover, asset efficiency ratio, return on assets, etc.) to analyze the effectiveness of their utilization.	It allows for identifying underutilized assets, optimizing the asset structure, and improving the overall productivity of the enterprise.
Analysis of the cost of asset ownership	Considering the full spectrum of asset ownership costs — from acquisition to decommissioning, including maintenance, repairs, insurance, and depreciation.	It allows for assessing the true cost of an asset in the long term, minimizing hidden costs, and making informed investment decisions.
Integration of digital technologies (ERP Systems)	The implementation of enterprise management information systems that provide automated accounting, control, and analytics for non-current assets.	It ensures improved data accuracy, timely reporting, reduced labor costs for accounting, and better integration into the overall management system.

Source: compiled based on [1—2; 5].

worth highlighting the works of H.V. Datsenko, I.O. Hladiy, L.A. Maister, N. Ovsyuk, M. Lesko, and S.M. Kafka. In their works, they highlight various aspects of forming information about non-current assets in the accounting system, issues related to depreciation policy, accounting by responsibility centers, and the evaluation of asset usage efficiency. However, despite the existing body of work, this topic remains insufficiently explored. This is due to several factors. Firstly, most studies primarily focus on the financial aspect of accounting, while the management needs of enterprises require more flexible, timely, and analytically rich approaches. Secondly, scientific works often overlook the dynamics of digital transformation in accounting processes, which significantly changes approaches to the collection, processing, and presentation of information about non-current assets. Thus, there is a need for further scientific development of integrated, adaptive, and digitally-oriented models of management accounting for non-current assets, which would ensure the adoption of effective management decisions in today's competitive environment.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

The purpose of the article is to investigate modern approaches to non-current asset accounting, taking into account management needs, identify problematic aspects in enterprise practices, and justify directions for improving accounting policy in this area.

THE PAPER MAIN BODY

Modern approaches to non-current asset accounting are increasingly shifting from classical data processing for the formation of financial statements to meeting the informational needs of management [1]. In this context, management accounting plays a crucial role, providing timely, analytical, and forecasting information regarding the status, structure, and efficiency of non-current asset utilization. The key areas of such management accounting include [1; 3—4]:

1. Monitoring the asset life cycle, covering all stages — from acquisition, receipt, commissioning, and modernization to disposal or sale — with the aim of optimizing costs and planning investments.

2. Accounting by responsibility centers, which allows for the assessment of asset utilization efficiency in terms of organizational divisions or functional areas.

3. Budgeting of capital investments, which enables the comparison of costs with expected economic benefits and the making of informed decisions regarding the feasibility of acquiring or renewing assets.

4. Evaluating the effectiveness of asset utilization through indicators such as turnover, asset return, investment profitability, etc.

5. Analysis of the cost of asset ownership, which takes into account not only the initial cost but also subsequent expenses for maintenance, repairs, modernization, depreciation, etc.

6. Integration of digital technologies, particularly ERP systems, which ensure the automated generation of management reports, accounting for depreciation, asset movement, and analytical information in real time.

The implementation of these directions contributes to increased transparency, timeliness, and analytical value of accounting information, which, in turn (see Table 1), enhances the quality of managerial decisions in the area of strategic enterprise development.

As a result of monitoring the asset life cycle, the enterprise receives information about the condition of each asset, which supports decisions regarding its continued use or decommissioning. This, in turn, helps optimize costs and increase the efficiency of resource utilization.

Uncertainty in the methodology of fixed asset management accounting (Specificity: Most enterprises do not have a clearly regulated system for fixed asset management accounting.)*	Failure to account for the specific use of assets (Specificity: Fixed assets have their own characteristics: they undergo wear and tear, require repairs, modernization, revaluation, etc.)
Problematic aspects of fixed asset accounting considering management needs.	
Insufficient level of automation in accounting and management processes (Specificity: Many enterprises still use outdated or disconnected accounting systems that do not ensure timely processing of data on fixed assets.)**	Lack of clear criteria for evaluating the efficiency of non-current asset utilization (Specificity: In the practice of domestic enterprises, systematic approaches to assessing the efficiency of non-current asset utilization are rarely applied)***

Fig. 1. Problematic aspects of fixed asset accounting considering management needs

Note

* Leads to a decrease in the transparency of asset usage processes, complicating strategic planning and control over asset efficiency.

** The lack of integration between financial and management accounting complicates access to consolidated information for managers.

*** Key performance indicators (KPIs), such as equipment utilization rate, investment payback, or asset profitability, are not defined.

Source: compiled based on [2; 4; 6].

Based on the results of accounting by responsibility centers, the company can not only minimize costs but also increase the productivity of individual departments, ensuring overall efficiency growth. For example, if a certain department is using specialized equipment with low intensity, this may indicate inefficient use. The equipment can be redistributed among other departments or adjustments can be made to the production processes for more intensive use.

As a result of implementing the capital investment budgeting system, the company gains solutions that are structured to better achieve its strategic goals, contributing to improved financial stability and optimization of capital expenditures. Specifically, the budgeting system allows for a clear identification of which investment projects are most crucial for achieving strategic objectives. For example, investing in the modernization of production facilities that reduce product costs and enhance market competitiveness.

As a result of assessing the effectiveness of using fixed assets, the company experiences an increase in profitability, an improvement in the asset structure, and growth in overall productivity. For example, if the company finds that certain equipment or technologies are being used inefficiently or at low capacity, this provides an opportunity to reduce maintenance costs for such assets, modernize them, or replace them with more productive equipment.

As a result of analyzing the cost of ownership of fixed assets, the company's management can compare alternative options for purchasing or leasing assets, avoid economically inefficient decisions, and plan expenses considering the full lifecycle of the assets. For example, it may turn out that for expensive equipment used only for a specific period, leasing is a more economically viable alternative, as it does not require large upfront investments and allows for quicker adaptation to changes in production needs.

As a result of integrating digital technologies, the company accelerates the processes of analysis, reporting,

reassessment, and decision-making, improving the accuracy and reliability of data while reducing the likelihood of human error.

For example, by implementing specialized software solutions for accounting fixed assets, companies can automatically calculate depreciation, update asset status data, and perform revaluation of their value. This significantly reduces the risks of errors associated with manual data entry and ensures timely and accurate updates of asset information, which helps in making informed financial and operational decisions.

Considering the characteristics of the content of fixed asset management accounting outlined by the authors, which

contribute to enhancing the transparency, timeliness, and analytical value of accounting information, it is evident that it plays a crucial role in making both strategic and tactical decisions within the company.

At the same time, regarding the practice of domestic enterprises, there are a number of issues that reduce the effectiveness of this process.

The main problematic aspects in this area are as follows (Fig. 1): uncertainty in the methodology of fixed asset management accounting; failure to account for the specific use of assets; insufficient level of automation in accounting and management processes; and the lack of clear criteria for the effective use of fixed assets.

So, as a result of the uncertainty in the methodology of fixed asset management accounting, their management accounting is reduced to duplicating financial records, which does not meet the needs of operational analysis or internal control. The lack of agreed-upon methodological approaches makes it impossible to obtain relevant, timely, and targeted information for making management decisions.

As a result of failing to account for the specific use of assets, the analytical value of the information is reduced due to the simplified reflection of the actual condition and productivity of the assets, leading to ineffective management.

Due to the insufficient level of automation in accounting and management processes, there is a loss of timeliness and promptness of information, an increased likelihood of errors, and delays in decision-making.

As a result of the lack of clear criteria for the effective use of fixed assets, it becomes difficult to form substantiated management decisions regarding the renewal, modernization, or disposal of assets, leading to reduced investment efficiency.

To overcome the problems outlined above, it is advisable to implement the following ways to improve fixed asset management accounting:

1. Development and implementation of a unified management accounting methodology — considering international experience, industry-specific features, and the characteristics of fixed assets.

2. Accounting for asset usage specifics — through classification by types of operation, useful life, level of technological renewal, etc.

3. The intensification of digital transformation of accounting processes through the implementation of technologies that integrate accounting, analytics, and asset management. Among such technologies are ERP systems and specialized software solutions that enable automatic tracking of asset status, depreciation, and revaluation, as well as optimizing the processes of modernization and write-offs, along with cloud technologies.

4. The development of a system of criteria for evaluating the efficiency of asset utilization — including financial, technical-economic, and operational indicators.

5. Improving the level of accounting culture and staff qualifications through quality training, certification of management accounting specialists, and the implementation of internal quality control of accounting information.

We agree with the opinion of Datsenko H.V., Hladii I.O., and Maister L.A. [1] that the implementation of the above-mentioned directions will systematically enhance the effectiveness of the management accounting system for non-current assets in Ukraine, due to its adaptability to the current requirements of the business environment and the need for well-founded managerial decision-making.

Conclusions. The results of the study show that modern approaches to accounting for non-current assets go beyond traditional financial accounting and are increasingly focused on meeting the informational needs of the management process.

In this context, the accounting of non-current assets serves the function of generating operational, analytical, and forecasting information necessary for making well-founded decisions at various levels of management.

The key directions of effective management accounting for non-current assets include: monitoring the asset lifecycle; accounting by responsibility centers; capital investment budgeting; evaluating asset utilization efficiency; total cost of ownership analysis; and the integration of modern digital technologies, particularly ERP systems. The implementation of these directions ensures transparency of accounting processes, timely delivery of relevant information, and an increase in its analytical value.

Thus, the improvement of the management accounting system for non-current assets is a crucial prerequisite for enhancing the quality of managerial decision-making, strategic planning, and overall enterprise performance in the context of the modern economy. It has been proven that this can be achieved through the development and implementation of a unified management accounting methodology; consideration of the specifics of non-current asset utilization; intensification of the digital transformation of accounting processes; establishment of a system of criteria for evaluating the efficiency of non-current asset use; and the enhancement of accounting culture and staff qualifications.

The prospects for further research involve the development of applied models for integrating management accounting of non-current assets into enterprise management digital platforms, taking into account industry-specific characteristics.

Література:

1. Даценко Г.В., Гладій І.О., Майстер Л.А. Необоротні активи підприємства: проблеми організації обліку. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 10. С. 25—29.

2. Задорожний З.-М., Муравський В., Костецький Я., Задорожний М. Удосконалення обліку необоротних активів у системі ефективного управління ними. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 2022. 5 (46), 149—160.

3. Кафка С.М. Облік надходження необоротних активів та формування їх первісної вартості. Ефективна економіка № 4, 2017. 10.32702/2307-2105-2019.6.11

4. Метелиця В.М., Коваль Н.І. Проблемні аспекти обліку необоротних та оборотних матеріальних активів в бюджетних установах. Економіка, фінанси, менеджмент: актуальні питання науки і практики. 2020. № 3. С. 193—204.

5. Овсюк Н., Лесько М. Облік нематеріальних активів згідно національних та міжнародних стандартів: шляхи вдосконалення. Економіка та суспільство, 2021. № 31. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/698> (дата звернення 04.05.2024).

6. Пиріжок С.Є., Мельник Е.Г. Удосконалення класифікації нематеріальних активів для цілей бухгалтерського обліку. Проблеми теорії та методології бухгалтерського обліку, контролю і аналізу. 2019. № 1 (42). С. 72—78.

References:

1. Datsenko, G.V., Gladiy, I.O. and Mayster, L.A. (2024), "Non-current assets of the enterprise: problems of accounting organization", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 10, pp. 25—29.

2. Zadorozhny, Z.-M., Muravsky, V., Kostetsky, Ya. and Zadorozhny, M. (2022), "Improving the accounting of non-current assets in the system of effective management of them", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 5 (46), pp. 149—160.

3. Kafka, S.M. (2017), "Accounting for the receipt of non-current assets and the formation of their initial value", *Efektivna ekonomika*, vol. 4, 10.32702/2307-2105-2019.6.11

4. Metelitsa V.M., Koval N.I. (2020), "Problematic aspects of accounting for non-current and current tangible assets in budgetary institutions", *Ekonomika, finansy, menedzhment: aktual'ni pytannya nauky i praktyky*, vol. 3, pp. 193—204.

5. Ovsiuk, N. and Lesko, M. (2021), "Accounting for intangible assets according to national and international standards: ways to improve", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 31, Available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/698> (accessed 04.05.2024).

6. Pyrizhok, S.E. and Melnyk, E.G. (2019), "Improving the classification of intangible assets for accounting purposes", *Problems of theory and methodology of accounting, control, and analysis*, vol. 1 (42), pp. 72—78. *Стаття надійшла до редакції 08.05.2025 р.*

О. В. Дзяд,
к. е. н., доцент кафедри міжнародної економіки і світових фінансів,
Дніпровський національний університет ім. О. Гончара
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0869-599X>
Н. Д. Тройникова,
бакалавр освітньої програми міжнародна економіка,
Дніпровський національний університет ім. О. Гончара
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-9154-6139>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.10.146

СУЧАСНІ ТРЕНДИ СВІТОВОГО РИНКУ СОНЯЧНИХ ПАНЕЛЕЙ

O. Dzyad,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of International Economics
and World Finance, O. Honchar Dnipro National University
N. Troinykona,
Bachelor, O. Honchar Dnipro National University

CURRENT TRENDS IN THE GLOBAL SOLAR PANEL MARKET

Глобальна енергетична криза, кліматичні зміни, нестабільність цін на традиційні джерела енергії під час повномасштабного вторгнення росії в Україну актуалізують питання побудови сталих енергосистем. На основі аналізу даних Міжнародного енергетичного агентства, Міжнародного агентства з відновлювальної енергетики, Єврокомісії встановлено, що глобальний ринок сонячних панелей знаходиться на стадії насичення. Після стрімкого зростання в Китаї, ЄС, США, Індії та інших країнах темпи встановлення нових потужностей уповільнюються, щорічний приріст нових потужностей у світі становитиме 350 ГВт до 2032 р. Провідним виробником та експортером панелей залишається Китай, у 2023 р. його частка глобальному виробництві становила 80%, в експорті — 65,4%. Надлишкове виробництво сонячних панелей в Китаї спричиняє зниження цін та загострює конкуренцію на світовому ринку. Глобальна торгівля сонячними панелями характеризуються високим рівнем концентрації експорту з Китаю та диверсифікацією імпорту у розвинених країнах. Китайські виробники домінують у сегменті полікристалічних та монокристалічних панелей стандартної ефективності, високоефективні панелі та спеціалізовані продукти залишаються нішею для виробників з Південної Кореї, Тайваню, Японії та ЄС. Провідну роль для світового ринку відіграють технологічні фактори. Впровадження тарифних і нетарифних обмежень, а також ініціатив з локалізації виробництва змінює конфігурацію глобальних ланцюгів постачання.

The global energy crisis, climate change, and the volatility of prices for traditional energy sources during Russia's full-scale invasion of Ukraine have made the issue of building sustainable energy systems more urgent. Solar panels provide clean and affordable energy to households and various economic sectors around the world. Based on the analysis of data from the International Energy Agency, the International Renewable Energy Agency, and the European Commission, it has been established that the global solar panel market is at the saturation stage. After rapid growth in China,

the EU, the US, India and other countries, the pace of new capacity installation is slowing down, with an annual increase in new capacity worldwide of 350 GW by 2032. China remains the leading producer and exporter of panels, with a global production share of 80% in 2023 and a 65,4% share in exports. The overproduction of solar panels in China leads to lower prices and intensifies competition in the global market, resulting in underutilization of production capacity and a drop in profitability. In today's environment, efficiency, adaptability to market changes, and the ability to upgrade technology play a key role for manufacturers. Among the technological factors of the global market development, digitalization, robotization, use of quantum technologies, perovskite and flexible elements, double-sided panels, and artificial intelligence are becoming increasingly important. There is a change in the nature of demand: solar energy is increasingly integrated into the residential, commercial, industrial, and municipal sectors of the economy. Global trade flows of solar panels are characterized by a high level of concentration of exports from China and diversification of imports in developed countries. Chinese manufacturers dominate the segment of polycrystalline and monocrystalline panels of standard efficiency, while high-efficiency panels and specialized products (flexible panels, building-integrated solutions) remain a niche for manufacturers from South Korea, Taiwan, Japan, and the EU. The introduction of tariff and non-tariff restrictions, as well as localization initiatives, is changing the configuration of global supply chains. However, full independence from dominant producers remains challenging due to the scale of their production base and economies of scale.

Ключові слова: сонячні панелі, виробництво, міжнародна торгівля, глобальне перенасичення ринку, технологічні фактори, торговельна політика.

Key words: solar panels, production, international trade, global market glut, technological factors, trade policy.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У контексті глобальної енергетичної кризи, кліматичних змін та необхідності зниження викидів парникових газів усе більшого значення набуває розвиток відновлюваних джерел енергії, зокрема сонячної енергетики. Сонячні панелі є ключовим елементом у переході до сталої енергосистеми, забезпечуючи чисту та доступну електроенергію для різних секторів економіки. Актуальність дослідження зумовлена стрімким зростанням попиту на сонячні панелі, постійним удосконаленням технологій їх виробництва, а також необхідністю формування ефективної політики у сфері зеленої енергетики. Водночас як світовий, так і український ринки стикаються з низкою викликів — залежністю від імпорту сировини, ціновими коливаннями, нестабільністю законодавчої бази. Тому дослідження глобального виробництва та торгівлі сонячними панелями є надзвичайно важливим для забезпечення енергетичної безпеки, економічного зростання та досягнення цілей сталого розвитку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання розвитку світового ринку відновлювальних джерел енергії досліджували провідні вітчизняні та зарубіжні вчені. Світові тенденції запровадження відновлювальних джерел енергії представлені у роботах

С. Денисюк, Г. Бєлоха, І. Чернєщук, В. Лисий [1], С. Бойко, Л. Савченко, О. Бородіної [2], С. Очкуренко [3], О. Літвак, та ін. Питанням світового енергетичного ринку та його регулювання присвячені роботи Б. Морозюк, І. Чичкало-Кондрацької, А. Лекунович, Я. Легкої, Н. Красулі, О. Климчука [4] та ін. Окремі технологічні аспекти розвитку світового ринку сонячних панелей представлені у звітах міжнародних організації та компаній. Переважна більшість дослідників концентрують увагу розвитку енергетичної галузі з акцентом на відновлювальних джерелах енергії. Світовий ринок сонячних панелей як окремого товару розглядається фрагментарно у контексті світових потужностей енергогенерації.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягала у тому, щоб встановити сучасні тренди та чинники розвитку глобального виробництва та торгівлі сонячними панелями. У межах дослідження поставлені наступні завдання: дослідити динаміку та структуру виробництва сонячних панелей у світі, проаналізувати міжнародну торгівлю сонячними панелями; встановити провідні фактори розвитку глобального виробництва та міжнародної торгівлі сонячними панелями.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

За даними Міжнародного енергетичного агентства (МЕА), глобальні виробничі потужності сонячних пане-

Таблиця 1. Глобальні виробничі потужності у сфері сонячної енергетики та регіональна концентрація у Китаї (2021—2024 рр.)

Рік	Глобальні виробничі потужності (ГВт)	Частка Китаю (%)
2021	≈ 174	80
2022	≈ 230	95
2023	≈ 358	90
2024	≈ 353	90

Джерело: сформовано на основі [5].

лей зросли з 168 ГВт у 2020 р. до 295 ГВт у 2023 р., що становить приріст на 75,6% за три роки (табл. 1).

За даними Bloomberg New Energy Finance світове виробництво сонячних панелей у 2023 р. досягло 386 ГВт, що на 28,7% перевищує показник 2022 р. (300 ГВт). Дані табл. 1. вказують, що до 2023 р. глобальний ринок сонячної енергетики поступово зростає. У 2024 р. світова сонячна енергетика вступила в нову фазу розвитку, яка характеризується уповільненням темпів зростання та ознаками ринкової зрілості. Середній обсяг щорічних глобальних установок сонячних потужностей у період з 2024 по 2032 рр. становитиме близько 350 ГВт, з піковими показниками у 371 ГВт у 2025 та 2030 роках. Це означає відхід від стрімкого зростання, яке домінувало впродовж попереднього десятиліття [5]. Цей етап розвитку зумовлює необхідність для компаній зосередитися на підвищенні ефективності та стратегічному управлінні. Посилення конкуренції серед постачальників та зменшення маржинальності вимагають оптимізації виробництва, логістики та інноваційних підходів до збереження прибутковості.

Ключові гравці ринку впливають на трансформацію світового ринку. У Китаї, який зберігає статус лідера за обсягами встановлення потужностей і контролює понад 80% світового виробництва сонячних панелей, фіксується зниження темпів зростання. Основними чинниками виступають структурні обмеження щодо інфраструктури, зокрема недостатній розвиток електромереж, що стримує інтеграцію нових потужностей, зміни в схемах доходів для великих станцій, а також зменшення темпів зростання розподіленої генерації. Водночас Китай залишається головним драйвером світового виробництва — саме тут зосереджено більшість провідних виробників сонячних модулів, таких як LONGi, Jinko Solar, JA Solar та Trina Solar. Окрім цього, надлишкові виробничі потужності в Китаї чинять тиск на світовий ринок: обсяги виробництва модулів майже втричі перевищують глобальний попит, що призводить до суттєвого зниження цін. Така ситуація створює бар'єри для реалізації стратегій енергетичної незалежності в інших країнах та ускладнює формування вертикально інтегрованих національних ланцюгів постачання.

У Європі темпи встановлення сонячних електростанцій також поступово знижуються. Після зростання на 38% у 2022 р. та 26% у 2023-му, подальше середньорічне зростання до 2028 р. становитиме близько 4%. Серед причин — стабілізація роздрібних тарифів після енергетичної кризи, зменшення зацікавленості у приватних установках та обмеження у пропускній здатності електромереж [5].

У США середній річний приріст знижується з 27% у 2019—2023 рр. до 6% у період 2024—2028 рр. Водночас на ринку спостерігається активізація великомасштабних проєктів унаслідок впровадження Закону про зниження інфляції, який створює сприятливі умови для розширення виробничих потужностей у сфері модулів. До кінця 2024 р. очікується введення в експлуатацію близько 40 ГВт нових виробничих ліній, що майже утричі перевищує попередні показники.

У сфері виробництва сонячних модулів спостерігаються ознаки глобального перенасичення. Китай забезпечує обсяги виробництва, які суттєво перевищують потреби світового ринку. Це спричиняє зниження цін на модулі та загострює конкуренцію, що підриває економічну доцільність реалізації нових виробничих проєктів у інших країнах. Значна частина запланованих проєктів може залишитися нереалізованою, існує ймовірність недозавантаження виробничих ліній через падіння рентабельності. Загалом, сонячна галузь переходить до нової ринкової реальності, де ключову роль відіграють ефективність, адаптивність до ринкових змін та здатність до технологічного оновлення [5].

Wood Mackenzie зазначає, що найбільшими виробниками сонячних панелей у 2023 р. і були: LONGi (65,6 ГВт), Jinko Solar (52,3 ГВт), JA Solar (47,2 ГВт), Trina Solar (42,8 ГВт) та Canadian Solar (32,7 ГВт). Виробничі потужності з виготовлення полікремнію зросли з 621 тис. тонн у 2021 р. до 1,45 млн тонн у 2023 р., що спричинило зниження його вартості з 28,5 дол. США/кг до 7,2 дол. США/кг за той самий період.

Головними трендами у виробництві сонячних панелей, стають підвищення їх ефективності та зниження собівартості. За даними Національної лабораторії відновлюваної енергетики США (NREL), середня ефективність комерційних монокристалічних панелей зросла з 17,5% у 2018 р. до 22,3% у 2023 р. Собівартість виробництва сонячних панелей знизилась із 0,37 дол. США/Вт у 2018 р. до 0,19 дол. США/Вт у 2023 р., що скоротилася майже удвічі. Масштабування виробництва зменшило питомі капітальні витрати на виробничі лінії з 0,11 дол. США/Вт у 2019 р. до 0,07 дол. США/Вт у 2023 р.

Попит на сонячні панелі демонструє стійке зростання на глобальному ринку. За оцінками Міжнародного агентства з відновлюваної енергетики (IRENA), сукупна встановлена потужність сонячних електростанцій у світі зросла з 713 ГВт у 2020 р. до 1,22 ТВт у 2023 р., середньорічний приріст становив 19,6% [6]. Дані SolarPower Europe свідчать, що у 2023 р. було встановлено рекордні 350 ГВт нових сонячних потужностей, що на 49,8% більше, ніж у 2022 р. (233,7 ГВт). Згідно з IHS Markit, лідерами за обсягами нових інсталяцій у 2023 р. стали: Китай (162,5 ГВт), ЄС (56,2 ГВт), США (32,4 ГВт), Індія (18,6 ГВт) та Бразилія (12,8 ГВт). Табл. 2 ілюструє структуру глобального попиту на сонячні панелі за секторами економіки.

Як свідчать дані табл. 2, основні потужності сонячної генерації у 2023 р. були сконцентровані в комерційному секторі (105,2 ГВт), що складає близько 30% від загального обсягу. Це відображає зростання попиту на сонячні панелі в контексті енергоефективних рішень для бізнесу та офісних будівель. Житловий сектор, з обся-

гом 87,5 ГВт (25% від загальної потужності), також є важливим фактором, оскільки інтеграція сонячних панелей з системами розумного дому сприяє зниженню витрат на енергоспоживання і підвищенню комфорту для споживачів.

Незважаючи на те, що промисловість (64,8 ГВт) має менший відсоток у порівнянні з комерційним сектором, її роль у розвитку власної генерації електроенергії для виробничих потреб є суттєвою, оскільки це дозволяє знизити залежність від централізованих енергетичних мереж і підвищити стійкість виробничих процесів. Муніципальний сектор (71,5 ГВт) займає значну частину ринку завдяки проектам з розумного вуличного освітлення та іншої інфраструктури, яка активно використовує сонячну енергію для зниження витрат на енергію та підвищення ефективності міських систем.

Попит на сонячні панелі також зростає у таких нових напрямках, як агровольтаїка (12,7 ГВт), що дозволяє комбінувати використання земель для сільськогосподарського виробництва та генерацію сонячної енергії. Транспортний сектор, хоча й з меншими обсягами встановлених потужностей (8,3 ГВт), також поступово інтегрує сонячні технології в інфраструктуру для зарядки електричних транспортних засобів, що є важливим аспектом розвитку зеленої мобільності.

Загалом, зростання попиту на сонячні панелі в усіх секторах економіки свідчить про інтеграцію відновлювальних джерел енергії в повсякденне життя та виробництво. Ці тенденції не тільки сприяють зниженню викидів вуглекислого газу, а й підтримують глобальні зусилля по переходу до сталого енергетичного майбутнього.

Регіональна структура встановлених потужностей сонячної енергетики демонструє значні відмінності у темпах розвитку між країнами та континентами. У табл. 3 подано динаміку нарощування сонячних потужностей у провідних регіонах світу протягом 2020—2023 рр., що дозволяє проаналізувати основні тенденції, визначити лідерів галузі та оцінити зміни в глобальному енергетичному балансі.

У період 2020—2023 рр. світова сонячна енергетика демонструвала стабільне зростання, що відображено в динаміці встановлених потужностей у провідних регіонах світу. Загальний обсяг встановлених потужностей зріс із 685 ГВт у 2020 р. до 1344 ГВт у 2023 р., що становить абсолютне збільшення на 659 ГВт, або майже подвоєння початкових показників.

Лідером за темпами та обсягами нарощування потужностей виступав Китай. Протягом аналізованого періоду встановлені потужності в цій країні зросли з 254 до 500 ГВт, тобто на 246 ГВт. У 2023 р. на Китай припадало 36,8% світових потужностей, що свідчить про його домінування на глобальному ринку сонячної енергетики. Суттєвий приріст встановлених потужностей продемонстрував і ЄС. Частка ЄС у загальній структурі становила 19,1% у 2023 р., що підкреслює активну політику регіону щодо переходу до відновлюваних джерел енергії [7]. США у 2023 р. наростили обсяги потужностей на (+85 ГВт). Частка країни у глобальній структурі встановлених потужностей становила 13,2%, що

Таблиця 2. Структура глобального попиту на сонячні панелі за секторами економіки у 2023 р., %

Сектор	Частка встановлених потужностей, %	Поточні тренди
Житловий сектор	25,0	Інтеграція з системами розумного дому
Комерційна нерухомість	30,0	Енергоефективна модернізація
Промисловість	18,6	Власна генерація для виробництва
Транспорт	2,4	Зарядна інфраструктура
Сільське господарство	3,6	Агровольтаїка
Муніципальний сектор	20,4	Розумне вуличне освітлення

Таблиця 3. Регіональна структура встановлених потужностей сонячної енергетики у 2020—2023 рр.

Регіон	Роки				Зміна (2020-2023), ГВт	Частка країни, 2023 р., %
	2020	2021	2022	2023		
Китай	254	307	392	500	+246	36,8
США	95	120	142	180	+85	13,2
ЄС	110	138	208	260	+150	19,1
Індія	41	55	62	85	+44	6,3
Японія	70	75	80	82	+12	6,1
Інші країни	115	129	173	237	+122	18,5
Всього	685	824	1057	1344	+659	100

Джерело: сформовано на основі [7, 8].

підтверджує провідну роль країни у розвитку сонячної енергетики, незважаючи на певні внутрішні регуляторні обмеження. Індія, незважаючи на відносно невеликі стартові показники, продемонструвала помірне зростання — з 41 до 85 ГВт (+44 ГВт). Японія, на відміну від інших ключових гравців, характеризувалася уповільненим зростанням потужностей: з 70 ГВт у 2020 р. до 82 ГВт у 2023 р. (+12 ГВт). Частка країни в 2023 році становила лише 6,1%, що свідчить про зниження її відносної ваги на світовому ринку [8].

Інші країни, до яких віднесено ті, що не входять до попередньо згаданих регіонів, у сукупності продемонстрували приріст на 122 ГВт — з 115 до 237 ГВт. Їхня частка у світовій структурі у 2023 р. становила 18,5%, що вказує на поступовий розвиток сонячної енергетики. Загалом, зростає частка країн Азії у світовій структурі сонячної енергетики, тоді як темпи зростання в Європі та США залишаються стабільними. Водночас активізується розвиток в інших регіонах, зокрема в Південній Америці, Африці та Південно-Східній Азії, що свідчить про глобалізацію ринку сонячної енергетики. Таким чином, аналіз регіональної структури встановлених потужностей сонячної енергетики свідчить про домінування Китаю, активізацію політик ЄС і США у сфері декарбонізації, а також про поступове залучення до цього процесу інших регіонів світу. Загальне зростання ринку свідчить про стратегічну важливість сонячної енергетики як одного з ключових елементів глобального енергетичного переходу.

Глобальне виробництво сонячних панелей перебуває під впливом технологічних нововведень, які визначають ефективність виробництва та опосередковано чинить тиск на збут продукції. Інтеграція штучного інтелекту у виробництво сонячних панелей створює нові

можливості оптимізації, що підтверджується кількісними показниками. За даними McKinsey & Company, впровадження систем машинного навчання для контролю якості продукції підвищило виявлення дефектів на етапі виробництва на 32,7% та скоротило відсоток браку з 2,8% до 0,6% у 2023 р. Дослідження Deloitte демонструє, що автоматизовані системи управління підвищують ефективність виробничих процесів в середньому на 28,5%, що призвело до зменшення енергоспоживання на одиницю продукції на 15,3% у виробників першої п'ятірки за 2020—2023 рр. За інформацією PwC, предиктивна аналітика знизил витрати на обслуговування обладнання на 23,6% та зменшила час простоїв на 41,2% на модернізованих виробництвах Jinko Solar та LONGi.

Розвиток технологій переробки відпрацьованих сонячних панелей втворює замкнений цикл виробництва панелей. За даними International Renewable Energy Agency (IRENA), обсяг відпрацьованих сонячних панелей зростає з 1,7 млн тонн у 2023 р. до 60–78 млн тонн до 2050 р. [9]. За 2022—2023 рр. від Veolia Environmental Services показує, що вдосконалення методів вилучення цінних компонентів підвищило економічну ефективність переробки на 37,5%, дозволяючи вилучати до 95% скла та до 85% алюмінію. За даними PV Cycle Association, у 2023 році в ЄС функціонувало 26 спеціалізованих підприємств з переробки сонячних панелей, які обробили 34,6 тис. тонн відходів, що на 43,2% більше, ніж у 2021 р. Впровадження нових технологій знизило витрати на переробку з 250—300 євро/т у 2020 р. до 165—180 євро/т у 2023 р. Автоматизація процесів сортування підвищила якість вторинної сировини на 27,8% [3].

Підвищення ефективності фотоелементів стає ключовим трендом технологічного розвитку. Дані Національної лабораторії відновлюваної енергетики США (NREL) демонструють, що рекордна ефективність монокристалічних панелей зросла з 24,4% у 2019 р. до 26,7% у 2023 р. За статистикою PV Magazine, комерційне впровадження нових напівпровідникових матеріалів розширило можливості перетворення енергії, зокрема ефективність перовскітно-кремнієвих тандемних елементів досягла 29,8% у лабораторних умовах у 2023 р. За даними Energy Trend, багатопарові конструкції підвищили середній коефіцієнт корисної дії комерційних панелей з 19,2% у 2020 р. до 22,5% у 2023 р. За інформацією International Technology Roadmap for Photovoltaics (ITRPV), оптимізація оптичних характеристик покращила поглинання сонячного випромінювання на 6,8% за період 2021—2023 рр. ITRPV також фіксує, що мініатюризація контактних систем збільшила робочу площу елементів з 79% у 2019 р. до 83,5% у 2023 р. [9].

Впровадження розумних мереж трансформує способи використання сонячних панелей. За інформацією Markets and Markets, глобальний ринок розумних мереж для сонячної енергетики зріс з 8,3 млрд дол США у 2020 р. до 15,7 млрд дол США у 2023 р., демонструючи середньорічний темп зростання 23,7%. Згідно з дослідженням Smart Electric Power Alliance (SEPA), впровадження інтелектуальних систем управління оптимізувало розподіл енергії та знизило пікові навантаження на мережу на 27,3% в регіонах з високим проникненням

сонячної генерації. За даними Navigant Research, технології балансування навантаження в 2023 р. підвищили стабільність енергосистем, інтегрувавши на 34,2% більше змінної сонячної генерації без порушення стабільності мережі порівняно з 2020 р. Дослідження Electric Power Research Institute (EPRI) показало, що розвиток систем прогнозування генерації покращив точність планування споживання на 42,6%, що дозволило скоротити обсяги резервування потужності на 18,7%. За даними International Energy Agency (IEA), інтеграція накопичувачів енергії розширила можливості використання сонячної генерації, збільшивши загальну встановлену потужність систем зберігання енергії з 17 ГВт·год у 2020 р. до 54 ГВт·год у 2023 р. [5].

Розвиток технологій зберігання енергії розширює можливості сонячної генерації. За даними BloombergNEF за 2020 по 2023 рр. глобальний ринок систем накопичення енергії для сонячних електростанцій зріс у 2,25 рази (з 7,9 млрд дол. США до 17,8 млрд дол. США відповідно). Аналіз Wood Mackenzie показує, що вдосконалення акумуляторних систем збільшило середню тривалість ефективного зберігання енергії з 4,2 годин у 2020 р. до 6,8 годин у 2023 р. За даними BloombergNEF, зниження вартості накопичувачів зробило системи доступнішими: середня вартість літій-іонних батарей знизилася з 137 дол. США/кВт·год у 2020 р. до 98 дол. США/кВт·год у 2023 р. (зниження на 28,5%). Згідно з дослідженнями Lux Research, підвищення щільності зберігання енергії у комерційних системах зросло з 265 Вт·год у 2020 р. до 320 Вт·год у 2023 р., що оптимізувало використання простору. Дані International Renewable Energy Agency (IRENA) свідчать, що інтеграція розумних систем управління підвищила ефективність використання накопичувачів, збільшивши кількість циклів заряд-розряд протягом життєвого циклу з 3500 у 2020 р. до 5600 у 2023 р. [10].

Мініатюризація електронних компонентів суттєво оптимізувала конструкцію сонячних систем. За інформацією GTM Research, розробка компактних інверторів знизил середній об'єм обладнання на 47,3% за період 2019—2023 рр. Результати дослідження Frost & Sullivan свідчать, що інтеграція функцій керування розширила можливості систем, збільшивши функціональність при зменшенні кількості компонентів на 32,5% [11]. За даними IHS Markit, підвищення ефективності перетворення енергії зменшило теплові втрати на 28,7%, що дозволило скоротити розміри систем охолодження на 31,2%. Статистика Allied Market Research свідчить, що вдосконалення систем захисту підвищило надійність обладнання, скоротивши кількість відмов на 42,8% при зменшенні габаритів на 23,5% [2]. За інформацією Power Electronics Industry Association, оптимізація топології схем знизил кількість компонентів на 18,7% при збільшенні продуктивності на 26,3%.

Сервітизація бізнес-моделей трансформує ринок сонячних панелей. За даними Research and Markets, сегмент "Енергія як послуга" (Energy-as-a-Service) для сонячних технологій зріс з 3,8 млрд дол США у 2020 р. до 9,3 млрд дол США у 2023 р., продемонструвавши приріст у 144,7% [2]. Дослідження McKinsey показує, що надання обладнання в оренду знизило початкові інвестиції споживачів у середньому на 73,5%, збільшивши

Таблиця 4. Основні країни-експортери сонячних панелей у 2023, %

Країна	Частка у світовому експорті (%)	Основні ринки збуту
Китай	65,4	ЄС (40%), США (25%), Індія (12%), Японія (8%)
Малайзія та Таїланд	11,6	США (60%), ЄС (20%), Австралія (10%)
В'єтнам	9,2	США (60%), ЄС (25%), Японія (10%)
Південна Корея та Тайвань	6,2	Японія (30%), США (25%), ЄС (20%)
Країни ЄС (переважно Німеччина та Нідерланди)	4,6	ЄС (70%), США (15%), Швейцарія (10%)
Інші країни	3,0	Регіональні ринки

Джерело: сформовано на основі [10—12].

доступність технології для малого та середнього бізнесу на 56,2%. За інформацією Solar Energy Industries Association, впровадження контрактів на обслуговування збільшило довгострокові доходи виробників на 32,8% та підвищило задоволеність клієнтів на 47,2% [6]. Дані GTM Research свідчить, що розвиток енергетичних сервісів розширив спектр послуг, збільшивши частку постачальників із комплексними рішеннями з 12,5% у 2020 р. до 38,7% у 2023 р. За даними Wood Mackenzie, моніторинг продуктивності гарантує ефективність систем, збільшуючи генерацію енергії на 17,3% порівняно з неконтрольованими системами [5].

Кастомізація продукції розширює можливості застосування сонячних панелей. Сегмент кастомізованих сонячних рішень зріс з 4,7 млрд дол. США у 2020 р. до 12,3 млрд дол. США у 2023 р., показавши зростання на 161,7%. Результати дослідження Solar Power Europe свідчать, що розробка спеціальних конструкцій для різних секторів збільшила проникнення сонячних технологій у промисловому секторі на 42,3% та в транспортному на 78,6% за період 2020—2023 рр. Гнучкі виробничі лінії, впроваджені провідними виробниками, зменшили час переналаштування випуску з 72 годин у 2020 р. до 18 годин у 2023 р., збільшивши різноманітність продукції на 65,8%. За інформацією Wood Mackenzie, адаптація технічних характеристик під специфічні умови експлуатації підвищила продуктивність панелей у екстремальних кліматичних зонах на 23,7% порівняно зі стандартними рішеннями [5]. Аналіз проєктів від BIPV Europe показує, що індивідуальний дизайн підвищив частку інтегрованих у будівлі сонячних рішень з 3,2% у 2020 р. до 7,8% у 2023 р.

Глобальна торгівля сонячними панелями у 2023 р. оцінювалась у 130 млрд дол. США та характеризувалася значною географічною концентрацією експорту та імпорту (табл. 4).

Китай залишається беззаперечним лідером на світовому ринку сонячних панелей. Концентрація виробництва у КНР є результатом стратегічних інвестицій уряду в сонячну енергетику, масштабу виробництва та вертикальної інтеграції виробничих процесів, що дозволяє китайським компаніям пропонувати ціни на 25-30% нижчі порівняно з європейськими та американськими конкурентами [13]. Китайські компанії домінують у всіх сегментах виробничого ланцюга — від виробництва полікремнію до готових фотоелектричних модулів. За да-

Таблиця 5. Основні країни-імпортери сонячних панелей у 2023 р., %

Країна/Регіон	Частка країни у світовому імпорті (%)	Основні країни-імпортери
ЄС	34,7	Китай (75%), В'єтнам (10%), Малайзія (5%)
США	19,3	В'єтнам (35%), Малайзія (25%), Таїланд (15%), Китай (10%)
Індія	9,2	Китай (85%), Малайзія (5%), Сінгапур (5%)
Японія	7,7	Китай (60%), Південна Корея (15%), Малайзія (10%)
Австралія	6,1	Китай (70%), В'єтнам (15%), Малайзія (5%)
Бразилія	5,4	Китай (80%), В'єтнам (10%), Малайзія (5%)
Мексика	4,6	Китай (65%), США (20%), В'єтнам (10%)
ОАЕ та Саудівська Аравія	3,8	Китай (75%), Індія (10%), ЄС (5%)
Інші країни	9,2	Переважно Китай

Джерело: сформовано на основі [10, 13, 16].

ними митної служби КНР у 2023 р. експорт сонячних панелей та комплектуючих з Китаю зріс на третину порівняно з попереднім роком. Основними конкурентними перевагами китайських виробників є масштаб виробництва, вертикально інтегровані виробничі ланцюжки, значна державна підтримка та доступ до дешевої робочої сили й енергії.

В'єтнам посідає третє місце серед світових експортерів з обсягом експорту близько 12 млрд дол. США у 2023 р., що значною мірою пов'язано з переміщенням частини виробничих потужностей з Китаю через торговельні суперечки між КНР та західними країнами. Малайзія та Таїланд також суттєво збільшили свою частку у світовому експорті сонячних панелей із сукупним експортом близько 15 млрд дол. США. Південна Корея та Тайвань спеціалізуються на експорті високотехнологічних компонентів для сонячних панелей, зокрема кремнієвих пластин найвищої якості та інверторів, із сукупною часткою у світовому експорті близько 7%. Європейські виробники, особливо з Німеччини та Нідерландів, зберігають невелику, але стабільну частку у світовому експорті (4,6%), переважно у сегменті високо-технологічних спеціалізованих сонячних панелей та комплектуючих преміум-класу [12].

ЄС залишається найбільшим імпортером сонячних панелей у світі (табл.5). За даними Евростату у 2023 р. основними імпортерами були Німеччина, Нідерланди,

Іспанія та Італія. США імпортували сонячні панелі на суму близько 25 млрд дол. США. Незважаючи на впровадження тарифів на китайські сонячні панелі, американський ринок продовжує значною мірою залежати від імпорту [17].

Індія демонструє найбільш динамічне зростання імпорту сонячних панелей серед великих економік, що відображає амбітні плани країни щодо розвитку сонячної енергетики. Японія та Австралія також входять до п'ятірки найбільших імпортерів сонячних панелей з сукупною часткою 13,8% світового імпорту. Бразилія, Мексика, Чилі, ОАЕ та Саудівська Аравія демонструють найвищі темпи зростання імпорту сонячних панелей, що вказує на розширення географії генерації сонячної енергії.

Аналіз торговельних потоків сонячних панелей демонструє складну систему взаємозалежностей між країнами-експортерами та імпортерами. Китай експортує сонячні панелі до всіх основних ринків, але особливо активно до країн ЄС (близько 40% експорту), США (25%), Індії (12%) та Японії (8%). В'єтнам, Малайзія та Таїланд, як альтернативні джерела імпорту, особливо важливі для США через наявність торговельних обмежень щодо китайської продукції. Близько 60% експорту з цих країн спрямовується саме на американський ринок.

ЄС, незважаючи на значні зусилля щодо розвитку власного виробництва, залишається критично залежним від імпорту: 75% встановлених сонячних панелей, імпортуються з Китаю (безпосередньо або через треті країни). Індія намагається збалансувати імпорт та розвиток власного виробництва через впровадження схем стимулювання локалізації, однак на даний момент близько 85% встановлених в країні сонячних панелей імпортовано з Китаю.

Японія та Південна Корея демонструють найбільш диверсифіковану структуру імпорту серед великих споживачів: близько 60% від китайських виробників, 25% з інших азійських країн та 15% з європейських та американських виробників преміум-сегменту. США, незважаючи на торговельні обмеження щодо китайських виробників, продовжують імпортувати значну частку панелей китайського походження через треті країни (переважно В'єтнам, Малайзію та Таїланд), що стало предметом торговельних розслідувань.

Технологічні інновації також відіграють важливу роль у формуванні торговельних потоків. Китайські виробники домінують у сегменті полікристалічних та монокристалічних панелей стандартної ефективності, тоді як високоефективні панелі (з ефективністю понад 22%) та спеціалізовані продукти (гнучкі панелі, будівельно-інтегровані рішення) залишаються нішею для виробників з Південної Кореї, Тайваню, Японії та ЄС [15].

Витрати на логістику суттєво впливають на глобальну торгівлю: транспортні витрати складали 5-15% від кінцевої вартості та залежать від відстані поставок. Це створює певні переваги для регіональних виробників, особливо в умовах підвищених логістичних витрат після пандемії COVID-19.

Світовий імпорт більш диверсифікований але на ЄС та США сумарно приходилося 54% імпорту. Попит на світовому ринку також формували Індія, Японія та Ав-

стралія. Географія імпорту постійно розширюється в міру того, як все більше країн, що розвиваються, впроваджують програми з розвитку сонячної енергетики.

Геополітичні фактори та прагнення до енергетичної незалежності стимулюють багато країн розвивати власне виробництво сонячних панелей, що поступово трансформують структуру глобальної торгівлі. Незважаючи на ці зусилля, глобальний характер виробничих ланцюгів та економія на масштабі, що досягається центрами масового виробництва, зберігають критичну роль міжнародної торгівлі у забезпеченні зростаючого попиту на сонячні панелі.

Цифровізація збуту трансформуює взаємодію з клієнтами через онлайн-платформи, віртуальні конфігуратори та системи моніторингу, що забезпечують ефективне управління та обслуговування. Від простого продажу сонячних панелей, розробки комплексних рішень та сервісних контрактів на світовому ринку формується нова збутова модель торгівлі, в якій енергія розглядається як послуга, покупці напряму здійснюють покупки та роблять їх на цифрових платформах.

На національному рівні країни застосовують різноманітні інструменти регулювання виробництва та імпорту сонячних панелей. На світовому ринку сонячних панелей США, ЄС, Індія застосовують антидемпінгові мита до китайських виробників. Ці заходи призвели до часткової реконфігурації глобальних ланцюгів постачання з розширенням виробництва у В'єтнамі, Малайзії та Таїланді, які стали важливими альтернативними експортерами.

США використовують систему тарифів Section 201 та Section 301, які накладають додаткові мита на імпортовані сонячні панелі (особливо з Китаю) у розмірі до 250%. Паралельно діє Закон про зниження інфляції (IRA), який надає податкові пільги виробникам та проектам з високим рівнем локалізації виробництва [18].

ЄС запровадив комплексну стратегію Solar Energy Strategy, що включає не лише торговельні бар'єри (антидемпінгові мита до 75% на китайські панелі), але й механізми субсидування європейських виробників у рамках програми REPowerEU та European Solar Manufacturing Accelerator. Також ЄС розробив систему екологічної сертифікації сонячних панелей, яка враховує вуглецевий слід при їх виробництві.

Китай, як ключовий експортер, реалізує програму "Один пояс — один шлях", яка передбачає державне субсидування експорту сонячних технологій до країн, що розвиваються. Усередині країни діє система квот на виробництво та програми розвитку інноваційних технологій, спрямовані на збереження технологічного лідерства.

Індія впровадила схему виробничого стимулювання (PLI), яка передбачає фінансові стимули для локальних виробників, а також захисні мита до 40% на імпортні сонячні панелі. Країна активно розвиває власне виробництво в рамках програми "Make in India" [19].

На міжнародному рівні СОТ виступає арбітром у численних торговельних суперечках між країнами щодо сонячних панелей. За останнє десятиліття СОТ розглянула понад 15 справ, пов'язаних з торгівлею сонячними технологіями, найбільш гучними з яких були позови США та ЄС проти китайських субсидій та демпінгу.

Важливу роль у формуванні глобального регулювання відіграють також екологічні угоди, зокрема Паризька кліматична угода та програма ООН з досягнення Цілей сталого розвитку. Вони стимулюють гармонізацію технічних стандартів та розвиток міжнародної сертифікації сонячних панелей.

Зростаючий тренд на регулювання екологічних аспектів виробництва сонячних панелей знайшов відображення у міжнародних системах сертифікації (NSF/ANSI 457, IEC 61730) та ініціативах щодо циркулярної економіки. ЄС першим запровадив вимоги щодо екодизайну та утилізації сонячних панелей, які поступово стають міжнародним стандартом.

Глобальне регулювання торгівлі сонячними панелями залишається фрагментованим та часто політизованим, що створює значні виклики для збалансованого розвитку галузі. Відсутність гармонізованого підходу призводить до додаткових витрат, пов'язаних з адаптацією до різних регуляторних вимог, та обмежує потенціал зниження вартості сонячної енергії.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що глобальний ринок сонячних панелей перебуває на етапі структурної трансформації. Після періоду стрімкого зростання індустрія переходить у фазу стабілізації із середньорічними темпами встановлення нових потужностей близько 350 ГВт до 2032 р. Китай залишається провідним виробником сонячних модулів, контролюючи понад 80% потужностей та 65,4% світового експорту. Водночас ринок стикається з викликами надлишкових виробничих потужностей, цінового тиску та необхідності модернізації інфраструктури.

Регіональний аналіз показав активне зростання в ЄС, США, Індії та інших країнах, хоча темпи встановлення нових потужностей у цих регіонах поступово сповільнюються. Спостерігається зміна характеру попиту: сонячна енергетика дедалі глибше інтегрується в житловий, комерційний, промисловий та муніципальний сектори економіки. Водночас розвиток технологічних інновацій — зростання ефективності фотоелементів, впровадження штучного інтелекту у виробничі процеси, удосконалення систем накопичення енергії — залишається ключовим чинником підвищення конкурентоспроможності галузі.

Глобальні торговельні потоки сонячних панелей характеризуються високим рівнем концентрації експорту в Китаї та диверсифікацією імпорту у розвинених країнах. Впровадження тарифних і нетарифних обмежень, а також ініціатив з локалізації виробництва змінює конфігурацію глобальних ланцюгів постачання. Однак повна незалежність від домінуючих виробників залишається складною задачею через масштаби їхньої виробничої бази та економію на масштабі.

Таким чином, розвиток світового ринку сонячних панелей у найближчі роки визначатиметься балансом між необхідністю підвищення ефективності виробництва, зміцненням енергетичної безпеки країн-імпортерів та глобальними екологічними викликами. Особливе значення набувають заходи з розвитку циркулярної економіки у сфері утилізації відпрацьованих сонячних па-

нелей, удосконалення технічних стандартів і стимулювання інноваційних технологій.

Література:

- Денисюк С. П., Бєлоха Г. С., Чернєшук І. С., Лисий В. В. Світові тенденції впровадження відновлюваних джерел енергії та особливості їх реалізації при відновленні економіки України. Енергетика: економіка, технології, екологія. 2022. №4. DOI: <https://doi.org/10.20535/1813-5420.4.2022.273360>
- Бородіна О. Базові тренди повоєнної трансформації економіки України: бюджетна децентралізація, індустрія 4.0, регіональний енергоменеджмент. Journal of Innovations and Sustainability, 2022. Т. 6. № 1. С. 1—23.
- Очкуренко С. В. Еколого-економічне дослідження трендів розвитку відновлювальної енергетики: магист. дис. Сумський державний університет, 2021. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87227>.
- Климчук О. В. Управлінські аспекти формування економіко-енергетичної безпеки України на засадах розвитку біоенергетики: монографія. Вінниця: Нілан-ЛТД, 2021. 576с.
- WoodMac predicts strong yet flat global PV growth through to 2032. URL: <https://www.pv-magazine.com/2024/01/24/woodmac-predicts-strong-yet-flat-global-pv-growth-through-to-2032/> (дата звернення: 20.04.2025).
- Renewable Capacity Highlights 2024. IRENA. URL: https://www.irena.org/-/media/Files/IRENA/Agency/Publication/2024/Mar/IRENA_RE_Capacity_Highlights_2024.pdf (дата звернення: 17.04.2025).
- Snapshot of global PV market 2024. URL: <https://iea-pvps.org/wp-content/uploads/2024/04/Snapshot-of-Global-PV-Markets-1.pdf> (дата звернення: 18.04.2025).
- Global Energy Review 2025. International Energy Agency (IEA). URL: <https://www.iea.org/reports/global-energy-review-2025> (дата звернення: 20.04.2025).
- Управління життєвим циклом сонячних панелей: виклики та рішення. URL: https://www.irena.org/-/media/Files/IRENA/Agency/Publication/2016/IRENA_IEAPVPS_End-of-Life_Solar_PV_Panels_2016.pdf (дата звернення: 28.04.2025).
- Renewable capacity statistics 2024. International Renewable Energy Agency (IRENA). URL: https://www.irena.org/-/media/Files/IRENA/Agency/Publication/2024/Mar/IRENA_RE_Capacity_Statistics_2024.pdf (дата звернення: 26.04.2025).
- Solar Micro Inverter Market Set for Explosive Growth by 2034. URL: <https://www.globenews-wire.com/news-release/2025/01/15/3010233/0/en/Solar-Micro-Inverter-Market-Set-for-Explosive-Growth-to-19-1-Billion-by-2034-Shaping-the-Future-of-Clean-Energy-says-TMR.html> (дата звернення: 24.04.2025).
- International Energy Agency. Renewables 2023: Analysis and Forecast to 2028. URL: https://iea.blob.core.windows.net/assets/96d66a8b-d502-476b-ba94-54ffda84cf72/Renewables_2023.pdf (дата звернення: 28.04.2025).
- Solar export from China increased by a third. Chinese Customs, 2023. URL: <https://ember-energy.org/>

app/uploads/2023/09/Report_-Solar-exports-from-China-increase-by-a-third.pdf (дата звернення: 24.04.2025).

14. Trade policy review: China (2024). URL: https://www.wto.org/english/tratop_e/tpr_e/tp558_crc_e.htm (дата звернення: 28.04.2025).

15. World trade statistical review 2023. WTO. URL: https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/wtsr_2023_e.htm (дата звернення: 28.04.2025).

16. US solar panel imports near record levels as trade probe proceeds, 2024. URL: <https://www.spglobal.com/market-intelligence/en/news-insights/articles/2024/6/us-solar-panel-imports-near-record-levels-as-trade-probe-proceeds-81835205> (дата звернення: 19.04.2025).

17. Звіт про реалізацію стратегії розвитку сонячної енергетики в ЄС. European Commission, 2024. URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/uk/ip_24_4581?fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMTAAR0jkGOWWzppCKESu-toYjbP9jJ4Rbzxo1rcOISaauH_nurxVfCYDTC44_aem_efy4NRdAEz2sR9nXxzY2Dw (дата звернення: 27.04.2025).

18. United States International Trade Commission. Economic Impact of Section 201 Solar Panel Tariffs, 2022. URL: <https://www.usitc.gov/publications/other/pub5266.pdf> (дата звернення: 21.04.2025).

19. Brief on Off-grid Solar PV Programme. India Ministry of New and Renewable Energy, 2024. URL: <https://mnre.gov.in/en/solar-off-grid/> (дата звернення: 28.04.2025).

References:

1. Denysiuk, S. P., Bielokha, H.S., Cherneschnik, I.S. and Lysyj, V.V. (2022), "Global trends in implementation of renewable energy sources and features of their implementation during the recovery of Ukraine's economy", *Enerhetyka: ekonomika, tekhnolohii, ekolohiia*, vol. 4. DOI: <https://doi.org/10.20535/1813-5420.4.2022.273360>

2. Borodina, O. (2022), "Basic trends of postwar transformation of Ukraine's economy: industry 4.0, budgetary decentralization, regional energy management", *Journal of Innovations and Sustainability*, vol. 6, no. 1, pp. 1—23.

3. Ochurenko, S. V. (2021), "Environmental and economic research into renewable energy development trends", available at: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/87227> (Accessed 20.04.2025).

4. Klymchuk, O. V. (2021), *Upravlins'ki aspekty formuvannia ekonomiko-enerhetychnoi bezpeky Ukrainy na zasadakh rozvytku bioenerhetyky* [Management aspects of the formation of economic and energy security of Ukraine based on the development of bioenergy], Nilan-LTD, Vinnytsia, Ukraine.

5. Jowett, P. (2024), "WoodMac predicts strong yet flat global PV growth through to 2032", available at: <https://www.pv-magazine.com/2024/01/24/wood-mac-predicts-strong-yet-flat-global-pv-growth-through-to-2032/> (Accessed 20.04.2025).

6. IRENA (2024), "Renewable Capacity Highlights", available at: https://www.irena.org/-/media/Files/IRENA/Agency/Publication/2024/Mar/IRENA_RE_Capacity_Highlights_2024.pdf (Accessed 17.04.2025).

7. International Energy Agency (2024), "Snapshot of global PV market", available at: <https://www.iea-pvps.org/wp-content/uploads/2024/04/Snapshot-of-Global-PV-Markets-1.pdf> (Accessed 18.04.2025).

8. International Energy Agency (IEA) (2025), "Global Energy Review", available at: <https://www.iea.org/reports/global-energy-review-2025> (Accessed 20.04.2025).

9. IRENA (2016), "Solar Panel Lifecycle Management: Challenges and Solutions", available at: https://www.irena.org/-/media/Files/IRENA/Agency/Publication/2016/IRENA_IEAPVPS_End-of-Life_Solar_PV_Panels_2016.pdf (Accessed 28.04.2025).

10. International Renewable Energy Agency (IRENA) (2024), "Renewable capacity statistics", available at: https://www.irena.org/-/media/Files/IRENA/Agency/Publication/2024/Mar/IRENA_RE_Capacity_Statistics_2024.pdf (Accessed 26.04.2025).

11. Transparency Market Research (2025), "Solar Micro Inverter Market Set for Explosive Growth by 2034", available at: <https://www.globenewswire.com/news-release/2025/01/15/3010233/0/en/Solar-Micro-Inverter-Market-Set-for-Explosive-Growth-to-19-1-Billion-by-2034-Shaping-the-Future-of-Clean-Energy-says-TMR.html> (Accessed 24.04.2025).

12. International Energy Agency (2023), "Renewables 2023: Analysis and Forecast to 2028", available at: https://www.iea.blob.core.windows.net/assets/96d66a8b-d502-476b-ba94-54ffda84cf72/Renewables_2023.pdf (Accessed 28.04.2025).

13. Hawkins, S. (2023), "Solar export from China increased by a third. Chinese Customs", available at: https://ember-energy.org/app/uploads/2023/09/Report_-Solar-exports-from-China-increase-by-a-third.pdf (Accessed 24.04.2025).

14. WTO (2024), "Trade policy review: China", available at: https://www.wto.org/english/tratop_e/tpr_e/tp558_crc_e.htm (Accessed 28.04.2025).

15. WTO (2023), "World trade statistical review", available at: https://www.wto.org/english/res_e/publications_e/wtsr_2023_e.htm (Accessed 28.04.2025).

16. Hering, G. and Dlin, S. (2024), "US solar panel imports near record levels as trade probe proceeds", available at: <https://www.spglobal.com/market-intelligence/en/news-insights/articles/2024/6/us-solar-panel-imports-near-record-levels-as-trade-probe-proceeds-81835205> (Accessed 19.04.2025).

17. European Commission (2024), "Report on the implementation of the EU solar energy development strategy", available at: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/uk/ip_24_4581?fbclid=IwZXh0bgNhZW0CMTAAR0jkGOWWzppCKESu-toYjbP9jJ4Rbzxo1rcOISaauH_nurxVfCYDTC44_aem_efy4NRdAEz2sR9nXxzY2Dw (Accessed 27.04.2025).

18. United States International Trade Commission (2022), "Economic Impact of Section 201 Solar Panel Tariffs", available at: <https://www.usitc.gov/publications/other/pub5266.pdf> (Accessed 21.04.2025).

19. India Ministry of New and Renewable Energy (2024), "Brief on Off-grid Solar PV Programme", available at: <https://mnre.gov.in/en/solar-off-grid/> (Accessed 28.04.2025).

Стаття надійшла до редакції 08.05.2025 р.

Т. В. Сальникова,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Університет митної справи та фінансів
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7117-0259>
Д. Я. Алексєєнко,
студентка фінансового факультету, Університет митної справи та фінансів
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-4731-2031>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.10.155

ВЕНЧУРНЕ ФІНАНСУВАННЯ: ФАКТОРИ ВПЛИВУ. АНАЛІЗ РИНКІВ США, КРАЇН АЗІЇ ТА УКРАЇНИ

T. Salnykova,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, University of Customs and Finance
D. Aleksieienko,
Student of the Faculty of Finance, University of Customs and Finance

VENTURE CAPITAL FINANCING: FACTORS OF INFLUENCE.
ANALYSIS OF THE US, ASIA AND UKRAINE MARKETS

Венчурне інвестування є ключовим елементом фінансування інноваційних проєктів, що сприяє технологічному розвитку, стимулює підприємницьку активність та забезпечує конкурентоспроможність економік на глобальному рівні. У статті досліджуються сучасні тенденції та особливості розвитку венчурного ринку в різних регіонах світу, зокрема у США та Азії. Головною метою дослідження є аналіз впливу макроекономічних і геополітичних факторів на динаміку венчурного фінансування та проведення порівняльної характеристики ринку США та країн Азії. Розглянуто перспективи сектори економіки, які наразі найбільш привабливі для венчурного капіталу: фінансові технології (FinTech), штучний інтелект, біотехнології, відновлювана енергетика та кібербезпека. У статті також показано особливості розвитку венчурного фінансування в Україні, проаналізовано специфіку та напрями діяльності фондів, що на сучасному етапі функціонують в Україні.

Venture investment is a key element of financing innovative projects, which promotes technological development, stimulates entrepreneurial activity and ensures the competitiveness of economies at the global level. Venture financing can become the driving force of Ukraine's post-war recovery. First of all, by supporting startups that are important for the economy, which can increase the intensity of GDP growth over time, creating added value. The modern venture market faces a number of challenges, including economic instability, concentration of capital in large funds, the growing role of state financing and changing global investment dynamics. The decline of the US venture market after 2022, increased competition from Asia and the redistribution of investment flows indicate the need to adapt venture strategies and find new models of financing startups.

Research on venture financing is about the importance of identifying factors that affect venture financing, identifying effective mechanisms for attracting investment and assessing the prospects for the development of new technological sectors. The article examines current trends and features of the venture capital market development in different regions of the world, in particular in the USA and Asia. The main goal of the study is to analyze the impact of macroeconomic and geopolitical factors on the dynamics of venture financing and to conduct a comparative characterization of the US and Asian markets. The study examined promising sectors of the economy that are currently most attractive for venture capital: financial technologies, artificial intelligence, biotechnology, renewable energy and cybersecurity. The article also shows the features of the development of venture financing in Ukraine, analyzes the specifics and areas of activity of funds currently operating in Ukraine, sectors and areas of activity that receive financing from existing venture funds. The study of foreign experience in venture financing made it possible to identify potential vectors of development of the domestic venture financing system and analyze key factors of influence and further development.

Ключові слова: венчурний ринок, корпоративні інвестори, інституційні вкладення, фінансові тренди, економічна стійкість, інвестиційна активність, інноваційні галузі, капіталізація ринку, міжнародне фінансування, венчурна екосистема, високо ризикові проекти, економічна конкуренція.

Key words: venture capital market, corporate investors, institutional investments, financial trends, economic sustainability, investment activity, innovative industries, market capitalization, international financing, venture ecosystem, high-risk projects, economic competition.

ПОСТАНОВА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Венчурне фінансування відіграє ключову роль у стимулюванні інноваційного розвитку, забезпечуючи фінансову підтримку стартапам і технологічним компаніям. Однак сучасний венчурний ринок стикається з низкою викликів, зокрема економічною нестабільністю, концентрацією капіталу у великих фондах, зростаючою роллю державного фінансування та зміною глобальної інвестиційної динаміки. Спад венчурного ринку США після 2022 року, посилена конкуренція з боку Азії та перерозподіл інвестиційних потоків свідчать про необхідність адаптації венчурних стратегій та пошуку нових моделей фінансування стартапів. Актуальність проблеми полягає в необхідності аналізу факторів, що впливають на венчурне фінансування, визначенні ефективних механізмів залучення інвестицій та оцінці перспектив розвитку нових технологічних секторів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні засади та практичні аспекти розвитку венчурного фінансування та створення венчурних фондів у світі досліджували у своїх працях як вітчизняні, так і зарубіжні вчені, серед яких Беллавітіс К., Фіш К., Мьорфі М. [4], Прімак Д. [3], Геєць В.М., Дибя М.І., Гернега Ю. [1], Іванов К.І. [2], Долішній М., Онишко С.В., Гук О.В. та інші. Перспективи розвитку венчурного фінансування досліджували Железняк В., Поліщук О. та Шило Л. Попри значні наявні наукові дослідження, особливості та практичні аспекти реалізації венчурного

фінансування зарубіжних країн потребують подальших досліджень.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є аналіз ролі венчурних інвестицій як ключового джерела фінансування інноваційного розвитку економіки, дослідження динаміки та тенденцій венчурного фінансування у США, Азії та інших регіонах, а також оцінка впливу макроекономічних факторів і геополітичних змін на ринок венчурних інвестицій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Венчурне фінансування зародилося в США на початку 50-х років XX століття: в 1958 році Конгрес затвердив програму Small Business Investment Company (SBIC). Програма була спрямована на підтримку молодих і перспективних компаній, які потребували фінансування для розвитку. Контрольним органом діяльності SBIC було назначено Адміністрацію малого бізнесу США (SBA). У межах цієї ініціативи уряд США надавав фінансову підтримку підприємствам у вигляді державних субсидій за умови випуску облігацій, які гарантувала SBA та видачі коштів приватними інвесторами також. Таким чином, уряд США стимулював розвиток малого бізнесу, створюючи умови для залучення венчурного капіталу та сприяючи зростанню інноваційної економіки. Як результат вже протягом наступних двох десятиліть обсяг венчурного фінансування зріс до одного мільярда доларів, а наприкінці 90-х років США пережили справжній венчурний бум, що сприяло розвитку інформаційних технологій та біотехнологій.[1] Якість

Таблиця 1. Характеристика факторів впливу на якість надання державного венчурного фінансування

Фактор впливу	Пояснення
Економічне становище країни	- Високі темпи ВВП сприяють збільшенню інвестицій, оскільки зростає попит на інновації та технологічні рішення. - У періоди рецесії венчурне фінансування скорочується через зростання ризиків та обмеження доступу до капіталу.
Рівень процентних ставок	- Низькі процентні ставки зменшують вартість залучення капіталу, що робить венчурні інвестиції привабливішими. - Високі ставки підвищують вартість позик і роблять менш привабливими для інвесторів, що може скоротити венчурні вкладення.
Інфляція	- Помірна інфляція є позитивною, оскільки стимулює економічний розвиток. - Висока інфляція зменшує купівельну спроможність і робить інвестиції менш передбачуваними, що може знизити обсяги венчурного фінансування.
Податкова політика та її регулювання	- Податкові пільги для інвесторів (знижки, відстрочки, зниження податку на приріст капіталу) стимулюють венчурне фінансування. - Надмірне податкове навантаження стримує розвиток венчурного ринку.
Конкуренція	Висока конкуренція між стартапами може привертати більше уваги інвесторів, оскільки зростає ймовірність знайти перспективний і прибутковий проєкт.

Джерело: [2].

надання державного венчурного фінансування та успішна реалізація інвестиційних проєктів залежить від низки факторів (табл. 1).

Наразі в США діє близько 1200 венчурних фондів, більшість з яких зосереджена в Кремнієвій долині, штат Каліфорнія. Цей регіон став центром тяжіння для стартапів та інвесторів завдяки сприятливому середовищу для розвитку технологічних компаній. Від початку 2022 року загальний обсяг венчурного фінансування та кількість угод зменшилися, що свідчить про обережність інвесторів на тлі економічної невизначеності [3]. Загальна сума венчурних інвестицій у 2024 році становила \$368,3 млрд, що перевищує показник попереднього року в \$349,4 млрд. Однак кількість угод зменшилася до мінімуму — 35 685 транзакцій за рік. Медіанні оцінки компаній на ранніх стадіях у США досягли рекордного рівня в \$44,8 мільйона в першій половині 2024 року. Основний капітал спрямований на стратегічні галузі, зокрема штучний інтелект, біотехнології, фінансові технології, електромобілі, енергетику та космічні дослідження. Інвесторів приваблює розробка нових ліків та персоналізовану медицину, фінансово-технічне рішення у сфері блокчейну та цифрових платежів, інновації у батареях, автономному керуванні, а також розвиток супутникових технологій і колонізацію Марса. Інвестиції в ШІ-стартапи склали рекордні 46,4% від загального обсягу венчурного фінансування в США, що значно більше порівняно з менш ніж 10% десятиліття тому [4].

Цікаво що у 2023 році спостерігалось зростання венчурних інвестицій у оборонні стар-

тапи. Це пов'язано з геополітичною напруженістю та війною в Україні, що підвищило інтерес до військово-технічних інновацій. Американські венчурні компанії у 2024 році забезпечили понад 65% інвестицій у оборонні технології в Європі, порівняно з 18% у 2023 році [5].

Зменшення кількості венчурних інвесторів з 8,315 у 2021 році до 6 175 у 2024 році свідчить про концентрацію капіталу в руках стратегічно вагомих компаній. У 2024 році понад половину з \$71 млрд, залучених венчурними фондами США, отримали лише дев'ять фірм, серед яких General Catalyst, Andreessen Horowitz, Iconiq Growth та Thrive Capital, які разом залучили понад \$25 млрд. Відбувається консолідація венчурного капіталу. Фінансові аналітики вважають, що майже зі 100% вірогідністю великі гравці, такі як Andreessen Horowitz, Sequoia Capital, Iconiq, Lightspeed Venture Partners та NEA, продовжать свою діяльність, водночас як ті кандидати, які не змогли досягти значних результатів у період низьких відсоткових ставок до 2021 року, зіткнулися з труднощами в умовах складнішого ринку [7].

Попри виклики, з якими зіткнувся венчурний ринок США, він залишається ключовим гравцем

Обсяги венчурного фінансування в США за період 2016-III кв 2023 р.р.

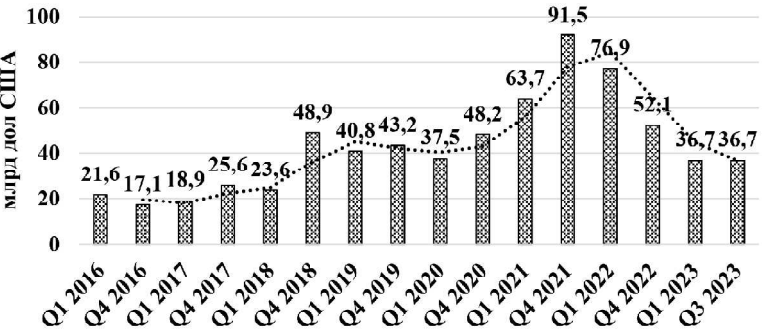


Рис. 1. Динаміка венчурного фінансування у США (2016 — III кв. 2023 рр.)

Джерело: [6].

Динаміка змін кількості активних венчурних інвесторів у США (2014-2024 р.р.)

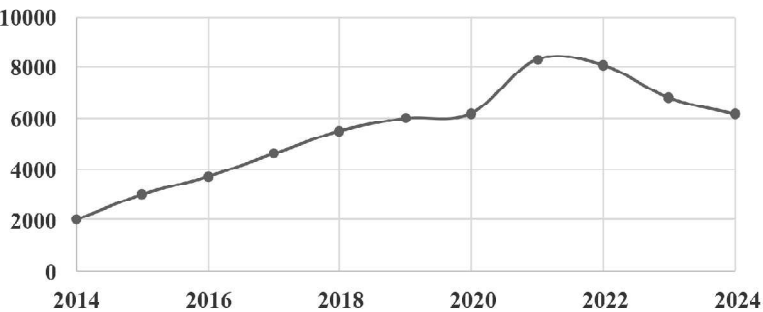


Рис. 2. Зміна кількості активних венчурних інвесторів у США (2014—2024 р.р.)

Джерело: [7].

Сукупні обсяги фінансування
китайських компаній (\$ млрд)
2016–2024 р.р.



Рис. 3. Обсяги фінансування китайських венчурних компаній 2016–2024 р.р.

Джерело: [12].

у глобальній екосистемі інвестицій. Однак зміни в макроекономічному середовищі, зростаюча роль державного фінансування та концентрація капіталу у великих фондах змушують інвесторів шукати нові можливості. У цьому контексті особливу увагу привертає Азія — регіон, що демонструє стрімке зростання венчурного фінансування та стає все більш привабливим для глобальних інвесторів. Цей регіон об'єднує низку економік, що швидко розвиваються, а також країни з вже розвинутою інноваційною екосистемою, такі як Китай, Індія, Південна Корея та Сінгапур.

У березні 2025 року Китай оголосив про створення національного фонду венчурного капіталу, який залучить близько 1 трлн юанів (приблизно 138 млрд доларів США) для підтримки технологічних стартапів. Цей фонд, організований як партнерство між державою та приватним сектором, зосередиться на "твердій технології" з довгостроковими інвестиційними циклами та вищою толерантністю до ризику. Основні напрями інвестування включають напівпровідники, відновлювану енергетику, штучний інтелект, квантові технології та водневе енергозберігання. Ця ініціатива є частиною стратегії Пекіна щодо стимулювання економічного зростання, яке планується на рівні 5% у 2025 році [8].

Hillhouse Capital Group, заснована у 2005 році Лей Чжаном, інвестувала в такі компанії, як Tencent, JD.com, Baidu, Zoom, Airbnb та Uber. Компанія управляє інвестиційним портфелем вартістю понад 50 млрд доларів США, зосереджуючись на галузях інформаційних технологій, охорони здоров'я, роздрібної торгівлі та фінансових послуг. [9] Інший приклад — Sinovation Ventures, заснована у 2009 році Лі Кайфу. Ця компанія спеціалізується на інвестиціях у стартапи в галузях інтернету,

мобільного інтернету та хмарних сервісів. Станом на 2018 рік, Sinovation Ventures управляла фондами на суму понад 2 млрд доларів США та інвестувала в понад 300 проектів, переважно в Китаї [10].

Останнім часом спостерігається зниження приватних венчурних інвестицій у китайські стартапи, особливо з боку іноземних інвесторів, через економічні побоювання та геополітичну напруженість. У відповідь на це, китайський уряд збільшує свою участь у технологічній індустрії, використовуючи державні фонди та банки для підтримки стартапів, приймаючи патенти та товарні знаки як заставу для кредитів.

Однак державне фінансування часто не має достатньої толерантності до ризику, необхідної для підтримки високоризикових інноваційних проектів, що може уповільнити розвиток таких галузей, як штучний інтелект, та знизити інноваційний потенціал Китаю [11].

У 2024 році Сінгапур зафіксував зростання зобов'язань щодо інвестицій у основні активи до 13,5 мільярдів сінгапурських доларів, що на 0,8 мільярда більше порівняно з попереднім роком. Основна частина цих інвестицій припала на виробничий сектор, зокрема на напівпровідники та біомедичне виробництво. Однак, загальні витрати бізнесу зменшилися на 0,5 мільярда, досягнувши 8,4 мільярда сінгапурських доларів. Економічна Рада Розвитку (EDB) Сінгапуру прогнозує, що у 2025 році геополітичні та економічні невизначеності, включаючи протекціоністські політики та торговельні конфлікти, можуть створити значні перешкоди для інвестиційного середовища [13].

Індія є третьою за величиною економікою в Азії та однією з найпотужніших країн для венчурних інвестицій після США та Китаю. У 2023 році венчурні інвестиції в індійські стартапи досягли понад \$25 млрд, що стало значним збільшенням порівняно з попередніми роками. Порівняно з 2020 роком, цей показник зріс на 40%, що підкреслює стабільне зростання та інтерес до індійського ринку.

В 2024 уряд Індії оголосив про створення фонду венчурного капіталу обсягом 10 мільярдів рупій (приблизно 120 мільйонів доларів США) для підтримки стартапів у космічному секторі. Це частина плану уряду з розвитку індійської космічної індустрії, яка зростає швидкими темпами, зокрема для стимулювання інвестицій у малий та середній космічний бізнес. Цей фонд допоможе сприяти розвитку інноваційних стартапів у космічній галузі,

Динаміка змін кількості венчурних компаній в
Китаї 2009–2024 р.р.

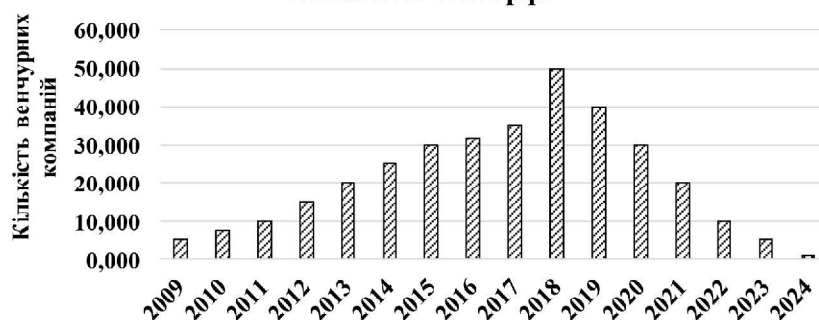


Рис. 4. Кількість активних венчурних компаній в Китаї за період 2009–2024 р.р.

Джерело: [11].

Таблиця 2. Обсяги фінансування індійських стартапів за галузями 2023 р.

Сфера діяльності	Обсяг фінансування, дол. США	Кількість угод
Фінтех	3 млрд	129
Електронна торгівля (e-commerce)	2,6 млрд	192
Корпоративні технології	1,3 млрд	157
Екологічно чисті технології (cleantech)	861 млн	57
Діптех	496 млн	61
Споживчі сервіси	385 млн	39
Логістика	368 млн	32
Медіа та розваги	285 млн	44
Освіта	283 млн	47
Медичні технології	233 млн	57
Сервіси для подорожей	209 млн	25
Агротех	208 млн	28

Джерело: [14].

таких як виробництво супутників, запуск космічних ракет і забезпечення інших послуг, пов'язаних із космічною діяльністю. Уряд Індії прагне зробити країну глобальним лідером у космічних технологіях, надаючи фінансову підтримку для стартапів і технологічних розробок у цій галузі [15].

В Україні венчурне фінансування поступово набирає обертів, формуючи екосистему підтримки інноваційних стартапів попри воєнні виклики та економічну нестабільність. У 2024 році в Україні створили венчурний фонд на \$10 млн для фінансування стартапів. SMG Capital сформований майже наполовину з власних коштів та внесків партнерів. Його створили на основі трьох венчурних фондів із США, Європи та України. Фонд має намір вкладати інвестиції у стартапи, засновані українцями, які орієнтуються на американський ринок. У перспективі планується підтримати близько 100 технологічних компаній на ранніх стадіях розвитку. SMG Capital — це унікальна можливість для українських стартапів та підприємців, які прагнуть вийти на міжнародний рівень. Завдяки поєднанню власного капіталу та внесків партнерів фонд створює нові перспективи для інноваційного бізнесу [16]. Окрім фонду SMG Capital на ринку активно діють інші гравці. Станом на 2025 рік в Україні функціонує щонайменше 10 венчурних фондів, які надають підтримку інноваційним компаніям переважно на ранніх стадіях розвитку. Серед них — TA Ventures, один із перших українських фондів, який інвестує в мобільні технології, електронну комерцію, медицину та транспортні рішення [17]. Не менш активним є фонд Roosh Ventures, що зосереджений на проектах у сфері штучного інтелекту, освітніх технологій, ігрової індустрії та економіки контент-створення [18]. Фонд Genesis Investments інвестує у сфери digital-маркетингу, мобільних застосунків та освітніх платформ, тоді як Flyer One Ventures підтримує проекти у B2B SaaS, HealthTech та геймінгу [19; 20]. Adventures Lab працює переважно з інноваціями в EdTech, MedTech та рекламних технологіях [21]. Особливу увагу заслуговують фонди з фокусом на оборонних технологіях — як-от Hypra Fund, який інвестує у military-tech і deep-tech проекти [22]. Також активно діє SID Venture Partners, що спеціалізується на проектах у сферах AI, блокчейн, Big Data та цифрової медицини [23]. Фонд Vespa Capital підтримує бізнеси з екологічною та соціальною місією [24], а TechUkraine

Foundation об'єднує зусилля держави та приватного сектору для розвитку технологічного підприємництва [25].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Хоча США та Азія є двома провідними регіонами у сфері венчурного інвестування, між ними існують суттєві відмінності. У США венчурне фінансування зазвичай надходить від різних джерел: спеціалізованих венчурних фондів, корпоративних інвесторів, бізнес-ангелів і навіть держави. Кремнієва долина залишається центром цього процесу, де стартапи отримують значну підтримку від інкубаторів та акселераторів. Там інвестори часто готові вкладати гроші навіть на самих перших етапах розвитку стартапів, навіть якщо ці компанії ще не приносять великий прибуток. Важливо, що інвестори в США мають високий рівень толерантності до ризику і швидко приймають рішення, що створює ідеальні умови для інновацій. Від seed-раундів до серій A, B і C — кожен етап фінансування має свою специфіку, і підприємці часто можуть залучити фінансування навіть на стадії, коли їхня бізнес-модель тільки розвивається. У Азії ж ситуація інша. Тут більшість венчурних інвестицій йде від урядових програм, великих корпорацій і сімейних офісів, а не від вузькопрофільних венчурних фондів. Зазвичай інвестори зосереджуються на більш пізніх етапах розвитку стартапів, коли бізнес вже показав свою життєздатність і стабільність. На ранніх етапах інвестори в Азії набагато обережніші, а роль корпоративних інвесторів у фінансуванні набагато більша. До того ж, в Азії важливі не лише фінансові показники, але й особисті зв'язки та репутація підприємців, що робить процес залучення капіталу більш інтуїтивним і залежним від культурних аспектів. Також варто зазначити, що в Азії часто перевага надається бізнес-моделям, які вже зарекомендували себе в інших країнах, особливо на заході. І якщо США більше орієнтовані на швидкий розвиток і ризиковані інновації, то в Азії акцент роблять на довгострокову стабільність і прогнозованість.

У деяких країнах, таких як Китай чи Індія, існують обмеження для іноземних інвесторів, і навіть у таких умовах державні програми підтримки допомагають місцевим стартапам отримувати фінансування. В підсум-

ку, США є лідером у венчурному фінансуванні завдяки своїй інфраструктурі, високому рівню толерантності до ризику і постійним інноваціям. Азія, зі своєю стратегічною орієнтацією на довгострокову стабільність, обережнішим підходом до інвестицій і переважно веденню справ від імені держави, демонструє інший тип ринку, що має свої переваги та виклики.

Галузь венчурних інвестицій в Україні продовжує розширюватися завдяки діяльності понад десяти активних фондів, серед яких TA Ventures, Roosh Ventures, Genesis Investments, Flyer One Ventures, Adventures Lab, Hypra Fund, SID Venture Partners, Vesna Capital та TechUkraine Foundation. Вони охоплюють широкий спектр галузей — від штучного інтелекту, цифрової медицини й освітніх технологій до military-tech, екологічних ініціатив та блокчейн-рішень. Такий розвиток свідчить про поступове формування в Україні конкурентоспроможної галузі, яка, за умови подальшої підтримки з боку держави та міжнародних партнерів, має потенціал стати важливим гравцем на світовій венчурній мапі.

Література:

1. Діба М. І., Гернего Ю. О., Венчурне фінансування. Навчальний посібник. КНЕУ, 2021. 144 с. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/19d356c2-7fc6-4991-a651-7be9d1509ec7/content>
2. Іванов К.Р. Венчурне фінансування: сутність, особливості та сучасний стан. Актуальні проблеми економіки. №7. 2024. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/07/7.24._topic_Kyrylo-Ivanov-174-187.pdf
3. Dan Primack, Venture capital deal activity is slowing down. AXIOS. URL: <https://www.axios.com/2024/10/11/venture-capital-deal-slow-liquidity> (Дата звернення: 07.03.2025)
4. Matt Murphy, Pro Take: Here's Why Bargain Hunters Were Stymied This. WSJ. URL: <https://www.wsj.com/articles/pro-take-heres-why-bargain-hunters-were-stymied-this-year-in-venture-capital-a4220b63> (Дата звернення: 07.03.2025).
5. Гання Кручиніна, Частка США у венчурному капіталі оборонних стартапів Європи зросла за рік утричі. Forbs Україна. URL: <https://forbes.ua/news/chastka-ssha-u-venchurnomu-kapitali-oboronnikh-startapiv-evropi-zroslo-za-rik-utrichi-ft-07102024-24042> (Дата звернення: 07.03.2025).
6. Venture Pulse Q3 2023: Global Analysis of Venture Funding. URL: <https://kpmg.com/kpmg-us/content/dam/kpmg/pdf/2023/venture-pulse-q3.pdf> (Дата звернення: 14.04.2025).
7. Number of US venture capital firms falls as cash flows to tech's top investors. Financial times. URL: <https://www.ft.com/content/7a787423-9466-4e55-8c0e-8811cfe44dd3> (Дата звернення: 07.03.2025).
8. China to set up national venture capital guidance fund, state planner says. Reuters. URL: <https://www.reuters.com/world/china/china-set-up-national-venture-capital-guidance-fund-state-planner-says-2025-03-06/?com> (Дата звернення: 07.03.2025).
9. Hillhouse in talks to take developer SOHO China private, sources say. CNBC. URL: <https://www.cnbc.com/2020/11/13/hillhouse-capital-in-talks-to-take-developer-soho-china-private-.html> (Дата звернення: 07.03.2025).

com/2020/11/13/hillhouse-capital-in-talks-to-take-developer-soho-china-private-.html (Дата звернення: 07.03.2025).

10. Sinovatrion Ventures, Investment. Official website. URL: <https://www.sinovationventures.com/investment> (Дата звернення: 08.03.2025).

11. Liza Lin, Rebecca Feng. For Chinese "Tech Startups, Beijing Fills a Funding Void Left by VCs". WSJ. URL: <https://www.wsj.com/world/china/for-chinese-tech-startups-beijing-fills-a-funding-void-left-by-vcs-deeb0e2c> (Дата звернення: 09.03.2025).

12. 'Exponentially' risky China leaves venture capital funds starved of cash. Financial times. URL: <https://www.ft.com/content/91441aca-1665-4660-843f-9cf7222becff> (Дата звернення: 09.03.2025).

13. Bing Hong Lok, Singapore says investment commitments up in 2024, sees challenges in 2025. Reuters. URL: <https://www.reuters.com/markets/asia/singapore-says-investment-commitments-s219-billion-2024-sees-challenging-2025-2025-02-06/> (Дата звернення: 12.03.2025).

14. Indian Tech Startup Funding Report 2023. URL: <https://inc42.com/reports/indian-tech-startup-funding-report-2023/#sponsor-report-pop-434708?login=1> (Дата звернення: 14.04.2025).

15. India unveils 10 bln rupee venture capital fund for space sector. Reuters. URL: <https://www.reuters.com/technology/space/india-unveils-10-bln-rupee-venture-capital-fund-space-sector-2024-07-23/> (Дата звернення: 15.03.2025).

16. В Україні запустили венчурний фонд обсягом \$10 млн для підтримки стартапів. Офіційний сайт Мінфін. URL: <https://minfin.com.ua/ua/2024/02/20/121846452/> (Дата звернення: 19.03.2025).

17. TA Ventures. Офіційний сайт. URL: <https://taventures.vc> (Дата звернення: 14.04.2025).

18. Roosh Ventures. Офіційний сайт. URL: <https://roosh.vc> (Дата звернення: 14.04.2025).

19. Flyer One Ventures (F1V). Офіційний сайт. URL: <https://www.gen.tech/en> (Дата звернення: 14.04.2025).

20. Adventures Lab. Офіційний сайт. URL: <https://flyerone.vc> (Дата звернення: 14.04.2025).

21. Hypra Fund. Офіційний сайт. URL: <https://adventureslab.vc> (Дата звернення: 14.04.2025).

22. SID Venture Partners. Офіційний сайт. URL: <https://hypra.fund> (Дата звернення: 14.04.2025).

23. Vesna Capital. Офіційний сайт. URL: <https://sid.fund> (Дата звернення: 14.04.2025).

24. Genesis Tech. Офіційний сайт. URL: <https://vesna.capital/eng/> (Дата звернення: 14.04.2025).

25. TechUkraine. Офіційний сайт. URL: <https://techukraine.org> (Дата звернення: 14.04.2025).

References:

1. Diba, M. I. and Gernego, Yu. O. (2021), "Venture Capital. A Textbook". KNEU, available at: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/19d356c2-7fc6-4991-a651-7be9d1509ec7/content> (Accessed 07 March 2025).

2. Ivanov, K.R. (2024), "Venture Capital: Essence, Features, and Current State", Aktualni problemy ekonomiky, vol. 7. available at: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/07/7.24._topic_Kyrylo-Ivanov-174-187.pdf

content/uploads/2024/07/7.24._topic_Kyrylo-Ivanov-174-187.pdf (Accessed 07 March 2025).

3. Dan, Primack, "Venture capital deal activity is slowing down", AXIOS, available at: <https://www.axios.com/2024/10/11/venture-capital-deal-slow-liquidity> (Accessed 07 March 2025).

4. Murphy, M., "Pro Take: Here's Why Bargain Hunters Were Stymied This", WSJ, available at: <https://www.wsj.com/articles/pro-take-heres-why-bargain-hunters-were-stymied-this-year-in-venture-capital-a4220b63> (Accessed 07 March 2025).

5. Kruchinina, G. (2024), "US Share of Venture Capital in European Defense Startups Triples in One Year", Forebs Ukrayina, available at: <https://forbes.ua/news/chastkassha-u-venchurnomu-kapitali-oboronnikh-startapiv-evropi-zroslo-za-rik-utrichi-ft-07102024-24042> (Accessed 07 March 2025).

6. KPMG (2023), "Venture Pulse Q3 2023: Global Analysis of Venture Funding", available at: <https://kpmg.com/kpmg-us/content/dam/kpmg/pdf/2023/venture-pulse-q3.pdf> (Accessed 14 April 2025).

7. Financial times (2025), "Number of US venture capital firms falls as cash flows to tech's top investors", available at: <https://www.ft.com/content/7a787423-9466-4e55-8c0e-8811cfe44dd3> (Accessed 07 March 2025).

8. Reuters (2025), "China to set up national venture capital guidance fund, state planner says", available at: <https://www.reuters.com/world/china/china-set-up-national-venture-capital-guidance-fund-state-planner-says-2025-03-06/?com> (Accessed 07 March 2025).

9. CNBC (2020), "Hillhouse in talks to take developer SOHO China private, sources say", available at: <https://www.cnbc.com/2020/11/13/hillhouse-capital-in-talks-to-take-developer-soho-china-private.html> (Accessed 07 March 2025).

10. Sinovatrion Ventures, Investment. Official web-site (2025), available at: <https://www.sinovationventures.com/inveyustment> (Accessed 08.03.2025).

11. Lin, L. and Feng, R., (2024), "For Chinese Tech Startups, Beijing Fills a Funding Void Left by VCs", WSJ, available at: <https://www.wsj.com/world/china/for-chinese-tech-startups-beijing-fills-a-funding-void-left-by-vcs-deeb0e2c> (Accessed 09 March 2025).

12. Financial times (2025), "Exponentially" risky China leaves venture capital funds starved of cash", available at: <https://www.ft.com/content/91441aca-1665-4660-843f-9cf7222becff> (Accessed 09 March 2025).

13. Bing, Hong Lok (2024), "Singapore says investment commitments up in 2024, sees challenges in 2025", Reuters, available, at: <https://www.reuters.com/markets/asia/singapore-says-investment-commitments-s219-billion-2024-sees-challenging-2025-2025-02-06/> (Accessed 12 March 2025).

14. Indian Tech Startup (2023), "Funding Report", available at: <https://inc42.com/reports/indian-tech-startup-funding-report-2023/#sponsor-report-pop-434708?login=1> (Accessed 14 April 2025).

15. Reuters (2024), "India unveils 10 bln rupee venture capital fund for space sector", available at: <https://www.reuters.com/technology/space/india-unveils-10-bln-rupee-venture-capital-fund-space-sector-2024-07-23/> (Accessed 15 March 2025).

16. Ministry of Finance of Ukraine (2024), "A \$10 million venture fund has been launched in Ukraine to support startups", available at: <https://minfin.com.ua/ua/2024/02/20/121846452/> (Accessed 19 March 2025).

17. TA Ventures: Official web-site (2025), available at: <https://taventures.vc> (Accessed 14 April 2025).

18. Roosh Ventures: Official web-site (2025), available at: <https://roosh.vc> (Accessed 14 April 2025).

19. Flyer One Ventures (F1V): Official web-site (2025), available at: <https://www.gen.tech/en> (Accessed 14 April 2025).

20. Adventures Lab. Official web-site (2025), available at: <https://flyerone.vc> (Accessed 14 April 2025).

21. Hypra Fund. Official web-site (2025), available at: <https://adventureslab.vc> (Accessed 14 April 2025).

22. SID Venture Partners. Official web-site (2025), available at: <https://hypra.fund> (Accessed 14 April 2025).

23. Vesna Capital. Official web-site (2025), available at: <https://sid.fund> (Accessed 14 April 2025).

24. Genesis Tech. Official web-site (2025), available at: <https://vesna.capital/eng/> (Accessed 14 April 2025).

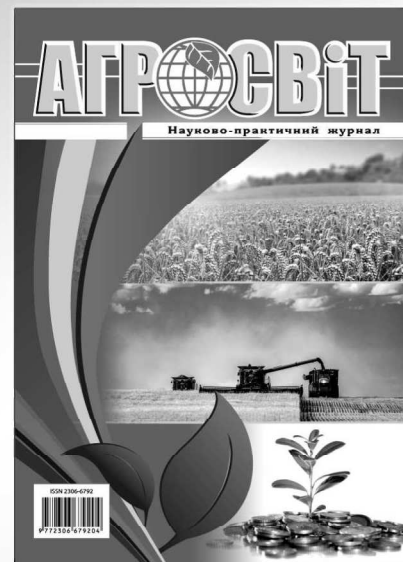
25. TechUkraine. Official web-site (2025), available at: <https://techukraine.org> (Accessed 14 April 2025).

Стаття надійшла до редакції 04.05.2025 р.

АГРОСВІТ

<https://nauka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

**Журнал включено до переліку
наукових фахових видань України
з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)**

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

Л. І. Сахарнацька,
к. е. н., старший дослідник, доцент кафедри економіки і підприємництва,
ДВНЗ "Ужгородський національний університет";
старший науковий співробітник відділу соціально-економічного розвитку регіону,
Закарпатський регіональний центр соціально-економічних
і гуманітарних досліджень НАН України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5863-4917>
К. О. Максимова,
студентка 4 курсу бакалавр спеціальності 076 Підприємництво,
торгівля та біржова діяльність, ДВНЗ "Ужгородський національний університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-3803-7087>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.10.162

ПРОБЛЕМИ ВИВІЛЬНЕННЯ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ КРИЗИ (НА ПРИКЛАДІ КОМПАНІЇ ROZETKA)

L. Sakharnatska,
PhD in Economics, Senior Researcher, Associate Professor of the Department
of Economics and Entrepreneurship, SHEI Uzhhorod National University;
Senior Research of the Department of Socio-Economic Development of the Region,
Transcarpathian regional center for Socio-Economic and Humanitarian research of the NAS of UKRAINE
K. Maksymova,
4th year student, Bachelor's degree in 076 Entrepreneurship, Trade and Exchange Activities, SHEI Uzhhorod National University

PROBLEMS OF STAFF REDUNDANCY IN TIMES OF CRISIS (CASE STUDY OF ROZETKA COMPANY)

У статті розглянуто багатовимірну проблему вивільнення персоналу в умовах соціально-економічної нестабільності, викликаній повномасштабною війною в Україні. Актуальність теми зумовлена різким зростанням безробіття, трансформаціями ринку праці та необхідністю адаптації підприємств до нових кризових умов. Вивільнення працівників стало не лише об'єктивною економічною необхідністю, а й важливим соціальним і управлінським викликом. Метою дослідження є комплексний аналіз причин, наслідків і можливих шляхів мінімізації негативного впливу звільнень персоналу, зокрема на прикладі кейсу компанії Rozetka — одного з провідних українських онлайн-рітейлерів. У роботі систематизовано теоретичні підходи до розуміння плинності кадрів, проаналізовано внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на прийняття рішень про скорочення. Встановлено, що серед ключових причин вивільнення персоналу — економічне падіння, прошення логістичних ланцюгів, автоматизація, зміна товарного фокусу, а також неможливість підтримання попереднього рівня витрат. Детально охарактеризовано ситуацію в компанії Rozetka у 2022—2023 роках, яка зазнала масових звільнень, зокрема серед ІТ-спеціалістів, що було викликано зменшенням обсягів продажу та втратами інфраструктури. Описано не лише економічні наслідки, а й соціальні аспекти процесу вивільнення — зниження мотивації, психологічне напруження в колективі, погіршення іміджу роботодавця. Окрему увагу приділено альтернативним підходам до скорочення персоналу: впровадженню гнучкого робочого графіка, перекваліфікації, внутрішній ротації, зупинення найму нових працівників. Підкреслено важливість державного втручання через програми підтримки — такі як "єПідтримка, гранти "єРобота", компенсації за працевлаштування внутрішньо переміщених осіб тощо. Зроблено висновок, що ефективне управління процесами вивільнення персоналу можливе лише за умови поєднання стратегічного планування, дотримання трудового законодавства, етичної комунікації та участі держави. Досвід Rozetka показує, що навіть у кризових умовах зберігається можливість мінімізації негативних наслідків при наявності гнучких підходів і відповідального ставлення до персоналу.

The article examines the multidimensional problem of staff dismissal in the context of socio-economic instability caused by the full-scale war in Ukraine. The relevance of the topic is due to a sharp increase in unemployment, transformations in the labour market and the need for enterprises to adapt to the new crisis conditions. Dismissal of employees has become not only an objective economic necessity, but also an important social and managerial challenge. The purpose of the study is to provide a comprehensive analysis of the causes, consequences and possible ways to minimise the negative impact of staff dismissals, in particular, using the case of Rozetka, one of the leading Ukrainian online retailers. The paper systemises theoretical approaches to understanding staff turnover, analyses internal and external factors that influence the decision-making process on redundancies. It has been found that the key reasons for staff dismissal include economic downturn, supply chain requests, automation, change of product focus, and inability to maintain the previous level of costs. The article describes in detail the situation at Rozetka in 2022–2023, which experienced massive layoffs, in particular among IT specialists, due to a decline in sales and infrastructure losses. The article describes not only the economic consequences but also the social aspects of the dismissal process, such as reduced motivation, psychological tension in the team, and a deterioration in the employer's image. Particular attention is paid to alternative approaches to staff reduction: the introduction of flexible working hours, retraining, internal rotation, and suspension of hiring new employees. The importance of state intervention through support programmes such as ePromotion, eRobota grants, compensation for the employment of internally displaced persons, etc. is emphasised. It is concluded that effective management of staff redundancies is possible only if strategic planning, compliance with labour laws, ethical communication and government involvement are combined. Rozetka's experience shows that even in crisis conditions, it is still possible to minimise the negative consequences with flexible approaches and a responsible attitude to staff.

Ключові слова: вивільнення персоналу, плинність кадрів, Rozetka, ринок праці, управління персоналом, криза, альтернативні заходи.

Keywords: staff layoffs, staff turnover, Rozetka, labor market, personnel management, crisis, alternative measures.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Сучасна соціально-економічна ситуація в Україні характеризується високим рівнем невизначеності, нестабільністю ринку праці та необхідністю гнучкого реагування підприємств на зовнішні виклики. В умовах повномасштабної війни, зростання інфляційних процесів, скорочення внутрішнього споживчого попиту та руйнування логістичних ланцюгів, значна частина суб'єктів господарювання змушена вдаватися до скорочення персоналу або кардинального перегляду кадрової політики. Вивільнення персоналу стає не лише об'єктивною реальністю, а й критичною управлінською проблемою, що потребує системного аналізу.

З теоретичної точки зору проблема вивільнення персоналу пов'язана з поняттями плинності кадрів, внутрішньої та зовнішньої мобільності, адаптації до змін у трудовому середовищі. Водночас вона має значний прикладний вимір: неправильна або непослідовна реалізація кадрових змін може спричинити зниження мотивації, втрату довіри до роботодавця, негативні соціальні наслідки як для звільнених працівників, так і для тих, хто залишився в організації.

Попри наявність значного наукового доробку у сфері управління персоналом, в умовах воєнного стану та глибокої трансформації ринку праці виникає необхідність адаптації класичних підходів до нових реалій.

Питання оптимізації кадрової політики, використання альтернатив скороченню, соціальної відповідальності бізнесу та ролі держави у збереженні зайнятості потребують поглибленого дослідження. Отже, проблема вивільнення персоналу набуває міждисциплінарного характеру, охоплюючи економічні, правові, соціальні та психологічні аспекти, що визначає її важливість у контексті сучасної науки й практики.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика вивільнення персоналу та плинності кадрів займає вагомe місце у дослідженнях вітчизняних і зарубіжних науковців, що зумовлено її впливом на соціально-економічну стабільність як окремих організацій, так і суспільства в цілому. У працях українських дослідників (О.І. Лисак, Г.В. Щокін, Л.В. Стрижеус) [1] особлива увага приділяється аналізу причин плинності кадрів, класифікації її видів, а також формуванню ефективної системи управління трудовими ресурсами. Зокрема, автори акцентують на важливості розмежування між добровільним та вимушеним вивільненням, внутрішньою та зовнішньою мобільністю працівників, а також на ролі організаційного клімату у збереженні персоналу.

Серед зарубіжних авторів вагомий внесок зробили Н. Корнеліус, Р. Ван Дік [2, 3], які досліджують механізми підтримки звільнених працівників, практики аутплейсменту, вплив корпоративної культури на рішення про звільнення, а також роль HR-служб у зниженні со-

ціального напруження в періоди кадрових скорочень. Їхні дослідження стали основою для формування етичних стандартів звільнення персоналу та розробки програм адаптації працівників до нових умов праці або пошуку нової роботи.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті — дослідити проблеми вивільнення персоналу в умовах економічної кризи на прикладі компанії Rozetka, визначити основні фактори, які впливають на процес звільнення, а також проаналізувати стратегії та методи, які використовуються компанією для мінімізації соціальних і економічних наслідків цього процесу.

Завдання статті:

1. Проаналізувати економічні та організаційні чинники, що впливають на рішення про вивільнення персоналу в умовах кризи.
2. Розглянути специфіку вивільнення персоналу в компанії Rozetka в умовах економічної нестабільності.
3. Оцінити вплив вивільнення персоналу на корпоративну культуру та ефективність бізнесу.
4. Визначити стратегії, яких дотримується компанія Rozetka для пом'якшення негативних наслідків звільнень для працівників.
5. Надати рекомендації щодо покращення процесу вивільнення персоналу в умовах кризи з урахуванням досвіду Rozetka.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Персонал є основним ресурсом та рушієм розвитку будь-якої компанії. Саме працівники реалізують ідеї, завдяки чому підприємства можуть досягати своїх стратегічних цілей. Ефективна кадрова політика стає запорукою стабільного функціонування організацій, особливо в умовах економічної кризи.

Нестабільність економіки України, зокрема внаслідок повномасштабної війни, призводить до зростання плинності кадрів. Цей показник залежить від низки факторів: специфіки бізнесу, територіального розташування компанії, кваліфікації, віку та освіти працівників. У великих містах плинність зазвичай коливається у межах 10—20%, а в менших населених пунктах може бути не більше 5%. Для різних рівнів персоналу ці норми також відрізняються: 5% для управлінської ланки, 10—30% для лінійного персоналу і до 80% для некваліфікованих працівників [1].

Плинність кадрів багато в чому визначається кадровою стратегією компанії, а основною її причиною є незадоволеність працівників умовами праці. Серед ключових чинників — низька заробітна плата, погані умови праці, відсутність кар'єрного зростання, проблеми в соціальній сфері, конфлікти з керівництвом тощо.

У науковій літературі поняття "плинність кадрів" розглядається у двох підходах: широкому — як загальний рух робочої сили по всіх галузях, і вузькому — в межах окремих підприємств. Це поняття включає як природне переміщення персоналу, пов'язане з кар'єрним ростом чи навчанням, так і вимушене звільнення внаслідок скорочень або кризи [1].

В умовах високої плинності компанії стикаються з рядом проблем: необхідністю постійного пошуку нових

працівників, витратами на їх адаптацію, ризиком втрати корпоративної інформації, погіршенням іміджу роботодавця. У результаті це знижує загальну ефективність управління персоналом.

Плинність персоналу є складовою загального руху трудових ресурсів, зумовленою як внутрішніми чинниками підприємства (організаційні зміни, фінансові труднощі), так і зовнішніми — економічною кризою, нестабільністю ринку праці тощо. Плинність може бути як організованою, контрольованою державою, так і неорганізованою, що створює ризики для ринку праці [4].

Класифікація плинності включає внутрішню й зовнішню, активну й пасивну, природну та зайву [3]. Основними факторами, що впливають на плинність, є умови праці, оплата, віддаленість роботи, можливість кар'єрного зростання [4].

Незважаючи на практичну важливість теми, в науковому середовищі поки не сформовано єдиної концепції ефективного управління процесом вивільнення кадрів. Актуальним залишається пошук підходів до зниження плинності, з урахуванням як внутрішніх, так і зовнішніх чинників.

Таким чином, вирішення проблеми плинності кадрів та оптимізація процесу вивільнення персоналу в умовах кризи є пріоритетним завданням для компаній, які прагнуть зберегти стабільність і конкурентоспроможність, зокрема таких, як Rozetka.

У сучасних умовах війни та економічної нестабільності багато українських підприємств змушені оптимізувати діяльність, що часто супроводжується вивільненням персоналу. Причинами таких скорочень є економічна криза, зниження платоспроможності населення, порушення логістики та зміни на ринку. Процес звільнення потребує особливої уваги не лише з боку менеджменту, а й у соціальному аспекті, адже може вплинути на мотивацію працівників і репутацію компанії.

Яскравим прикладом є компанія "Rozetka" — один із найбільших онлайн-рітейлерів України. Заснована у 2004 році, компанія перетворилася на багатопрофільний маркетплейс із власною логістикою, мережею магазинів і великим штатом працівників [5]. Однак із початком повномасштабної війни у 2022 році "Rozetka" зіткнулася з різким падінням доходів, втратою частини торгових точок та необхідністю оптимізації витрат. Засновник компанії Владислав Четоктін повідомив, що з початку війни фірма втратила 25 магазинів, а щомісячний обіг впав із 4 млрд до 23 млн гривень [6].

Як наслідок, компанія переглянула кадрову політику та розпочала процес скорочення персоналу.

У березні 2022 року були звільнені переважно IT-спеціалісти, а також працівники з неключових напрямків. Причинами скорочень стали: економічний спад через зниження купівельної спроможності, закриття магазинів через бойові дії, оптимізація бізнес-процесів (аутсорсинг, автоматизація) та зміни у товарному фокусі компанії (пріоритет товарів першої необхідності) [7].

Наслідки скорочень для "Rozetka" включали зниження витрат, але також втрату кваліфікованих кадрів і репутаційні ризики. Звільнені працівники стикнулися із затримками зарплат, труднощами з працевлаштуванням та конкуренцією на ринку. У масштабах країни це спричинило зростання безробіття в IT, логістиці та e-commerce.

Наслідки скорочень виявилися неоднозначними. З одного боку — зменшення витрат і збереження життєздатності бізнесу, з іншого — репутаційні ризики та зростання безробіття серед працівників високої кваліфікації.

Попри складнощі, "Rozetka" продовжує адаптуватися до умов війни. Водночас існують альтернативи скороченням: гнучкий графік, тимчасове зниження зарплат, перекваліфікація, залучення інвесторів. Проте за умов значних фінансових втрат ефективність таких заходів є обмеженою.

Кейс "Rozetka" показує, що вивільнення персоналу в умовах кризи — складне управлінське рішення з економічними та соціальними наслідками. Важливо враховувати не лише фінансові чинники, а й вплив на колектив і ринок праці загалом. Правильний підхід до скорочень допомагає не лише втриматися на плаву, а й зберегти людський капітал і довіру до компанії.

Вивільнення працівників — це крайній захід, до якого організація вдається у разі неможливості збереження існуючого рівня зайнятості. Однак процес звільнення, особливо масового, має серйозні економічні, соціальні та психологічні наслідки як для самих працівників, так і для підприємства загалом.

Невдале або неетичне проведення процедури вивільнення персоналу може спричинити погіршення іміджу компанії, зниження продуктивності праці тих працівників, які залишилися, зростання соціального напруження в колективі, а також юридичні наслідки у вигляді позовів. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває питання пошуку та впровадження ефективних механізмів, що дозволяють зменшити негативні ефекти цього процесу.

Масове вивільнення працівників може мати значні негативні наслідки як для підприємства, так і для суспільства в цілому. Розглянемо альтернативні підходи, які дозволяють компаніям мінімізувати такі наслідки та зберегти кадровий потенціал підприємства.

1. Гнучкий робочий графік

Запровадження неповного робочого дня або скороченого робочого тижня дозволяє зменшити витрати на оплату праці, зберігаючи при цьому зайнятість працівників. Відповідно до статті 56 Кодексу законів про працю України [9], за угодою між працівником і роботодавцем може встановлюватися неповний робочий день або неповний робочий тиждень. Такий підхід сприяє збереженню робочих місць і підтримці мотивації персоналу.

2. Внутрішня ротація та суміщення посад

Перерозподіл обов'язків між наявними працівниками через внутрішню ротацію або суміщення посад дозволяє оптимізувати використання трудових ресурсів без необхідності звільнення. Це також сприяє професійному розвитку працівників і підвищенню їхньої кваліфікації.

3. Призупинення найму нового персоналу

Тимчасове припинення прийому нових працівників допомагає стабілізувати чисельність персоналу природним шляхом, особливо при наявності плінності кадрів. Це дозволяє уникнути надлишку працівників без вдавання до звільнень.

4. Підвищення кваліфікації та перепідготовка

Організація навчання або перепідготовки працівників під час зниження обсягів виробництва дозволяє не лише зберегти персонал, але й підвищити його кваліфікацію. Державна служба зайнятості України надає послуги з професійного навчання та перенавчання, що

сприяє підвищенню конкурентоспроможності працівників на ринку праці.

Держава відіграє важливу роль у регулюванні процесів вивільнення працівників, забезпечуючи дотримання трудових прав, законодавства та соціальний захист громадян. Одним із її завдань є не лише забезпечення гарантій працівникам при вивільненні, але й активна участь у запобіганні масовим скороченням.

Ключовим документом, що регулює політику зайнятості, є Закон України "Про зайнятість населення" [10], який визначає механізми стимулювання роботодавців до створення нових робочих місць. Зокрема, передбачено:

- компенсацію ЄСВ для підприємств, які створюють нові робочі місця;

- підтримку працевлаштування вразливих категорій населення (молодь, особи з інвалідністю, переселенці);

- сприяння підприємницькій діяльності громадян через мікрогранти та програми самозайнятості [12].

Державна служба зайнятості України надає комплекс послуг для підтримки працівників, які підлягають вивільненню, включаючи:

- Професійне консультування: допомога у виборі або зміні професії з урахуванням потреб ринку праці.

- Професійне навчання: організація курсів підвищення кваліфікації або перепідготовки для підвищення конкурентоспроможності працівників.

- Сприяння працевлаштуванню: інформування про наявні вакансії та допомога у працевлаштуванні.

Ці заходи спрямовані на зменшення негативних наслідків вивільнення та прискорення процесу працевлаштування звільнених працівників.

Під час пандемії COVID-19, а також у період війни, держава впровадила низку ініціатив для збереження робочих місць:

- Програма "єПідтримка" (фінансова допомога ФОПам і працівникам);

- Компенсації за працевлаштування ВПО (внутрішньо переміщених осіб);

- Пільгові кредити в межах програми "5-7-9%" для підтримки малого і середнього бізнесу.

Ці інструменти сприяють зменшенню обсягів вивільнення персоналу шляхом підтримки підприємств у кризових умовах.

Державна служба зайнятості інформує працівників про роботу в тій самій чи іншій місцевості за їх професіями, спеціальностями, кваліфікаціями, а у разі їх відсутності — здійснює підбір іншої роботи з урахуванням індивідуальних побажань і суспільних потреб. У разі потреби особу може бути направлено, за її згодою, на професійну перепідготовку або підвищення кваліфікації відповідно до законодавства [11].

Також від 02.04.2025 Міністерство економіки України анонсувало новий проект. Урядовий проект "єРобота" передбачає надання українцям грантів для започаткування бізнесу, розвитку підприємництва та навчання. Він спрямований на активізацію підприємницької діяльності та стимулювання створення робочих місць. Проект включає 6 грантових програм, зокрема, українці зможуть отримати:

- мікрогранти для створення власного бізнесу;

- гранти для розвитку переробного підприємства;

- державне фінансування закладки саду;
- кошти для розвитку тепличного господарства;
- грант на реалізацію стартапу, у тому числі в сфері ІТ;
- кошти на навчання ІТ-спеціальностям [14].

Отже, держава відіграє важливу роль у зменшенні рівня вивільнення працівників та стабілізації ринку праці. Завдяки реалізації активної політики зайнятості, роботодавці отримують стимул до збереження та створення нових робочих місць. Важливою складовою цієї політики є державна служба зайнятості, яка виконує не лише реєстраційні, а й консультативно-профорієнтаційні функції, сприяючи перекваліфікації працівників.

Проблема вивільнення персоналу в сучасних умовах господарювання є не лише кадровим викликом для підприємств, а й важливою соціальною проблемою, що безпосередньо впливає на ринок праці, добробут населення та загальну економічну стабільність. Розглянувши теоретичні основи, практичний досвід українських компаній, а також існуючі механізми пом'якшення наслідків вивільнення, можна зробити такі узагальнені висновки.

По-перше, плинність персоналу та вивільнення працівників є природними елементами процесу управління трудовими ресурсами, але в умовах кризових явищ — економічних, політичних, воєнних — набувають системного характеру. Основними причинами звільнень на підприємствах виступають: оптимізація організаційної структури, автоматизація виробництва, зменшення попиту на продукцію чи послуги, фінансові труднощі, або ж зовнішні обставини — війна, локальні конфлікти, нестабільне законодавче поле.

По-друге, у процесі дослідження було проаналізовано сутність вивільнення персоналу, його види та правове регулювання. Встановлено, що вивільнення має бути чітко структурованим та юридично вивіреном процесом, який передбачає як дотримання всіх вимог законодавства (ст. 40, 42, 49-2 КЗпП України), так і етичне ставлення до працівника. Залучення профспілкових організацій, дотримання строків попередження, пропозиція альтернативних робочих місць є необхідною умовою прозорого та законного скорочення штату.

По-третє, на прикладі компанії "Rozetka" було детально досліджено реальний кейс вивільнення персоналу в умовах війни. Було встановлено, що компанія, зіткнувшись із падінням обсягів продажу, втратою фізичних магазинів і загальною економічною нестабільністю, була змушена вдатися до масових скорочень персоналу, зокрема ІТ-фахівців та працівників логістики. Водночас було відзначено і деякі позитивні кроки: перехід частини працівників на дистанційний формат, оптимізація бізнес-процесів, спроби зберегти ключових фахівців. Такий досвід демонструє, що вивільнення в умовах форс-мажору не завжди можна уникнути, але можливо пом'якшити його наслідки.

По-четверте, одним із ключових завдань підприємства має бути пошук альтернатив масовому вивільненню персоналу. У роботі розглянуто дієві підходи, які дозволяють уникати звільнень: запровадження гнучких форм зайнятості (неповний робочий день, дистанційна робота), тимчасове зниження заробітної плати за домовленістю, призупинення найму, внутрішнє перенавчання і ротація персоналу, а також переведення окре-

мих функцій на аутсорсинг. Ці методи, якщо впроваджуються вчасно і системно, дозволяють зберегти не лише людей, але й знання, досвід і внутрішню культуру організації.

По-п'яте, надзвичайно важливою є роль держави у регулюванні вивільнення персоналу та підтримці безробітних. Українське законодавство передбачає чітку процедуру повідомлення про скорочення, пропозицію іншої посади, а також інформування служби зайнятості у разі масових звільнень. Державна служба зайнятості надає підтримку у вигляді професійного консультування, перенавчання, виплат по безробіттю та допомоги у відкритті власної справи. Особливо варто відзначити такі антикризові програми, як "єПідтримка", компенсації роботодавцям за працевлаштування ВПО, грантову програму "єРобота" тощо. Їх метою є стимулювання збереження робочих місць навіть у складних умовах.

По-шосте, вивільнення персоналу — це не лише економічне, а й психологічне явище, що потребує належної комунікації, поваги до працівника, підтримки у перехідний період. У цьому контексті особливо важливими є програми аутплейсменту (підтримка працівників, які звільнилися), які надають працівникам допомогу у пошуку нової роботи, проходженні співбесід, складанні резюме, отриманні додаткових знань тощо. Хоча в Україні ця практика ще не є поширеною, досвід інших країн свідчить про її високу ефективність.

Насамкінець, слід наголосити, що ефективне управління процесами вивільнення персоналу можливе лише за умови комплексного підходу, який враховує економічні, соціальні, правові та етичні аспекти. Підприємства, які відповідально ставляться до кадрових змін, зберігають свій імідж, зменшують ризики втрати талановитих працівників і закладають підґрунтя для стійкого розвитку у майбутньому.

Виходячи з результатів дослідження, можна сформулювати рекомендації щодо вивільнення персоналу:

1. Підприємствам необхідно розробляти чіткі антикризові кадрові стратегії, які включають альтернативи звільненню.
2. Працівникам слід забезпечити доступ до навчання, перекваліфікації та внутрішньої мобільності.
3. Держава має розширювати програми підтримки бізнесу і безробітних, роблячи їх більш доступними.
4. Необхідно розвивати інфраструктуру щодо підтримки звільнених працівників та центрів кар'єрного консультування при державних службах зайнятості.
5. Варто вдосконалити механізми моніторингу масових звільнень, зокрема через систему електронної звітності.

Отже, вивільнення персоналу — це виклик, який можна подолати за умови соціального діалогу, стратегічного планування та партнерства між державою, бізнесом і працівниками.

Література:

1. Вісник студентського наукового товариства "БАТРА" Вінницького торговельно-економічного інституту КНТЕУ. Вінниця: Видавничо-редакційний відділ ВТЕІ КНТЕУ, 2017. Вип. 43. 600с. URL: http://www.vtei.com.ua/images/VN/20_04_43.pdf#page=462. (дата звернення 06.04.2025).

2. Ван Дік Р. Відданість та ідентифікація з організацією / за ред. Л.М. Карамушки. Харків: "Гуманітарний центр", 2006. 142 с.

3. Корнеліус Н. HP-менеджмент: пошук, добір, тренінг, адаптація, мотивація, дисципліна, етика. Дніпропетровськ: Баланс Бізнес Букс, 2005. 520 с.

4. Ларрі Стаут. Управління персоналом. Настільна книга менеджера. Добра книга. 2009. 536 с.

5. Вікіпедія. Розетка (інтернет-магазин). URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Розетка_\(інтернет-магазин\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/Розетка_(інтернет-магазин)) (дата звернення 07.04.2025).

6. Фокус. "Все зруйнувалося на очах": компанія Rozetka повідомила про збитки та скорочення персоналу. (2022). URL: <https://focus.ua/uk/economics/511142-vse-razrushilos-na-glazah-kompaniya-rozetka-soobshchila-ob-ubytkah-i-sokrashchenii-personala?> (дата звернення 07.04.2025).

7. DOU. Rozetka припиняє співпрацю з більшістю IT-фахівців і не виплачує повністю зарплати за лютий і березень. Коментарі співробітників (2022). URL: <https://dou.ua/lenta/articles/rozetka-dismissal-it-specialists/> (дата звернення 15.04.2025).

8. Стрижеус Л. В. Тема 11. Управління розвитком підприємства: навч. матеріали. ЛНТУ, 2021. URL: https://elib.lntu.edu.ua/sites/default/files/elib_upload/%D0%95%D0%9D%D0%9F%20%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B8%D0%B6%D0%B5%D1%83%D1%81%20%D0%9B.%D0%92/other/tema_11_up.pdf (дата звернення 15.04.2025).

9. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. Стаття 56. Неповний робочий час. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення 16.04.2025).

10. Кодекс законів про працю України: Закон України від 10.12.1971 р. № 322-VIII. Стаття 49-2. Порядок вивільнення працівників. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (дата звернення 18.04.2025).

11. Про порядок вивільнення працівників. Головне управління Держпраці у Тернопільській області. 2021. URL: <https://te.dsp.gov.ua/pro-poryadok-vyvylennya-pratsivnykiv/> (дата звернення 18.04.2025).

12. Про зайнятість населення: Закон України від 05.07.2012 р. № 5067-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text> (дата звернення 18.04.2025).

13. Результати діяльності державної служби зайнятості за 2023 рік. Державна служба зайнятості України. URL: <https://dcz.gov.ua/result/period?-filter=2023> (дата звернення 20.04.2025).

14. Робота: гранти від держави на відкриття чи розвиток бізнесу. Міністерство економіки України. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail/94321ef8-1418-479c-a69f-f3d0fdb8b977?lang=uk-UA&title=Robota-GrantiVidDerzhaviNaVidkrittiaChiRozvitokBiznesu> (дата звернення 22.04.2025).

References:

1. Liubko, O.H. (2017), "Management system for the personnel dismissal process in organizations", Visnyk studentskoho naukovohto tovarystva "VATRA" Vinnytskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu KNTEU [Bulletin of the Student Scientific Society "VATRA" of the Vinnytsia Institute of Trade and Economics of the KNUTE], Vydavnycho-redaktsiyni viddil VTEI KNTEU, Vinnytsia, Ukraine, available at: http://www.vtei.com.ua/images/VN/20_04_43.pdf#page=462 (Accessed 25 Apr 2025).

2. Van Dik, R. (2006), Viddanist ta identyfikatsiia z orhanizatsiieiu [Commitment and identification with the organization], Humanitarnyi tsentr, Kharkiv, Ukraine.

3. Kornelius, N. (2005), HP-menedzhment: poshuk, dobir, treninh, adaptatsiia, motyvatsiia, dystsyplina, etyka [HP management: search, selection, training, adaptation, motivation, discipline, ethics], Balans Biznes Buks, Dnipropetrovsk, Ukraine.

4. Larri, S. (2009), Upravlinnia personalom. Nastilna knyha menedzhera [Personnel management. Manager's desk book], Dobra knyha.

5. Wikipedia (2025), "Rozetka (online store)", available at: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Розетка_\(інтернет-магазин\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/Розетка_(інтернет-магазин)) (Accessed 25 Apr 2025).

6. Focus (2022), "Everything collapsed before our eyes": Rozetka reported losses and staff reductions", available at: <https://focus.ua/uk/economics/511142-vse-razrushilos-na-glazah-kompaniya-rozetka-soobshchila-ob-ubytkah-i-sokrashchenii-personala?> (Accessed 25 Apr 2025).

7. DOU (2022), "Rozetka is terminating cooperation with most IT specialists and is not paying full salaries for February and March. Employee comments", available at: <https://dou.ua/lenta/articles/rozetka-dismissal-it-specialists/> (Accessed 25 Apr 2025).

8. Stryzheus, L. V. (2021), "Topic 11. Enterprise development management: training materials", available at: <http://bit.ly/4iVZZZv> (Accessed 25 Apr 2025).

9. Verkhovna Rada of Ukraine (1971), "Labor Code of Ukraine Law of Ukraine No. 322-VIII "Article 56. Part-time work", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (Accessed 25 Apr 2025).

10. Verkhovna Rada of Ukraine (1971), "Labor Code of Ukraine Law of Ukraine No. 322-VIII "Article 49-2. Procedure for dismissing employees", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text> (Accessed 25 Apr 2025).

11. Main Department of the State Labor Service in Ternopil region (2021), "On the procedure for dismissing employees", available at: <https://te.dsp.gov.ua/pro-poryadok-vyvylennya-pratsivnykiv/> (Accessed 25 Apr 2025).

12. The Verkhovna Rada of Ukraine (2012), Law of Ukraine "About employment of the population", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5067-17#Text> (Accessed 25 Apr 2025).

13. State Employment Service of Ukraine (2023), "Results of the State Employment Service for 2023", available at: <https://dcz.gov.ua/result/period?-filter=2023> (Accessed 25 Apr 2025).

14. Ministry of Economy of Ukraine (2025), "Job: grants from the state for opening or developing a business", available at: <https://me.gov.ua/Documents/Detail/94321ef8-1418-479c-a69f-f3d0fdb8b977?lang=uk-UA&title=Robota-GrantiVidDerzhaviNaVidkrittiaChiRozvitokBiznesu>

Стаття надійшла до редакції 09.05.2025 р.

І. О. Бутирін,
аспірант, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-0904-4581>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.10.168

ВПЛИВ ФОРМУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-МЕРЕЖЕВОЇ ЕКОНОМІКИ НА РОЗПОДІЛЬЧІ ВІДНОСИНИ

I. Butyrin,
Postgraduate student, V.N. Karazin Kharkiv National University

THE IMPACT OF THE FORMATION OF THE INFORMATION-NETWORK
ECONOMY ON DISTRIBUTIVE RELATIONS

Продemonстровано актуальні трансформації розподільчих відносин в умовах переходу від індустріально-ринкової до інформаційно-мережевої економіки, що супроводжується еволюцією форм власності, зміною характеру праці, переосмисленням природи вартості та модифікацією логіки обміну. Показано, що інформація як ключовий ресурс виробництва змінює природу привласнення: власність набуває динамічного, багаторівневого характеру, реалізуючись через алгоритмічно опосередковані режими доступу до цифрових благ. Визначено, що нові інструменти, зокрема смарт-контракти, блокчейн і NFT, трансформують механізми розподілу ресурсів, переводячи процес привласнення у площину динамічного перемикавання прав доступу у реальному часі. Розкрито еволюцію розуміння вартості в мережевому просторі-часі, де визначальними стають фактори доступу до інформаційних ресурсів, участі в мережевих взаємодіях та нові моделі обміну. Обґрунтовано, що структурні диспропорції у розподілі доходів і споживчих можливостей в інформаційній економіці актуалізують необхідність переосмислення розподільчих відносин на основі комплементарності соціальної справедливості та економічної ефективності. Підкреслено, що інтеграція людини — як суб'єкта праці, знання, привласнення і споживання — у центр економічного процесу є передумовою сталого розвитку, відтворення людського потенціалу та технологічного оновлення. Особливу увагу приділено розгляду розподільчих відносин як динамічного механізму формування якості життя в умовах реконструктивного розвитку економіки України.

The article examines the transformation of distributive relations during the transition from the industrial-market to the information-network economy. This process is accompanied by the evolution of ownership forms, changes in the nature of labor, a redefinition of value, and the modification of exchange mechanisms. It is shown that information, as the key resource of production, alters the nature of appropriation: ownership takes on a dynamic, multi-level character and is implemented through algorithmically mediated regimes of access to digital goods. It is determined that new tools — such as smart contracts, blockchain technologies, and NFTs — transform resource distribution by shifting appropriation into the domain of real-time access switching. The article explores the evolution of the concept of value in the context of networked space-time, where value is not formed as a static measure of labor or utility but as the dynamic outcome of labor, ownership, and network-based

exchange. It is argued that value increasingly emerges through continuous, decentralized coordination in digital systems, where the distinction between producer and consumer becomes blurred. Exchange is no longer a one-time transaction between two parties, but a fluid, repetitive interaction embedded in the network logic of participation. In this environment, classical valuation models — such as labor theory of value or marginal utility — lose their explanatory capacity, and the focus shifts toward rethinking value formation in terms of connectivity, access, and collaborative co-production. It is emphasized that structural disproportions in the distribution of income and consumption capabilities in the information economy highlight the need to rethink distributive relations based on the complementarity of social justice and economic efficiency. It is argued that the integration of the human being — as a subject of labor, knowledge, appropriation, and consumption — into the center of the economic process is a prerequisite for sustainable development, the reproduction of human potential, and technological renewal. Special attention is given to distributive relations as a dynamic mechanism for shaping the quality of life in the context of Ukraine's reconstructive development, where the interconnection between technological progress, inequality, exchange, consumption, and human capital becomes crucial for long-term resilience and growth.

Ключові слова: інформаційно-мережева економіка, розподільчі відносини, власність, вартість, праця, соціальна справедливість, економічна ефективність, людський потенціал.

Key words: information-network economy, distributive relations, ownership, value, labor, social justice, economic efficiency, human potential.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Господарська система постає як втілення руху її складових, що розкривається в історико-логічному процесі трансформації. Цей рух охоплює як системи, підсистеми, так і їхні елементи, що формуються через взаємозв'язок компонентів у цілісній структурі. Сучасний етап суспільного розвитку, позначений переходом від індустріально-ринкової до інформаційно-мережевої економіки, формує нове суспільне буття, що кардинально змінює принципи господарювання відповідно до інформаційної природи взаємодії, зокрема механізмів формування і реалізації розподільчих відносин. У цифрову добу розподільчі відносини набувають нових змістових і функціональних рис. Важливо відзначити, що перехід до інформаційно-мережевої економіки є нерівномірним і не означає повного зникнення попередніх форм господарювання. Зазначений процес породжує нові суперечності, які зумовлюють поглиблення соціально-економічної нерівності, що актуалізує питання економічної ефективності та соціальної справедливості. Класичні підходи в економічній теорії розглядали розподіл як похідний від виробництва процес, що визначається факторами виробництва і формами власності, усталеними в індустріальну добу. Однак в умовах інформаційного суспільства ці підходи потребують перегляду. Інформація, яка не є вичерпним благом, може

одночасно належати необмеженому числу суб'єктів без втрати своїх корисних властивостей. Ця динаміка принципово відходить від традиційних парадигм розподілу, що базуються на скінченності матеріальних ресурсів, і створює нові виклики, зокрема зростання нерівності у доступі до благ і поглиблення диференціації доходів. З поступом нових технологій, таких як блокчейн, NFT, штучний інтелект, смарт-контракти та інші, ці виклики не тільки не розв'язуються, а й набувають дедалі більшої багатогранності. Йдеться не лише про осмислення трансформації системи розподілу в цифрову епоху, коли знання й дані стають провідними продуктивними силами, але й про осягнення сутнісної логіки, що визначає правила та структури цифрових укладів. Ця логіка, у своїй діалектичній природі, розкриває рух до гармонійнішого соціально-економічного буття, де суперечності між індивідуальними та суспільними інтересами, між матеріальними умовами й нематеріальними формами, між статичними категоріями та динамічними режимами доступу розв'язуються через синтез нових соціально-економічних відносин.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Значний науковий внесок у дослідження трансформації розподільчих відносин в умовах інформаційно-мережевої економіки здійснили українські вчені-економісти. У своїх працях вони зосереджують увагу на зміні інституційних засад власності, праці, вартості й доходів, еволюції форм зайнятості, трансформації економічних

інститутів у цифровому середовищі, впливі платформених структур на економічну взаємодію, нових формах привласнення, а також загостренні соціально-економічної нерівності. Серед дослідників, які зробили вагомий внесок у розвиток цієї тематики, слід відзначити А. Гриценку [1, 2], А. Маслова [3], А. Колота [4], Т. Артьому [5], О. Яременка [6], Т. Бурлай [7] та ін.

Зарубіжні науковці досліджують вплив цифрових платформ на механізми створення вартості, привласнення даних, зростання нових форм економічної нерівності та трансформацію праці. Особливу увагу вони приділяють переосмисленню економічних інститутів власності, ринку, оподаткування та регуляції в умовах технологічного домінування глобальних компаній. Вагомий внесок у цю проблематику зробили Ш. Зубофф [8], Н. Спрінчек [9], Д. Аджемоглу [10] та ін.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Ця стаття має на меті запропонувати теоретичне обґрунтування змін у розподільчих відносинах, спричинених формуванням інформаційно-мережевої економіки. Дослідження зосереджене на аналізі елементів розподільчих відносин, які формують безперервний ланцюг взаємодій і функціонують як єдиний механізм організації соціально-економічного буття. Особлива увага приділена виявленню нових механізмів привласнення та алгоритмічного розподілу, що кидають виклик традиційним інституційним структурам економічного устрою і вимагають перегляду усталених економічних парадигм крізь призму інформаційно-мережевої реальності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У 2015 році кількість користувачів Інтернету становила приблизно 3,2 мільярда осіб, що дорівнювало близько 43% світового населення [11]. До 2025 року ця цифра зросла до 5,56 мільярда, охоплюючи понад 67% населення планети [12]. Обсяги створюваних даних також зросли експоненційно: у 2015 році було створено приблизно 16 зеттабайтів даних, у 2025 році цей показник прогнозується на рівні 181 зеттабайт, що в понад 11 разів більше [13]. Ці дані свідчать про безпрецедентний рівень генерації та споживання інформації в глобальному масштабі. Якщо в індустріальну епоху господарська система ґрунтувалася на матеріальних активах, фізичній праці та товарно-грошових ринках, то в інформаційну добу інформація постає як ключовий продуктивний ресурс. Важливо відзначити, що інформація стає і об'єктом власності, інструментом впливу та основи нової конфігурації розподільчих відносин.

В інформаційно-мережевій економіці інформація розглядається як благо особливого типу — неконкурентне за своєю природою, здатне багаторазово використовуватись без втрат і, навпаки, зростати у цінності з розширенням доступу [1, с. 6—9]. Таким чином, інформація не зникає при використанні, а тому її вартість і привласнення формуються за новими законами. Н. Саліхович та А. Гаскович-Джубур стверджують, що сучасна інформаційна мережа становить складну динамічну систему, що інтегрує вузли, канали зв'язку, інформаційні центри та користувачів у єдину архітектуру для

обміну даними. Топологія мережі — її зв'язки, гнучкість і ступінь централізації — визначає не лише швидкість і ефективність передачі інформації, а й розподіл економічного впливу, доступ до інформаційних ресурсів і контроль над цифровими активами [14, с. 59—62]. Тобто, інформаційна мережа постає як нове поле економічного порядку, де доступ до інформації, позиція в мережевій структурі та здатність алгоритмічно керувати інформаційними потоками формують ринкові механізми, мережеві ефекти, структури власності та інституційні рамки.

Отже, зміна ролі інформації та структури її обігу перебудовує природу власності, що відображає напругу між новими продуктивними силами та старими виробничими відносинами. У сучасних дослідженнях власність дедалі частіше розглядається не як застиглий юридичний конструкт, а як складна система суспільних відносин, що має внутрішню структуру і зовнішні форми прояву в процесі та результатах економічної діяльності. Продукт праці історично набуває матеріальної форми — корисної речі чи блага, що втілює уречевлену працю, тобто працю, матеріалізовану в предметі. Відносини до продукту, таким чином, включають як ставлення до самої речі, так і до праці, що її створила. Привласнення охоплює три взаємопов'язані процеси: володіння (користування, розпорядження), відчуження (перетворення праці в продукт і зворотний процес) та власне привласнення. Нарешті, власність постає як синтез продукту і привласнення, являючи собою привласнений продукт, що відображає суспільні відносини [2, с. 98—127].

У межах індустріально-ринкової економіки ця структура втілювалась у стабільних формах приватної або суспільної власності. Проте з переходом до інформаційно-мережевої економіки відбувається якісна зміна умов її реалізації. Інформація як ключовий ресурс має неконкурентну природу, може бути використана необмежену кількість разів і не зникає в момент споживання. Це змінює саму логіку привласнення — від фіксованого володіння матеріальним благом до організації доступу до цифрового активу в умовах технічного та алгоритмічного опосередкування [2, с. 114—125]. Тобто, зовнішні форми реалізації діалектики володіння, відчуження і привласнення набувають нової якості. Такі інструменти, як смарт-контракти, блокчейн і NFT, організовують доступ до цифрових благ через алгоритмічно задані умови. Наприклад, NFT фіксує право на унікальний цифровий актив і виконує функції сертифіката автентичності, а смарт-контракт — автоматизує передачу цього права [15, с. 3]. У результаті власність функціонує не як однозначний титул, а як режим доступу, що оновлюється в реальному часі відповідно до заданих технічних умов.

Особливий вияв цієї тенденції — платформенна власність, яка не обмежується правом на контент чи дані, а передбачає контроль над цифровим середовищем як таким. Ш. Зубофф слушно наголошує, що цифрові гіганти здійснюють одностороннє привласнення поведінкового досвіду користувачів, перетворюючи його на сировину для аналітики, прогнозування та прибутку [8, с. 10—12]. У цьому разі платформи не просто володіють ресурсом — вони формують правила, інфраструктуру й алгоритмічні умови, які визначають саму можливість участі в цифровій економіці [8, с. 20—21].

Водночас інтелектуальна власність залишається важливим механізмом закріплення прав на нематеріальні об'єкти: програмні коди, бази даних, твори мистецтва, алгоритми. За твердженням В. Захарченко та співавторів, їхня здатність створювати додану вартість без фізичної форми зумовлює специфіку їхнього правового захисту — через авторські права та патенти [16, с. 78—79]. У цифровому середовищі ці об'єкти дедалі частіше включаються до систем автоматизованого контролю, де привласнення відбувається не лише юридично, а й через технічні канали доступу.

Ці процеси вказують на необхідність переосмислення самої природи власності. Власність уже не фіксується як стабільний титул, а реалізується як динамічне відношення, що функціонує в умовах змінного цифрового контексту, алгоритмічного управління та багаторівневої взаємодії. Вона зберігає свою діалектичну структуру, але реалізується через нову архітектуру привласнення, де ключову роль відіграють технології. У цьому контексті доцільно говорити про трансформаційність власності — як її властивості адаптуватися до цифрових умов, не втрачаючи структурної єдності. Йдеться про здатність власності функціонувати в різних типах середовищ: де суб'єкт не стільки володіє, скільки має контекстуальний доступ до ресурсу; де механізми привласнення задаються технічними протоколами; де об'єкти власності співіснують у кількох формах одночасно — залежно від логіки взаємодії. Трансформаційність власності в таких умовах проявляється у трьох ключових аспектах:

1. Зміні форм реалізації внутрішньої структури (через алгоритми, NFT, технічні протоколи тощо).
2. Зміні рівнів власності — від індивідуального до глобального.
3. Динамічному співіснуванню множинних форм власності, які взаємодіють у межах спільного цифрового середовища.

Ці форми наочно виявляють діалектику володіння, відчуження і привласнення в інформаційно-мережевій економіці: власність стає процесом постійного перерозподілу прав користування, що здійснюється в автоматизованому режимі. Таким чином, конкретизовано зовнішні форми реалізації внутрішньої структури власності як динамічного процесу розгортання діалектики володіння, відчуження і привласнення, що в умовах переходу від індустріально-ринкової до інформаційно-мережевої економіки виявляється в алгоритмічній взаємодії суб'єктів у цифровому середовищі, де власність існує як багаторівневе, технічно опосередковане відношення до цифрових благ, що змінюється в режимі реального часу залежно від контексту доступу. З цього випливає, що відносини привласнення дедалі частіше постають як економічний результат, який створюється багатьма суб'єктами у розподілених мережах, але концентрується у розпорядженні власника інфраструктури.

У цій логіці праця набуває нової конфігурації — вона постає не лише як джерело вартості, а як форма соціального буття, у якій розгортається антропологічна сутність людини через участь, співдію, відповідальність і довіру. Відтак, будь-яке привласнення, що ігнорує цю природу діяльності, є неадекватним ні з точки зору справедливості, ні з позиції сталого розвитку. У цьому контексті А. Маслов справедливо зазначає: "Якщо голов-

ною метою індустріальних технологій було розширення фізичних можливостей людини і полегшення фізичної праці, то головною метою інформаційних технологій є розширення його інтелектуальних здібностей і полегшення інтелектуальної праці" [3, с. 146]. У індустріальній економіці праця була переважно фізичною, прив'язаною до матеріального виробництва. Інтелектуальна праця (інженерія, управління) відігравала вторинну роль, підтримуючи фізичні процеси. Натомість в інформаційно-мережевій економіці інтелектуальна праця стає домінуючою, охоплюючи програмування, аналітику даних, маркетинг. Важливо зазначити, що фізична праця не зникає, але відходить на другий план, обслуговуючи інформаційну інфраструктуру (наприклад, технічне обслуговування серверів). Зайнятість, як організаційна форма праці, є наслідком її характеру. Відповідно, в індустріальній економіці зайнятість була стандартизованою: фіксований робочий день, довгострокові контракти, прив'язка до фізичного місця. В інформаційно-мережевій економіці зайнятість стає гнучкою, з поширенням віддаленої роботи, фрілансу та платформної економіки. Платформи, такі як Uber чи Upwork, є продуктом інформаційного виробництва, яке не потребує фізичної присутності. Вони знижують транзакційні витрати, дозволяючи капіталу масштабувати працю, але створюють нові форми залежності, де алгоритми контролюють працівників, що підтверджує Н. Срінічек [9]. Водночас, як засвідчують результати досліджень, здійснених А. Колотом та співавторами, економіка платформ в умовах цифрової доби стає не лише новою організаційною формою праці, а й джерелом соціально-економічної вразливості працівників. Автори наголошують, що платформова зайнятість сьогодні є однією з найменш захищених форм участі в економічному процесі: для неї характерні високий рівень прихованих трудових відносин, незадекларована праця, юридична невизначеність статусу найманих осіб і відсутність належного соціального захисту [4, с. 262—265].

У результаті, інформаційні мережі дедалі більше виступають новим посередником, через які трансформуються процеси обміну в мережевому просторі-часі. Як пише В. Корнівська, трансформація економічної взаємодії пов'язана із заміщенням традиційних інститутів патернами — заданими моделями поведінки людини в умовах надлишку інформації [17, с. 81—83]. На нашу думку, трансформація обміну в інформаційно-мережевому середовищі проявляється у формуванні патернів — типових моделей поведінки, що модифікують логіку економічної взаємодії. Замість інституційно закріплених актів купівлі-продажу виникають динамічні ситуативні зв'язки, які не завершуються одноразовим передаванням вартості, а постійно відтворюються в мережі. Як наслідок, обмін перестає бути фіксованим актом між двома сторонами і трансформується у безперервний процес спільного створення вартості, де розмивається межа між виробником і споживачем. Отже, споживач, своєю участю в інформаційних потоках і мережевих комунікаціях, не лише додає цінність продукту, а й бере участь у формуванні його вартості як економічного ресурсу. Відповідно, розуміння концепції вартості в інформаційно-мережевій економіці формується шляхом визначення впливу на неї чинників, зумовлених

доступом до інформаційних ресурсів і еволюцією обміну в мережевому просторі-часі.

Відтак, вартість дедалі більше постає як результат спільної координації дій у мережевих системах, а не просто співвідношення праці або ринкового попиту й пропозиції. У таких умовах класичні інструменти оцінки вартості, засновані на трудовій теорії чи концепції граничної корисності, втрачають свою пояснювальну силу. Натомість на передній план виходить потреба у ціннісному осмисленні процесів формування вартості, що вимагає оновлення методологічних основ економічної науки. Як зазначає Т. Артьомова, інститут вартості повинен розглядатися не тільки як економічна категорія, а як архітектоніка господарської системи, що визначає умови рівноважного функціонування й сталого розвитку [5, с. 30—31].

З огляду на те, що вартість в інформаційно-мережевій економіці формується як результат інтеграції праці, власності та мережевого обміну у постійній динамічній взаємодії, доходи дедалі більше визначаються позицією суб'єкта у мережевій структурі та його здатністю брати участь у створенні й розподілі нової вартості. Це обумовлює розвиток специфічних форм нерівності, які виходять за межі традиційних моделей. Глобальна тенденція до зростання економічної нерівності, що була всебічно проаналізована Т. Пікетті [18] на прикладі еволюції капіталу, в умовах інформаційно-мережової економіки набуває нових вимірів. Нерівність більше не обмежується розподілом традиційних активів, а дедалі більше визначається доступом до цифрових платформ, інформаційних ресурсів та алгоритмічних механізмів, що регулюють процеси створення й розподілу вартості. Цю трансформацію підтверджують і конкретизують Д. Аджемоглу та С. Джонсон. На прикладі діяльності технологічних гігантів автори показують, як концентрація даних і алгоритмічне керування інформацією дозволяють невеликій групі компаній не тільки посилювати свою ринкову владу, але й визначати розподіл економічних вигод, закріплюючи нові механізми привласнення вартості [10, с. 41—42]. Особливе місце у цьому процесі займають технології штучного інтелекту, розвиток яких орієнтується переважно на автоматизацію людської праці, що веде до зниження граничної продуктивності працівників і, відповідно, до стагнації або навіть зменшення їхніх доходів, тоді як вигоди від технологічного прогресу концентруються серед власників даних і капіталу [15, с. 310—314].

Таким чином, в умовах становлення інформаційно-мережової економіки розвиток людського потенціалу та розширення можливостей працівників постають як визначальні чинники, через які суспільство забезпечує справедливий розподіл вартості й стає економічне зростання. Удосконалення людини як суб'єкта праці, знань і привласнення становить центральний момент економічного процесу, що розкриває себе в діалектичному русі до нової форми суспільного буття. Це актуалізує питання справедливості розподілу ресурсів, яке є не лише практичною проблемою, а й відображенням глибинної складності ідеї справедливості, що корениться в сутності людського існування. Справедливість, як моральний імператив, постає в напрузі між суб'єктивними уявленнями — те, що справедливе для одного, може бути

несправедливим для іншого. У контексті розподілу ресурсів вона стає вираженням прагнення суспільства до гармонії, що реалізується через синтез індивідуального й загального. Економічна система, встановлюючи правила розподілу, втілює цю діалектику, балансує між критеріями справедливості та ефективності. У цьому контексті О. Яременко наголошує: "Якщо економіка не може забезпечити інфраструктурно-логістичні механізми досягнення суспільної справедливості, то сама справедливість залишається популістським лозунгом" [6, с. 22].

Дане протиріччя є особливо актуальним для поточної соціально-економічної ситуації в Україні. За результатами дослідження Т. Бурлай, А. Гриценка та О. Борзенко, гібридна війна високої інтенсивності в Україні спричинила системні соціетальні зрушення, які проявилися у вигляді глибоких демографічних втрат, соціально-економічної деградації та макрофінансових дисбалансів. Масова міграція, руйнація інфраструктури, зростання масштабів бідності, поглиблення нерівності та загроза втрати людського капіталу поставили під питання традиційні механізми відтворення суспільства. Окрім гуманітарних втрат, війна призвела до глибокої деформації економічної структури країни, зокрема скорочення виробничого потенціалу, загострення зовнішньої кредитної залежності та посилення ризиків деіндустріалізації [7].

Емпіричні дані лише підкреслюють масштаб соціальних диспропорцій, які поглибилися внаслідок війни. Майже 30% українців змушені жити менш ніж на \$5,5 на день — за критерієм Світового банку це свідчить про масову бідність за стандартами країн, що розвиваються. За результатами соціологічних досліджень, 33,4% респондентів вказують, що їм вистачає коштів лише на їжу, а ще 12,2% — що не вистачає навіть на продукти. Крім того, понад 60% пенсіонерів живуть за межею фактичного прожиткового мінімуму, а 51,6% населення перебувають у стані матеріальної депривації [19, с. 589—592].

Усі ці показники демонструють не лише глибину соціальної кризи, а й вразливість чинної системи розподілу в умовах екзогенних потрясінь. У цьому контексті реконструкція України має виходити за межі фізичної відбудови і стати людиноцентричним процесом, орієнтованим як на відновлення та розвиток людського потенціалу, так і на формування інвестиційно-інноваційної моделі економіки, здатної забезпечити стійке зростання й внутрішню економічну самодостатність. Відповідно, формується уявлення про комплементарність соціальної справедливості та економічної ефективності в умовах переходу від індустріально-ринкової до інформаційно-мережової економіки, де розподільчі відносини стосуються не тільки механізму розподілу створеної вартості, а й ядра нової парадигми господарювання, у якій їх удосконалення відбувається лише через інтеграцію людини — як суб'єкта праці, знання й привласнення — у центр економічного процесу: справедливість не заперечує ефективність, а постає її необхідною передумовою, оскільки лише справедливий розподіл формує стійку основу для відтворення людського потенціалу, технологічного оновлення і суспільної цілісності. Економічна ефективність потребує розгляду в широкому контексті, де соціальна справедливість постає рівноз-

начною результатами виробництва, що розкриває себе як діалектичний процес становлення нової економічної реальності. Її оцінка не може обмежуватися доходами чи ВВП, а має включати здатність забезпечувати гідну якість життя, сприяючи загальному благополуччю та послабленню соціальних напруг. Для реконструктивних перетворень доцільний врівноважений розвиток, що інтегрує соціальні й економічні аспекти як взаємозалежні елементи системи, долаючи їхні внутрішні суперечності. Така єдність, формуючи цілісну структуру економічних відносин, спрямовує суспільство до справедливішого й збалансованішого господарського порядку.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

З огляду на вищесказане зазначимо, що в умовах переходу від індустріально-ринкової до інформаційно-мережевої економіки інформація, яка може бути привласнена усіма і кожним, поступово перетворюється в головний продукт і ресурс виробництва, що змінює відносини власності та співвідношення виробництва і споживання, при якому в ринкових умовах один продукт може бути реалізовано багаторазово, обумовлюючи тенденцію до зростання нерівності в доходах і формування нових закономірностей розвитку розподільчих відносин. Система відносин власності еволюціонує від традиційних форм приватної та суспільної власності до гнучкої, багаторівневої системи, де інформація як ключовий ресурс і об'єкт всезагального привласнення трансформує всю систему розподільчих відносин, у межах якої системи алгоритми, смарт-контракти та NFT виступають інструментами організації доступу до ресурсів змінюючи розподільчі процеси, що здійснюються через класичні відносини відчуження, привласнення до динамічного переключення режимів доступу. Відповідно, розподільчі відносини трансформуються, набуваючи комплементарності економічної ефективності та соціальної справедливості. Комплементарність охоплює широкий спектр взаємодій, визначаючи нову архітектоніку господарських процесів і стає ядром нової парадигми господарювання. Ця комплементарність є іманентною характеристикою виробництва, де технології визначають характер праці, форми зайнятості, структуру власності, механізми обміну та розподілу створеної вартості у вигляді доходів. Нерівність доходів формує структуру споживання та можливості доступу до освіти і розвитку творчих навичок, що, у свою чергу, визначає потенціал участі у процесах створення нової вартості і вибору технологічних рішень у виробництві. Враховуючи ці взаємозв'язки, розподільчі відносини постають як складний ланцюг взаємодій і наслідків, який забезпечує безперервне відтворення людського потенціалу й економічної динаміки в умовах інформаційно-мережевої економіки і формують основи соціально-економічної стійкості в умовах глобальних трансформацій. Таким чином, трансформується підхід до розподільчих відносин під час переходу від індустріально-ринкової до інформаційно-мережевої економіки в умовах реконструкції економіки України як динамічного механізму, що формує якість життя через взаємозв'язок технологічного розвитку, нерівності, споживання та людського капіталу.

Література:

1. Гриценко А. А., Песоцька Є. І. Формування інформаційно-мережевої економіки. Економічна теорія. 2013. № 1. С. 5—19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecte_2013_1_2 (дата звернення: 17.04.2025).
2. Гриценко А. А. Економіко-інформаційний імператив нової статистичної парадигми: монографія. Київ: ДУ "Ін-т економіки та прогнозування НАН України", 2020. 436 с.
3. Маслов А. О. Інформаційна економіка: становлення, структура та теоретичне осмислення: монографія. 2-ге вид. Київ: ВПЦ "Київ. ун-т", 2016. 510 с.
4. Колот А. М., Рябоконь І. О., Бабій Ю. М. Соціально-трудовий вимір економіки платформ. Економіка та суспільство. 2024. № 68. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-110> (дата звернення: 17.04.2025).
5. Артьонова Т. І. Теорія вартості як надбання економічної науки: витоки політичної економії у широкому сенсі. Економічна теорія. 2022. Т. 2022, № 3. С. 29—44. URL: <https://doi.org/10.15407/etet2022.03.029> (дата звернення: 17.04.2025).
6. Яременко О. Л. Суперечлива єдність економічної ефективності і соціальної справедливості як чинник функціонування та еволюції економічних систем. Економічна теорія. 2016. Т. № 4. С. 19—32. URL: <https://doi.org/10.15407/etet2016.04.019> (дата звернення: 17.04.2025).
7. Бурлай Т. І., Гриценко А. А., Борзенко О. О. Соціетальні наслідки сучасної гібридної війни: ключові виміри в контексті України. Журнал європейської економіки. 2023. Т. 22, № 2. С. 161-87.
8. Zuboff S. The age of surveillance capitalism: the fight for a human future at the new frontier of power. New York, USA: Public Affairs, 2019. 704 p.
9. Srnicek N. Platform capitalism. Polity Press, 2017. 120 p.
10. Acemoglu D. Power and progress: our thousand-year struggle over technology and prosperity. PublicAffairs, 2023.
11. Number of internet users worldwide 2024. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/273018/number-of-internet-users-worldwide> (date of access: 17.04.2025).
12. Internet and social media users in the world 2025. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/617136/digital-population-worldwide> (date of access: 17.04.2025).
13. How much data is generated each day? Visual Capitalist. URL: <https://www.visualcapitalist.com/sp/gx03-data-generation/> (date of access: 17.04.2025).
14. Nazif S., Haskovic Dzibur A. Information networks — concept, classification and application. Science, engineering and technology. 2021. Vol. 1, no. 2. P. 59—67. URL: <https://doi.org/10.54327/set2021/v1.i2.11> (date of access: 17.04.2025).
15. Ante L., Fiedler I. The new digital economy: How decentralized finance (DeFi) and non-fungible tokens (NFTs) are transforming value creation, ownership models, and economic systems. Digital business. 2024. P. 100094. URL: <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2024.100094> (date of access: 17.04.2025).

16. Захарченко В. І., Метіль Т. К., Онешко С. В. Методологічне забезпечення сучасної оцінки характеристик та якостей нематеріальних активів. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2021. № 50. С. 76—87. URL: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2021-50-7> (дата звернення: 17.04.2025).

17. Корнівська В. О. Інформаційно-мережева економіка: від інститутів до партнерів. Економічна теорія. 2018. № 1. С. 79—94.

18. Piketty T. Capital in the Twenty-First Century. Harvard University Press, 2017. 816 p.

19. Резильєнтність соціально-економічної системи: стратегія і тактика мінімізації нерівностей українського суспільства / В. В. Близнюк та ін. Журнал європейської економіки. 2024. Т. 23, № 4. С. 583—603. URL: <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1805> (дата звернення: 17.04.2025).

References:

1. Hrytsenko, A. A. and Pesots'ka, Ye. I. (2013), "Formation of the information-network economy", Ekonomichna teoriia, vol. 1, pp. 5—19, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecte_2013_1_2 (Accessed 17.04.2025).

2. Hrytsenko, A. A. (2020), Ekonomiko-informatsijnyj imperativ novoi statystychnoi paradyhmy [Economic-information imperative of the new statistical paradigm], DU "In-t ekonomiky ta prohnozuvannia NAN Ukrainy", Kyiv, Ukraine.

3. Maslov, A. O. (2016), Informatsijna ekonomika: stanovlennia, struktura ta teoretychne osmyslennia [Information economy: formation, structure and theoretical understanding], VPTs "Kyiv. un-t", Kyiv, Ukraine.

4. Kolot, A. M., Riabokon', I. O. and Babij, Yu. M. (2024), "Social and labour dimension of the platform economy", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-110>.

5. Art'omova, T. I. (2022), "Theory of value as an asset of economic science: the origins of political economy in the broadest sense", Ekonomichna teoriia, vol. 3, pp. 29—44. <https://doi.org/10.15407/et2022.03.029>.

6. Yaremenko, O. L. (2016), "Contradictory unity of economic efficiency and social justice as a factor for economic systems functioning and evolution", Ekonomichna teoriia, vol. 4, pp. 19—32. <https://doi.org/10.15407/et2016.04.019>.

7. Burlaj, T. I., Hrytsenko, A. A. and Borzenko, O. O. (2023), "Societal consequences of modern hybrid warfare: key dimensions in the context of Ukraine", Zhurnal ievropejs'koi ekonomiky, vol. 22, no. 2, pp. 161-87.

8. Zuboff, S. (2019), The age of surveillance capitalism: the fight for a human future at the new frontier of power, Public Affairs, New York, USA.

9. Srnicek, N. (2017), Platform capitalism, Polity Press, Cambridge, UK.

10. Acemoglu, D. (2023), Power and progress: our thousand-year struggle over technology and prosperity. PublicAffairs, NY, USA.

11. Statista (2024), "Number of internet users worldwide", available at: <https://www.statista.com/statistics/273018/number-of-internet-users-worldwide> (Accessed 17.04.2025).

12. Statista (2025), "Internet and social media users in the world", available at: <https://www.statista.com/statistics/617136/digital-population-worldwide> (Accessed 17.04.2025).

13. Visual Capitalist (2025), "How much data is generated each day?", available at: <https://www.visualcapitalist.com/sp/gx03-data-generation/> (Accessed 17.04.2025).

14. Nazif, S. and Haskovic Dzibur, A. (2021), "Information networks — concept, classification and application", Science, engineering and technology, Vol. 1, no. 2, pp. 59—67. <https://doi.org/10.54327/set2021/v1.i2.11>.

15. Ante, L. and Fiedler, I. (2024), "The new digital economy: How decentralized finance (DeFi) and non-fungible tokens (NFTs) are transforming value creation, ownership models, and economic systems", Digital business, P. 100094. <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2024.100094>.

16. Zakharchenko, V. I., Metil', T. K. and Oneshko, S. V. (2021), "Methodological provision of modern evaluation of characteristics and qualities of intangible assets", Naukovyj visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu, vol. 50, pp. 76—87. <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2021-50-7>.

17. Kornivs'ka, V. O. (2018), "Information and network economy: from institutions to partners", Ekonomichna teoriia, vol. 1, pp. 79—94.

18. Piketty, T. (2017), Capital in the Twenty-First Century, Harvard University Press, Brighton, USA.

19. Blyzniuk, V. V. (2024), "Resilience of the socio-economic system: strategy and tactics for minimizing inequalities in Ukrainian society", Zhurnal ievropejs'koi ekonomiky, vol. 23, no. 4, pp. 583—603, available at: <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1805> (Accessed 17.04.2025).

Стаття надійшла до редакції 09.05.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)
Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663

УДК 338.2:005.334

С. О. Дегтярьов,
аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Державний біотехнологічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-5403-3306>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.10.175

СИСТЕМНЕ ОСМИСЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ КРІЗЬ ПРИЗМУ АДАПТИВНОГО РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТУ

S. Degtyarev,
Postgraduate student of the Department of Finance, Banking and Insurance,
State Biotechnological University

SYSTEMATIC UNDERSTANDING OF THE ECONOMIC SECURITY OF THE STATE THROUGH THE PRISM OF ADAPTIVE RISK MANAGEMENT

Стаття присвячена системному переосмисленню поняття економічної безпеки держави із позицій адаптивного ризик-менеджменту в умовах цифрової економіки та Індустрії 4.0. Розкрито еволюцію категорії "економічна безпека держави" від зародження у XX столітті до сучасних підходів, що враховують глобалізацію та цифрову трансформацію. Проаналізовано новітні методологічні підходи до оцінювання економічної безпеки, зокрема індикаторні системи, інтегральні показники та ризик-орієнтовані методи. Показано вплив Індустрії 4.0 на зміну структури загроз — зростання кіберризиків, інформаційних атак, цифрової нерівності, технологічної залежності — та на появу нових інструментів забезпечення безпеки (проактивний моніторинг, кібербезпека, адаптивне управління ризиками). Зроблено висновок про необхідність адаптивного підходу до управління економічною безпекою держави, який поєднує класичні принципи стійкості із гнучкістю реагування на динамічні ризики цифрової епохи. Перспективи подальших досліджень включають розробку практичних індикаторів та методів адаптивного ризик-менеджменту для зміцнення економічної безпеки.

The article is devoted to a systemic reconceptualization of the state's economic security through the lens of adaptive risk management in the context of the digital economy and the Fourth Industrial Revolution (Industry 4.0). It elucidates the evolution of the "state economic security" category, tracing its development from initial interpretations in the 20th century — centered around sovereignty and economic independence — to modern frameworks that emphasize resilience, competitiveness, and technological self-sufficiency. The study explores how globalization, digital transformation, and increasing uncertainty have reshaped both the content and operationalization of economic security at the national level.

Modern methodological approaches to the assessment of economic security are analyzed in depth. These include indicator-based systems that monitor threshold values for macroeconomic, financial, and structural variables; integral indices that aggregate multiple dimensions of security into a single score; and risk-oriented models that evaluate the likelihood and impact of potential threats. The relevance of adaptive models is highlighted, particularly those capable of recalibrating criteria in response to rapidly evolving challenges.

The impact of Industry 4.0 on the national security landscape is discussed, with particular emphasis on new forms of systemic vulnerability such as cyberattacks, technological dependence on foreign platforms, loss of control over critical digital infrastructure, and the widening gap in digital competencies. Concurrently, the emergence of innovative tools and frameworks — such as proactive cybersecurity protocols, real-time risk monitoring systems, and scenario-based strategic planning — marks a significant transformation in how states manage economic threats.

The article argues that traditional reactive strategies are no longer sufficient in an era defined by speed, volatility, and interconnectivity. Instead, an adaptive approach is needed — one that combines classical principles of stability with flexibility, predictive analytics, and institutional responsiveness. Such a system enhances the ability of the state to anticipate, absorb, and recover from shocks while ensuring long-term development goals are not compromised.

Prospects for further research include the development of practical adaptive toolkits, early warning indicators, and integrated national frameworks for managing economic risks. These advancements can strengthen the resilience of national economies and contribute to the modernization of public governance in conditions of permanent transformation.

Ключові слова: економічна безпека, адаптивний ризик-менеджмент, Індустрія 4.0, цифрова трансформація, національна безпека.

Key words: economic security, adaptive risk management, Industry 4.0, digital transformation, national security.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах глобальної турбулентності, якій притаманне накладання численних кризових явищ та швидкий технологічний поступ, забезпечення економічної безпеки держави набуло особливої актуальності. Цифровізація економіки, з одного боку, відкриває нові можливості для зростання, а з іншого — породжує нові ризики і вразливості. Сфера економіки тісно переплітається з національною безпекою: нині економіка і безпека вже не існують окремо, а політики дедалі більше інтегрують їх задля захисту національних інтересів. В цих обставинах постає наукова і практична проблема — яким чином осмислити економічну безпеку держави як цілісну систему, здатну адаптуватися до динамічних змін, ризиків та загроз.

Поняття економічної безпеки держави еволюціонувало під впливом соціально-економічних і технологічних змін. Вперше термін "економічна безпека" отримав практичне втілення у 1930-х роках, коли президент США Ф.Д. Рузвельт заснував Комітет з економічної безпеки для подолання наслідків Великої депресії. У період холодної війни економічна складова стала невід'ємною частиною стратегії національної безпеки, акцентуючи важливість економічної стійкості для збереження державного суверенітету. Після здобуття незалежності Україна також приділила значну увагу цій проблематиці:

у 1996 р. було створено Раду національної безпеки і оборони (РНБО) для координації політики безпеки, а згодом на законодавчому рівні закріплено поняття економічної безпеки як частини національної безпеки. Отже, проблема економічної безпеки держави тісно пов'язана з вирішенням важливих завдань державної політики — захисту суверенітету, сталого розвитку, добробуту населення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика економічної безпеки держави широко представлена у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі, де вона розглядається як багатовимірна категорія, що поєднує в собі макроекономічну стабільність, технологічну автономність, інституційну ефективність та стійкість до зовнішніх і внутрішніх ризиків.

Серед фундаментальних праць варто відзначити дослідження А.О. Бойка та А.О. Єпіфанова [1], які розкривають сутність економічної безпеки держави, її функціональне призначення та ключові напрямки формування в умовах трансформаційної економіки. Автори наголошують на необхідності розробки системи граничних показників та індикаторів, що дозволяють об'єктивно оцінювати рівень безпеки. Концептуальну базу категорії "економічна безпека" розширено у підручнику О.М. Бандурки та співавт. [2], де вона розглядається як системна складова національної безпеки, яка охоплює політичні, фінансові, енергетичні, соц-

іальні та інші аспекти, що потребують узгодженого державного регулювання.

Новітній виклик економічній безпеці — цифровізацію — докладно аналізують М.І. Копитко та Д.А. Завєруха [3]. У своїй роботі вони акцентують увагу на ключових аспектах впливу Індустрії 4.0 на економічну безпеку, зокрема на зростанні кіберризиків, цифровій залежності та необхідності трансформації політики безпеки. І. Мігус [4] пропонує міжнародний зріз проблеми, аналізуючи виклики Індустрії 4.0 у глобальному контексті та зосереджуючись на практиках адаптації безпекових стратегій до нових технологічних умов.

Зарубіжні дослідники Н. Farrell та А. Newman [5] вводять поняття "стан економічної безпеки" (economic security state), що характеризується активним втручанням урядів у регулювання стратегічних ланцюгів постачання, технологій та капіталів з метою мінімізації критичних залежностей.

Отже, сучасна наукова думка сходиться на необхідності системного підходу до економічної безпеки, що враховує як традиційні індикатори, так і новітні ризики цифрової епохи, та потребує впровадження адаптивного ризик-менеджменту як ключової управлінської парадигми.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є системне осмислення економічної безпеки держави крізь призму адаптивного ризик-менеджменту в умовах цифрової трансформації. Для досягнення цієї мети передбачено вирішення наступних завдань: узагальнити еволюцію поняття економічної безпеки держави та визначити його ключові характеристики; проаналізувати сучасні методологічні підходи до оцінювання економічної безпеки (з акцентом на ризик-орієнтованих і адаптивних підходах); дослідити вплив Індустрії 4.0 на трансформацію загроз економічній безпеці та на інструменти їх нейтралізації; обґрунтувати необхідність адаптивного управління ризиками як невід'ємної складової забезпечення економічної безпеки держави. Відповідно до поставленої мети, у статті використано міждисциплінарний підхід, що поєднує теорію національної безпеки, економічну теорію та сучасні концепції менеджменту ризиків.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Змістовна трансформація поняття економічної безпеки держави відбувалася синхронно зі змінами у глобальній економіці, політичному устрої та технологічному середовищі. Від первинного акценту на самозабезпечення та економічну автономію у ХХ столітті до сучасного фокусу на цифровій стійкості й адаптивному управлінні ризиками — кожний етап розвитку формував нові акценти в безпековій парадигмі. Умовно цей процес можна представити як поетапну еволюцію підходів, що узагальнено на рис. 1.

Дана схема ілюструє ключові віхи зміни пріоритетів у сфері економічної безпеки, відображаючи перехід від класичної інституційної моделі до адаптивної системи, яка враховує динамічні ризики цифрової доби.



Рис. 1. Еволюція підходів до економічної безпеки держави

Економічна безпека держави традиційно розглядається як здатність національної економіки підтримувати стійкий розвиток, захищати ключові національні інтереси та протидіяти загрозам різного походження. На початкових етапах формування цієї концепції акцент робився на захисті економічного суверенітету: держава повинна мати достатні ресурси і можливості, щоб не залежати критично від зовнішніх сил та гарантувати мінімально необхідний рівень добробуту своїх громадян. Ще античні мислителі (зокрема, Платон) зазначали, що держава, яка володіє достатніми ресурсами, здатна забезпечити безпеку свого існування [3, с. 118—120].

У модерну добу поняття економічної безпеки поступово набувало інституційних форм: Комітет з економічної безпеки у США (1934) заклав основу соціально-економічних гарантій, а план Маршалла (1948) в післявоєнній Європі підкреслив роль економічної стабільності для запобігання політичним загрозам [2]. У другій половині ХХ ст. економічна безпека стала невіддільною від стратегії національної безпеки. В пострадянських країнах, зокрема в Україні, інтерес до цієї теми зріс на рубежі 1990-х-2000-х років у зв'язку з необхідністю трансформації економіки та побудови власної системи національної безпеки. З'явилися перші вітчизняні дослідження (наприклад, Бандурка та ін.), де було закладено теоретичні основи економічної безпеки. У них економічна безпека постає як комплексна категорія, що поєднує елементи стійкості (незалежності, самодостатності) та динаміки (здатності реагувати на зміни середовища). Згодом увага дослідників переключилася на деталізацію цієї категорії — виділення структурних елементів (фінансова, інвестиційна, енергетична, соціальна безпека тощо), визначення індикаторів для їх вимірювання, а також ідентифікацію основних загроз економічній безпеці на різних етапах розвитку держави [1-4].

На основі узагальнення різних трактувань можна виділити декілька ключових характеристик економічної безпеки держави. По-перше, це економічна стійкість — здатність економіки витримувати шоки (кризи, війни, стихійні лиха) без катастрофічних втрат для структури господарства і рівня життя населення [1, с. 68—70]. По-друге, економічна незалежність — це мінімізація критичної залежності від зовнішніх джерел (енергоносіїв, продовольства, імпорту стратегічних товарів, зовнішніх запозичень), що в разі шантажу або глобальних потрясінь може поставити під загрозу суверенітет [2]. По-третє, високий рівень конкурентоспроможності та розвитку — економіка має генерувати достатній обсяг інновацій, підтримувати науково-технологічний потенціал,

щоб не відстати від провідних країн (технологічна безпека) [4, с. 55]. По-четверте, соціальна стабільність — підтримання прийнятного рівня добробуту, зайнятості, соціальної справедливості, оскільки соціальні потрясіння (масове безробіття, бідність) безпосередньо підривають економічну безпеку [3, с. 119—121]. І нарешті, інституційна спроможність — ефективна держава, яка здатна формувати і реалізовувати економічну політику, боротися з корупцією, забезпечувати правопорядок у сфері економіки [2; 3]. Всі ці аспекти разом формують складну систему, рівновага якої і становить економічну безпеку держави.

Для вимірювання і моніторингу економічної безпеки держави розроблено низку методик, що відображають різні наукові підходи. Один з найпоширеніших — індикаторний підхід, суть якого полягає у встановленні системи ключових показників (макроекономічних, фінансових, соціальних, зовнішньоекономічних тощо) та порогових значень для них [2]. Перевищення або погіршення показника за межі порогу сигналізує про потенційну загрозу. В Україні прикладом є методика Міністерства економіки з оцінки рівня економічної безпеки, що оперує десятками індикаторів (темпи зростання ВВП, рівень інфляції, співвідношення держборгу до ВВП, дефіцит бюджету, рівень тіньової економіки, імпортозалежність за критичними позиціями тощо). Індикаторний підхід надає зручний інструментарій для державного моніторингу і внесений навіть у Стратегію економічної безпеки України (2021) як основа оцінки стану безпеки [6]. Втім, його обмеження полягають у тому, що він фіксує вже наявні проблеми і не завжди встигає за швидкими змінами ризиків.

Альтернативою є комплексні індекси та рейтинги, що узагальнюють показники в одному числовому індексі. Прикладом міжнародного індексу є Global Security Index, або національні інтегральні індекси, які обчислюються науковцями для зіставлення динаміки безпеки за роки. Такі індекси зручні для макроаналізу, але інколи критикуються за суб'єктивність вибору ваг та показників [8].

Все більшої популярності набуває ризик-орієнтований підхід у оцінюванні економічної безпеки. Він базується на ідентифікації ключових ризиків для економічної системи та оцінці ймовірності і потенційного збитку від їх реалізації. Цей підхід запозичений із сфери корпоративного управління ризиками (ERM — Enterprise Risk Management) та адаптований до державного рівня [7]. Наприклад, ризик-орієнтована модель може оцінювати, які загрози найбільш небезпечні для країни у коротко— та довгостроковій перспективі: фінансові кризи, різкі коливання цін на експортно-імпортні товари, відтік капіталу, енергетичні шоки, кібератаки на критичну інфраструктуру, пандемії тощо. Кожному ризику присвоюється рейтинг (за рівнем небезпеки), і на основі цього формується профіль ризиків держави [5, с. 126—129]. Подібний підхід потребує наявності розвинутої аналітичної бази, сценарного моделювання та прогнозування. Його перевага — проактивність, тобто можливість завчасно виявляти уразливі місця і готувати превентивні заходи, а не лише реагувати постфактум. Саме розвиток інформаційних технологій (Big Data, аналітичні платформи) дозволив дер-

жавам більш широко застосовувати ризик-орієнтовані методи. Так, сучасні програмні комплекси можуть моніторити в режимі реального часу фінансові потоки, зовнішні ринки, соціальні мережі, щоб виявляти аномалії чи ознаки наближення кризи. Скажімо, аналіз великих даних і машинне навчання використовуються для прогнозування ймовірності дефолтів, банківських криз або пікових навантажень на енергосистему, що дає змогу завчасно вжити заходів.

Окремо варто відзначити адаптивні підходи до оцінки безпеки, що лише формуються. Їх суть — перегляд критеріїв та моделей оцінювання по мірі зміни самого середовища. Якщо традиційні методики є досить статичними (набір індикаторів та їхні пороги рідко змінюються), то адаптивний підхід передбачає регулярний перегляд параметрів безпеки відповідно до актуальних трендів [4; 9]. Приміром, у 2010-х роках ще мало уваги приділялося таким показникам, як рівень кібератак чи захищеність персональних даних, а сьогодні ці критерії виходять на перший план. Адаптивні моделі інтегрують зворотний зв'язок: результати оцінки та виникнення нових типів загроз приводять до коригування самих моделей оцінювання. Таким чином, система "навчається" і удосконалюється з часом. Хоча адаптивні методи перебувають на ранніх стадіях впровадження, їх поява — закономірна відповідь на виклики швидкоплинного світу.

На порозі четвертої промислової революції держави стикаються з якісно новим середовищем безпеки. Індустрія 4.0 характеризується тотальною цифровізацією виробництва, бізнесу, державних послуг; впровадженням кіберфізичних систем, Інтернету речей, штучного інтелекту, хмарних технологій у всі сфери економіки. Ці зміни несуть не лише економічний ефект, а й нові виклики для безпеки. Природа загроз суттєво змінилася: замість переважно економічних і політичних факторів ризику (кризи, санкції, торговельні війни) на передній план виходять технологічні та інформаційні загрози. Серед них: кіберризик (злочинні атаки на банківську систему, енергомережі, урядові бази даних), інформаційні війни та маніпуляції (що можуть дестабілізувати фінансові ринки чи спровокувати паніку), вразливості ланцюгів постачання внаслідок тотальної автоматизації, цифрова нерівність (розрив між тими, хто володіє сучасними технологіями, і тими, хто відстає, що створює соціальну напругу), втрата робочих місць через автоматизацію (що може спричинити зростання безробіття у традиційних галузях і вимагатиме переорієнтації працівників). До традиційних загроз (наприклад, надмірної залежності від імпорту енергоносіїв чи зовнішнього боргу) додаються нові — залежність від імпорту технологій та програмного забезпечення, ризик "технологічної колонізації" (коли критична інфраструктура працює на іноземних платформах, що може стати об'єктом тиску). З'являється навіть термін "технологічний суверенітет", який стає складовою економічної безпеки: здатність держави самостійно підтримувати ключові технології та інтернет-інфраструктуру, аби не стати заручником монополій чи геополітичних опонентів [4, с. 54—58].

Окрім загроз, Індустрія 4.0 трансформує й інструменти забезпечення безпеки. Традиційні методи — дер-

Таблиця 1. Порівняльна таблиця традиційної та адаптивної моделі безпеки

Критерій	Традиційна модель	Адаптивна модель
Підхід до загроз	Реактивний	Превентивно-прогнозний
Джерело інформації	Офіційна статистика	Big Data, моніторинг в реальному часі
Частота коригувань	Планова (раз на рік і більше)	Динамічна, залежно від ризику
Тип рішень	Нормативно-адміністративні	Гнучкі, мультивекторні
Інструменти	Індикатори, контроль	Сценарії, аналітика, штучний інтелект

Джерело: узагальнено автором на основі [1—6].

жавне регулювання, протекціонізм, контроль над стратегічними галузями — доповнюються новими механізмами. Насамперед це кібербезпека: створення національних центрів кіберзахисту, команд швидкого реагування на кібератаки, систем кібермоніторингу критичної інфраструктури. Фокус безпеки зміщується на захист даних та мереж: впровадження стандартів інформаційної безпеки, шифрування, аудит програмних продуктів, імпортозаміщення програмного забезпечення. Держава все більше інвестує в освіту і науку для підготовки фахівців з високотехнологічних сфер, адже кадровий потенціал стає чинником безпеки (брак ІТ-спеціалістів може послабити здатність країни до цифрового захисту). З'являються нові форми міжнародної співпраці: спільні ініціативи проти кіберзлочинності, угоди про спільні дії у разі нападів на критичну цифрову інфраструктуру, обмін даними про кіберзагрози. Ще один напрям — адаптивне регулювання економіки. Швидкі технологічні зміни вимагають гнучкої нормативної бази, що може оперативно реагувати на появу нових бізнес-моделей (фінтех, криптовалюти, електронна комерція). Закони і стандарти доводиться переглядати частіше, залучаючи експертів та бізнес до процесу (регуляторні "пісочниці", тестові правові режими для інноваційних сфер). Це теж частина економічної безпеки — інституційна спроможність адекватно реагувати на технологічні виклики [1—5].

В епоху Індустрії 4.0 помітна зміна підходів: від реактивних дій до проактивних та прогнозних. Якщо раніше заходи безпеки часто вживалися постфактум — після настання кризи чи інциденту — то нині акцент зміщено на попередження. Використовуються інструменти раннього попередження: системи моніторингу соціальних настроїв (щоб завчасно помітити можливі протестні хвилі через економічні проблеми), економічні симуляції та стресс-тести (моделювання наслідків потенційних шоків), розвідка в кіберпросторі (cyber intelligence) для виявлення планів нападів. Застосування штучного інтелекту дозволяє прогнозувати ризики з вищою точністю — наприклад, прогноз ймовірності виникнення продовольчої кризи на основі кліматичних і ринкових даних, чи оцінка фінансових "бульбашок" на ринку активів, що загрожують економічній стабільності. Таким чином, відбувається перехід від реактивної парадигми безпеки до адаптивно-превентивної. Державна політика має бути достатньо гнучкою, щоб перегрупувати ресурси і засоби на пріоритетні напрями, як тільки з'являються нові загрози.

Це можливо лише за наявності системи адаптивного ризик-менеджменту на національному рівні, що спирається на безперервний моніторинг, аналіз даних і швидке ухвалення рішень.

Виходячи з викладеного, логічним є висновок, що для ефективного забезпечення економічної безпеки держави в сучасних умовах необхідно впроваджувати адаптивний підхід до управління ризиками. Адаптивний ризик-менеджмент означає, що держава постійно вчиться на основі минулих подій і поточних індикаторів, та коригує свою політику безпеки. Це аналогія до живого організму, який підтримує гомеостаз, але водночас реагує на подразники зовнішнього середовища. Наприклад, якщо виявлено тренд зростання кібератак на банківський сектор, адаптивна система одразу посилює кібербезпеку фінансової сфери, запускає резервні протоколи, інформує бізнес про ризики. Якщо ж, навпаки, певні загрози втратили актуальність, ресурси можуть бути перекинуті на інші напрямки.

З урахуванням виокремлених категорій сучасних загроз постає об'єктивна необхідність зміни парадигми забезпечення економічної безпеки держави. Традиційні підходи, орієнтовані на стабільність, контроль і нормативне реагування, дедалі менше відповідають динамічному характеру ризиків цифрової доби. Водночас адаптивна модель безпеки передбачає гнучке управління на основі моніторингу, прогнозування та зворотного зв'язку. У зв'язку з цим доцільно здійснити порівняльний аналіз основних відмінностей між традиційною та адаптивною моделями системи економічної безпеки, що подано в таблиці 1.

Порівняльний аналіз свідчить про суттєву трансформацію підходів до забезпечення економічної безпеки в умовах цифрової економіки. Традиційна модель, зосереджена переважно на стабільності, індикаторному оцінюванні та адміністративному регулюванні, виявляється недостатньо ефективною в ситуаціях високої динаміки та комплексності загроз. Натомість адаптивна модель демонструє більшу гнучкість, передбачає постійний моніторинг, прогнозування та управління ризиками в режимі реального часу. Її ключовими характеристиками є перевага аналітичних інструментів над формальними, ширше використання цифрових технологій (зокрема штучного інтелекту, big data), мультиакторна взаємодія та здатність до швидкого коригування стратегій. Таким чином, перехід до адаптивної моделі є критично

важливим для підвищення стійкості та конкурентоспроможності економіки в умовах Індустрії 4.0.

Зіставлення ключових характеристик традиційної та адаптивної моделей економічної безпеки підтверджує необхідність впровадження нових організаційно-інституційних рішень, здатних забезпечити реалізацію принципів гнучкості, випереджувального реагування та багаторівневого моніторингу. Формування такої моделі безпеки вимагає не лише концептуальних змін, а й відповідної інфраструктури для збору, аналізу та використання ризик-інформації в режимі реального часу. Саме тому для реалізації адаптивного ризик-менеджменту потрібні відповідні інституційні механізми. Зокрема, постійно діючі ситуаційні центри при органах влади, що відслідковують ризики в економіці та готують аналітичні рішення (в Україні елементом такої системи є НБУ, що моніторить фінансову стабільність, або РНБО з її Центром кібербезпеки). Необхідна правова база для гнучкого управління в кризових ситуаціях (якщо виникає надзвичайна загроза економічній безпеці — механізми надзвичайного стану чи антикризового управління економікою). Важливим є налагодження партнерства держави і бізнесу у сфері безпеки: держава повинна отримувати інформацію від приватного сектора про ризики (наприклад, банки повідомляють про підозрілі транзакції, енергокомпанії — про кіберінциденти), а бізнес — підтримку та рекомендації від держави. Це концепція "цілісного підходу" (whole-of-society approach) до національної безпеки, де економічна безпека розглядається як спільна справа уряду, бізнесу та громадян.

Окремо слід підкреслити роль стратегічного прогнозування та сценарного планування. Адаптивність не можлива без бачення майбутнього розвитку. Тому держава розробляє сценарії: оптимістичні, базові, песимістичні — щодо динаміки економіки та зовнішнього середовища, і для кожного сценарію передбачають пакет заходів. Наприклад, сценарій нової глобальної фінансової кризи — держава готує антикризовий план підтримки економіки; сценарій технологічного прориву — інвестує в освіту та інфраструктуру, щоб використати можливості. У Стратегії економічної безпеки України до 2025 року прямо зазначено необхідність прогнозування і підвищення здатності економіки до адаптації перед зовнішніми і внутрішніми викликами [6].

Насамкінець, варто відмітити, що адаптивний ризик-менеджмент спирається на у суспільстві та владних структурах. Якщо керівництво держави, бізнес-еліта і громадськість усвідомлюють значущість економічної безпеки та готові інвестувати в неї (час, ресурси, зусилля), тоді запровадження нових підходів проходить успішніше. Формування такої культури — завдання не лише освітнє, а й практичне (тренування, навчання управлінців, обмін досвідом із партнерами).

Таким чином, адаптивне управління ризиками є логічною відповіддю на сучасні виклики економічній безпеці. Воно дозволяє об'єднати системне бачення (цілісність, врахування всіх складових безпеки) із гнучкістю (швидкою реакцією та трансформацією підходів). У результаті держава отримує більш стійку та живучу економічну систему, менш вразливу до шоків і більш спроможну використати нові можливості.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Економічна безпека держави в сучасному світі постає як динамічна системна категорія, зміст якої змінюється під впливом глобалізації та четвертої промислової революції. Проведене дослідження показало, що традиційні уявлення про економічну безпеку (як про захищеність від окремих статичних загроз) більше не є достатніми. Сьогодні економічна безпека — це стан рівноваги і стійкості національної економіки, що підтримується завдяки здатності адаптуватися до нових ризиків і викликів. Нині відбувається конвергенція методів забезпечення безпеки з практиками ризик-менеджменту, виробленими в корпоративному секторі та сфері управління проектами. Індустрія 4.0, цифрова економіка та глобальні непередбачувані фактори (пандемії, геополітичні конфлікти, кліматичні кризи) вимагають від держав впровадження проактивних і адаптивних стратегій захисту національних економічних інтересів.

В рамках дослідження узагальнено еволюцію поняття економічної безпеки: від акценту на незалежності та захищеності в XX столітті — до багатовимірного підходу, що включає технологічну, інноваційну, соціальну складові в XXI столітті. Проаналізовано сучасні методології оцінки рівня безпеки, серед яких індикаторні та індексні методи залишаються важливими інструментами, але все більшого значення набувають ризик-орієнтовані підходи. Показано, що Індустрія 4.0 призводить до якісного оновлення спектру загроз: поряд із традиційними економічними ризиками з'явилися кіберзагрози, інформаційні маніпуляції, технологічні залежності, які потребують нових підходів у політиці безпеки.

У таких умовах держава вимушена адаптувати свої інститути та механізми: розвивати кібербезпеку, нормативно реагувати на цифрові виклики, посилювати аналітичну спроможність для прогнозування криз. Отже, постає гостра необхідність переходу до адаптивного ризик-менеджменту для забезпечення економічної безпеки держави. Такий підхід дозволить створити гнучку систему захисту, що вчасно виявляє нові загрози і адекватно на них відповідає, мінімізуючи можливі збитки для економіки та суспільства. Він поєднує превентивні заходи, постійний моніторинг та готовність змінювати стратегію залежно від розвитку ситуації. Адаптивна модель зміцнює національну економіку, підвищує довіру до державних інститутів і забезпечує стабільність розвитку навіть у турбулентні часи.

Перспективи подальших досліджень полягатимуть у деталізації практичних аспектів впровадження адаптивного ризик-менеджменту на державному рівні та розробці конкретних методичних рекомендацій для органів влади щодо створення систем моніторингу та реагування на економічні ризики, а також критерії ефективності такої системи. Цікавим напрямом є визначення оптимального набору індикаторів "цифрової" економічної безпеки (наприклад, показників кіберстійкості, рівня технологічної автономії тощо) та інтегрування їх у існуючі оцінки. Також варто дослідити механізми фінансового забезпечення економічної безпеки — формування резервів, страхових інстру-

ментів, фондів стабілізації — у логіці адаптивного управління ризиками. Окрім того, перспективним є порівняльний аналіз досвіду різних країн у побудові систем економічної безпеки в умовах Індустрії 4.0: виявлення найкращих практик, які могли б бути імplementовані в Україні. У цілому, подальші розвідки повинні сприяти формуванню цілісної науково обґрунтованої системи економічної безпеки, що відповідає викликам цифрової ери та забезпечує стійкий розвиток держави.

Література:

1. Бойко А. О., Єпіфанов А. О. Економічна безпека держави: сутність та напрями формування. Вісник СумДУ. Серія "Економіка". 2018. № 3. С. 65—75. URL: visnyk.fem.sumdu.edu.ua
2. Бандурка О. М., Духов В. Є., Петрова К. Я., Черняков М. (2003). Основи економічної безпеки: підручник. Харків: Вид-во Нац. ун-ту внутр. справ. 2003.
3. Копитко М. І., Заверуха Д. А. Ключові аспекти впливу Індустрії 4.0 на економічну безпеку держави. Соціально-правові студії. 2021. № 4 (14). С. 117—122. URL: sls-journal.com
4. Мігус І. Основні тенденції розвитку Індустрії 4.0 та її вплив на економічну безпеку держави: міжнародний аспект. Вчені записки Університету "КРОК". 2023. № 1 (69). С. 52—59. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-52-59>
5. Farrell H., Newman A. The New Economic Security State. Foreign Affairs, 2023. № 102 (5). С. 124-137. URL: foreignaffairs.com
6. Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року. Указ Президента України № 347 / 2021 від 11.08.2021. Офіційний інтернет-портал Верховної Ради України. URL: zakon.rada.gov.ua
7. U.S. Department of Homeland Security (DHS). Risk Management Fundamentals: Homeland Security Risk Management Doctrine. 2011. Washington, D.C.: DHS. URL: dhs.gov
8. World Economic Forum (WEF). The Global Risks Report 2023 (18th Edition). Geneva: WEF.
9. OECD. Fostering Economic Resilience in a World of Open and Integrated Markets. OECD Publishing. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1787/3c796721-en>

References:

1. Bojko, A.O. and Yepifanov, A.O. (2018), "Economic security of the state: essence and directions of formation", Visnyk SumDU. Seriiia "Ekonomika", vol. 3, pp. 65—75.
2. Bandurka, O.M. Dukhov, V.Ye. Petrova, K.Ya. and Cherniakov, M. (2003), Osnovy ekonomichnoi bezpeky [Fundamentals of economic security], Vyd-vo Nats. un-tu vnutr. sprav, Kharkiv, Ukraine.
3. Kopytko, M.I. and Zaverukha, D.A. (2021), "Key aspects of the impact of Industry 4.0 on the economic security of the state", Sotsial'no-pravovi studii, vol. 4 (14), pp. 117—122.
4. Mihus, I. (2023), "Main trends in the development of Industry 4.0 and its impact on the economic security of the state: an international aspect", Vcheni zapysky Universytetu "KROK", vol. 1 (69), pp. 52—59. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2022-69-52-59>

5. Farrell, H. and Newman, A. (2023), "The New Economic Security State", Foreign Affairs, vol. 102 (5), pp. 124—137.

6. President of Ukraine (2021), Decree "On the Strategy of Economic Security of Ukraine for the period until 2025", available at: zakon.rada.gov.ua (Accessed 25 Apr 2025).

7. U.S. Department of Homeland Security (DHS) (2011), Risk Management Fundamentals: Homeland Security Risk Management Doctrine, DHS, Washington, D.C., USA.

8. World Economic Forum (WEF) (2023), The Global Risks Report, 18th Edition, WEF, Geneva.

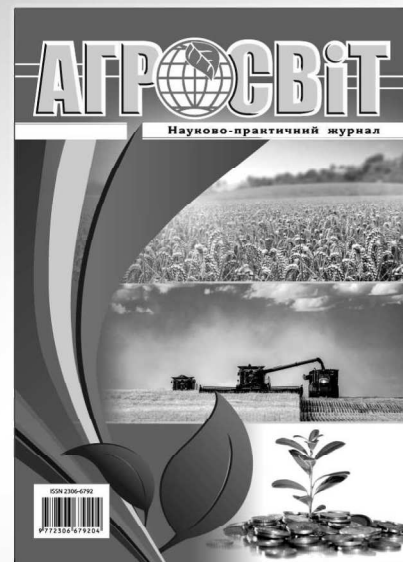
9. OECD (2022), Fostering Economic Resilience in a World of Open and Integrated Markets, OECD Publishing. DOI: <https://doi.org/10.1787/3c796721-en>.

Стаття надійшла до редакції 06.05.2025 р.

АГРОСВІТ

<https://nauka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

**Журнал включено до переліку
наукових фахових видань України
з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)**

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

V. Kozulin,

Postgraduate student of the Department of International Economic Relations
and Logistics, V. N. Karazin Kharkiv National University

ORCID: <https://orcid.org/0009-0002-3231-4277>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.10.182

THE NATURE AND CLASSIFICATION OF INTERNATIONAL INVESTMENT IN THE ERA OF GLOBALIZATION

В. В. Козулін,

аспірант кафедри міжнародних економічних відносин та логістики,
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

СУТНІСТЬ ТА КЛАСИФІКАЦІЯ МІЖНАРОДНИХ ІНВЕСТИЦІЙ В УМОВАХ ГЛОБАЛІЗАЦІЇ

The aim of this article is to conduct an in-depth study of the theoretical foundations, characteristics, and classification approaches to international investment in the context of a transforming global economic environment. The paper examines the evolution of academic perspectives on the nature of international investment — from classical and neoclassical theories to modern interpretations that account for geoeconomic shifts, digitalization processes, ESG integration, and the growing influence of transnational corporations.

Particular attention is devoted to analyzing the functional features that distinguish foreign direct investment (FDI) from other forms of capital, especially portfolio investment, as well as the mechanisms through which FDI impacts recipient economies — including technology transfer, dissemination of management practices, infrastructure development, and enhancement of human capital.

The article offers a synthesis and comparison of existing classifications of FDI based on such key criteria as market entry mode, the level of investor participation in management, investment cycle duration, capital origin, and the geographical and sectoral direction of flows. A refined classification model of FDI is proposed, adapted to the challenges of the modern globalized economy, which incorporates both traditional and emerging dimensions of development.

A comparative-structural analysis of foreign direct and portfolio investment reveals fundamental differences in terms of control, investor motivation, time horizon, and the degree of impact on host economies. The article also highlights current scholarly approaches to evaluating the effectiveness of Greenfield and Brownfield investment projects in countries with transitional economies. The methodological foundation of the study is based on the application of general scientific and specialized methods, including comparative, systemic, and structural-functional analysis.

The conclusions substantiate the need for further adaptation of international investment classifications to the realities of the post-pandemic global economy, taking into account digital transformations, new geopolitical challenges, and the growing role of the institutional environment. The findings hold practical significance for shaping effective state investment policies and for the strategic planning of international business activities.

Метою статті є детальне дослідження теоретичних основ, характеристик та класифікаційних підходів до міжнародних інвестицій в умовах трансформації глобального економічного середовища. У роботі розглянуто еволюцію наукових підходів до розуміння сутності міжнародного інвестування — від класичних і неокласичних концепцій до сучасних інтерпретацій, що враховують геоекономічні зміни, процеси цифровізації, ESG-інтеграцію та зростання ролі транснаціональних корпорацій. Особливу увагу приділено аналізу функціональних ознак, які відрізняють прямі іноземні інвестиції від інших форм капіталу, зокрема портфельних інвестицій, а також механізмів їхнього впливу на економіки країн-реципієнтів через трансфер технологій, управлінських практик, розвиток інфраструктури та людського капіталу.

У статті здійснено узагальнення та порівняння наявних класифікацій прямих міжнародних інвестицій за такими ключовими ознаками, як форма входження на ринок, рівень участі інвестора в управлінні, тривалість інвестиційного циклу, джерело походження капіталу, а також географічний та галузевий вектор спрямування. Запропоновано уточнену класифікаційну модель прямих міжнародних інвестицій, адаптовану до викликів сучасної глобалізованої економіки, яка враховує як традиційні, так і новітні ознаки розвитку.

Порівняльно-структурний аналіз прямих іноземних інвестицій та портфельних інвестицій виявив принципи відмінності у рівні контролю, мотивації, часовому горизонті та ступені впливу на приймаючу економіку. У статті також висвітлено сучасні наукові підходи до оцінки ефективності Greenfield і Brownfield проєктів у країнах з перехідною економікою. Методологічною основою дослідження є використання загальнонаукових і спеціальних методів, зокрема порівняльного, системного та структурно-функціонального аналізу.

У висновках обґрунтовано потребу у подальшій адаптації класифікацій міжнародних інвестицій до реалій постпандемічної глобальної економіки, з урахуванням цифрових трансформацій, нових геополітичних викликів та зростаючої ролі інституційного середовища. Отримані результати мають практичне значення для формування ефективної державної політики у сфері залучення інвестицій, а також для стратегічного планування діяльності міжнародного бізнесу.

Key words: international investment, globalization of the world economy, investment attractiveness, foreign direct investment, portfolio investment, transnational corporations, technology transfer.

Ключові слова: міжнародні інвестиції, глобалізація світової економіки, Інвестиційна привабливість, прямі іноземні інвестиції, портфельні інвестиції, транснаціональні корпорації, трансфер технологій.

PROBLEM STATEMENT AND ITS RELATION TO KEY SCIENTIFIC AND PRACTICAL CHALLENGES

In the 21st century, international investment has emerged as a core instrument of international economic cooperation, exerting a significant influence on the structure, dynamics, and geo-economic configuration of the global economy. Within the broader process of globalization, international investment has taken on a crucial role as a vehicle for long-term economic integration, industrial modernization, technology diffusion, managerial innovation, and the development of transnational production networks. Beyond serving as a capital source, international investment acts as a conduit for institutional and intellectual exchange between countries and regions.

The relevance of this topic is underscored by several interrelated factors. First, intensifying global competition for investment capital, against the backdrop of geopolitical volatility, protectionist tendencies, and emerging risks in the international investment environment, requires host countries to adopt more adaptive, differentiated strategies

for attracting foreign investment. Second, contemporary forms of international investment have evolved qualitatively, encompassing digital transactions and transformations in corporate structures driven by ESG (environmental, social, and governance) considerations, which are often not adequately captured by traditional classification models. Third, the expanding role of transnational corporations, which increasingly direct capital flows based not only on economic logic but also on geopolitical calculations, demands deeper scholarly engagement.

These developments give rise to several academic challenges. The main among them is the persistent ambiguity in how international investment is conceptualized across different theoretical schools, the absence of a unified and up-to-date classification framework, and the inadequacy of existing methodologies for capturing the transformations in global capital flows. For example, the boundary between foreign direct and portfolio investment remains fluid, with formal and informal criteria often overlapping. Furthermore, new forms of cross-border

capital participation, stimulated by digitalization, institutional change, and the proliferation of hybrid investment instruments, are yet to be comprehensively systematized.

From a practical standpoint, a significant disconnect persists between analytical and policy instruments used to assess investment flows and the actual economic outcomes of international investment. As a result, national investment strategies frequently rely on outdated classification schemes that fall short of reflecting the complexities of the current global investment environment. This issue is particularly acute for transitional economies, which are not only in need of capital inflows but also require investments capable of delivering sustained socio-economic impact.

ANALYSIS OF RECENT RESEARCH AND PUBLICATIONS

Substantial contributions to the classification and analysis of international investment have been made by prominent scientists such as J. Dunning [12], R. Caves, S. Hymer, S. Aiyar [10], D. Malacrino, R. Lacroix, R. Vernon [14], and P. Buckley [11]. Their theoretical frameworks have laid the foundation for understanding the drivers, structures, and dynamics of international investment. In particular, Dunning's eclectic paradigm (OLI model) remains a cornerstone for explaining the internationalization strategies of multinational enterprises [12]. Theories of internalization (Hymer, Buckley) and Vernon's product life cycle theory have further enriched the analysis of evolving investment strategies in a global context.

Within the Ukrainian academic community, the study of international investment has also received significant attention. Researchers such as B. Hubsykyi, A. Peresada, O. Rohach, R. Diachuk, I. Matiushenko, T. Hovorushko, and S. Teslia have made important contributions to the understanding of investment dynamics, classification criteria, and the institutional context of international investment activity.

Despite this robust theoretical foundation, several dimensions of the topic remain underexplored or require reconsideration in light of ongoing globalization-related changes. There is a clear lack of unified frameworks for updating foreign direct investment classifications to incorporate modern investment modalities linked to the digital economy, venture capital development, ESG integration, and recent shifts in corporate governance [10]. Insufficient attention has been paid to the evolving institutional landscape of investment amid rising geopolitical tensions, geoeconomic fragmentation, and the risks of deglobalization — all of which significantly influence the nature and distribution of foreign international investment. Comparative studies analyzing the strategic behavior of transnational corporations under conditions of structural transformation in global markets are limited, making it difficult to model investment flows in a practical and policy-relevant manner.

OBJECTIVE OF THE ARTICLE

The refinement of international investment classification frameworks, reflecting transformations in the global economic environment, remains an important objective for both academic research and policy design. The aim of this

article is to systematize existing conceptual approaches, identify relevant classification criteria, and trace emerging trends in the transformation of international investment within a context of global uncertainty.

PRESENTATION OF THE MAIN RESEARCH MATERIAL

The concept of international investment has developed at the intersection of economic theory, international law, and corporate governance. The term "direct investment" began gaining prominence in academic literature and the documentation of international institutions in the mid-20th century, particularly in analyses focused on the role of transnational capital in shaping the global economy. The formalization of the concept of international investment was initiated through methodological frameworks introduced by the International Monetary Fund (IMF) and the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), which established standardized procedures for tracking and categorizing investment flows [8; 9].

From a theoretical standpoint, early approaches to international investment were grounded in neoclassical capital theory, which attributed cross-border capital movements to differences in returns on capital among countries. Within this framework, international investment was understood as a result of the law of diminishing marginal productivity: capital naturally flows from surplus to deficit regions, where it can generate higher marginal returns. Accordingly, foreign investment was perceived as a mechanism for optimizing the international allocation of resources, enhancing productivity, and improving global economic efficiency.

However, as globalization advanced, the growing influence of transnational corporations (TNCs) and the increasing importance of intangible assets revealed the limitations of the neoclassical model. This traditional paradigm failed to incorporate critical variables such as information asymmetries, institutional barriers, firm-specific competencies, and the strategic behavior of multinational enterprises [2]. As a result, the second half of the 20th century witnessed the development of alternative, more comprehensive theoretical models to explain the complex nature of direct international investment. The most influential of these include:

- Internalization Theory: proposes that firms expand internationally via direct control in order to minimize transaction costs, preferring ownership over licensing to protect proprietary knowledge and maintain operational efficiency [11].

- Dunning's Eclectic Paradigm (OLI Model): asserts that direct investment arises when three key conditions are met: ownership advantages (unique assets or capabilities), location advantages (attractive conditions in the host country), and internalization advantages (benefits of retaining control rather than outsourcing) [12].

- Product Life Cycle Theory: developed by Raymond Vernon, this model explains how production migrates from high-cost to low-cost countries during the later stages of a product's life cycle, influencing international investment patterns [14].

It is worth noting, that Dunning's eclectic paradigm remains one of the most significant theoretical con-

tributions. By integrating microeconomic and macroeconomic perspectives, the OLI model synthesizes various motivations for investment, capturing both market-driven and strategic incentives. Unlike neoclassical theories, it effectively explains why firms often prefer international investment to alternative forms of cross-border economic engagement [5].

In today's globalized economy, international investment serves not only as a means of business expansion but also as an instrument of geo-economic strategy for both corporations and states. International investment is increasingly influenced by contemporary challenges such as digital transformation, ecological restructuring (including the rise of "green" investments), and political fragmentation (manifested in trends toward economic nationalism and protectionism).

International investment may take various forms, each with distinct characteristics and implications:

- Greenfield Investment: involves the establishment of a new enterprise in a foreign country from the ground up.
- Brownfield Investment (Mergers and Acquisitions): involves the purchase of an existing company or equity stake in an established business.
- Reinvestment of Earnings: refers to the reinvestment of profits earned in the host country back into the enterprise.

Greenfield investments are typically capital-intensive, require long development timelines, and are subject to substantial regulatory scrutiny. However, they offer the investor complete operational control and flexibility. In contrast, brownfield investments enable faster market entry by leveraging existing assets and infrastructure, though they may involve challenges related to integration, valuation, and legacy liabilities. Empirical studies indicate that greenfield investments often generate stronger multiplier effects in host economies, including job creation and the stimulation of related industries. Brownfield investments, however, tend to be more favorable under conditions of uncertainty or limited resources, offering quicker returns and lower initial risk.

It is important to recognize that these investment types are not mutually exclusive. Hybrid models that combine greenfield and brownfield elements are increasingly prevalent in international business practice. The choice of investment strategy is shaped by a range of factors, including the host country's institutional environment, sector-specific characteristics, government investment policies, and the overall degree of economic openness.

In the context of an increasingly integrated and complex global financial system, characterized by high capital mobility and institutional diversity, a clear distinction between major forms of international investment is essential, particularly between FDI and portfolio investment (PI) [3].

Table 1. Analysis of foreign direct and portfolio investment in the context of globalization

Criterion	Foreign Direct Investment (FDI)	Portfolio Investment (PI)
Investor's Participation	Active participation in management, control $\geq 10\%$	Passive ownership of financial assets, no managerial influence
Investment Objective	Long-term economic interest, strategic placement	Short- or medium-term profit from exchange rate differences or dividends
Risk and Profitability	Higher risks, potentially higher long-term returns	Lower risks, but less stability in profits
Implementation Form	Creation of subsidiaries, mergers, joint ventures	Purchase of stocks, bonds, derivatives
Impact of Globalization	Strengthening inter-corporate integration, transnationalization	Increased financial mobility, market volatility
Technology and Knowledge Transfer	High: investors transfer know-how, innovations, standards	Low or none
Regulation and Control	Subject to strict regulation and national screening	More liberal regulation, but under market oversight
Resilience to Financial Crises	Higher level of resilience, less susceptible to mass outflows	High sensitivity to market shocks, «hot money»
Role in Globalization Processes	Form global value-added chains, contribute to integration	Ensure global liquidity
Recipient Countries	More often directed to countries with attractive investment climates	Often focused on quick returns, especially in high-yield conditions

Source: compiled by the author based on [4, 7, 13].

According to the IMF, FDI is defined as an investment relationship in which a resident of one economy establishes a lasting interest and a degree of control in an enterprise located in another economy, typically reflected by a minimum ownership of 10% of the voting rights in the target firm's corporate structure [9]. The OECD expands this definition to include not only the initial capital contribution but also subsequent financial interactions between the investor and the foreign enterprise, such as reinvested earnings and intra-company loans [8].

The defining characteristic of FDI, therefore, lies not merely in the movement of capital across borders, but in the establishment of long-term control and influence. This fundamental feature distinguishes FDI from portfolio investments and other short-term, speculative capital movements (see Table 1).

Based on the analysis presented in Table 1, foreign direct investment is defined by the long-term involvement of an investor in the management and strategic decision-making of an enterprise located in the host country. This sustained engagement signifies both a lasting interest and an intention to exert managerial influence. In line with the methodologies established by the International Monetary Fund (IMF) and the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), the threshold for classifying an investment as "direct" is typically the acquisition of at least 10% of the voting rights or an equivalent ownership stake. This benchmark reflects the investor's capacity to influence corporate governance and participate in key managerial decisions.

FDI is generally strategic in nature and is implemented through three principal channels: the establishment of new enterprises (greenfield investments), the acquisition of existing assets or companies (brownfield investments), and the reinvestment of earnings generated within the host economy. These investments are often accompanied by positive externalities, including the transfer of techno-

Table 2. Classification of Foreign Direct Investment (FDI)

By investment objective: - financially motivated; - entrepreneurially motivated; - other objectives.	By direction of capital flow: - inward FDI (capital inflows into the domestic economy); - outward FDI (capital outflows from domestic investors).	By type of investor: - MNC; - governmental and intergovernmental organizations; - international financial institutions; - private individuals; - venture capital.
By stage of investment: - initial investment; - reinvestment.	By ownership structure: - private; - public (state-owned); - mixed.	By source of financing: - own funds; - reinvested earnings; - borrowed capital.
By form of market entry: - Greenfield (establishment of a new company); - M&A (Mergers and Acquisitions); - joint ventures (shared ownership).	By degree of control: - private; - public; - mixed.	By geoeconomic origin: - from developed economies; - from developing economies; - from transition economies.
By type of invested assets: - financial capital; - tangible assets (equipment, real estate); - intangible assets (patents, licenses, technologies).	By return orientation: - commercial investments (profit-driven); - impact or socially responsible investments.	By sectoral focus: - primary sector (agriculture, mining); - secondary sector (manufacturing, industrial production); - tertiary sector (IT services, finance, healthcare).
By applicable tax regime: - standard tax regime; - preferential tax regime.	By investment scale: - small-scale (up to USD 10,000); - medium-scale (up to USD 100,000); - large-scale (over USD 100,000).	

Source: compiled by the author based on [1; 6].

logies, creation of employment opportunities, and deeper integration into global value chains.

In contrast, portfolio investments are non-strategic and are primarily speculative in nature. They are designed to generate financial returns in the form of dividends or capital gains arising from fluctuations in asset prices, without conferring control or governance rights over the enterprises in which capital is placed.

A key distinction between FDI and portfolio investment lies in the level of investor involvement. FDI is characterized by active participation in the management and development of the investment object, reflecting long-term economic interests and a strategic commitment to building partnerships, accessing new markets, and leveraging local resources. Portfolio investment, by contrast, is passive: the investor neither engages in the governance of the firm nor contributes to its operational or strategic direction. The principal objective is short-term financial gain through the appreciation of assets or dividend payments.

While FDI often involves substantial initial capital outlays and longer payback periods, it tends to provide greater stability and resilience, particularly during economic downturns. This is due to the fixed and long-term nature of such investments, which are less susceptible to rapid capital withdrawal. Conversely, the high mobility of portfolio capital allows for swift exits during periods of financial instability, increasing the risk of currency volatility and financial market disruptions in the host country.

Foreign direct investment also has transformative potential. It facilitates the transfer of technology, managerial expertise, and operational know-how, thereby contributing to productivity growth and structural transformation in the host economy. Portfolio investment, lacking involvement in production or management processes, does not offer these developmental benefits.

Globalization has accelerated the growth of both FDI and portfolio capital flows. However, their roles within the global economy differ significantly. FDI is a key driver of real economic growth, supporting the development of transnational production networks, encouraging the localization of manufacturing, and promoting long-term economic integration. In contrast, portfolio investments contribute to the globalization of financial markets by enhancing liquidity, but they can also exacerbate financial instability due to their volatile nature.

For developing and transition economies, FDI is generally considered the more desirable form of capital inflow. It promotes employment, infrastructure development, and institutional strengthening. Although portfolio investments can offer short-term improvements to the balance of payments, they require robust financial regulation to mitigate the risks of sudden capital outflows.

Despite the extensive scholarly focus on FDI, a major academic challenge remains: existing classification systems are largely based on criteria developed during earlier phases of economic globalization and industrialization. Emerging trends—such as digitalization, geo-

political fragmentation, energy transition, and renewed emphasis on production localization — necessitate a re-evaluation and modernization of the conceptual and regulatory frameworks that govern FDI [10].

Within the broader field of international investment research, the classification of FDI occupies a particularly important role. A classification-based approach facilitates a more nuanced understanding of investment flows, allowing researchers and policymakers to adapt analytical tools to evolving global conditions. Moreover, it provides a structured framework for linking investment types to their specific economic impacts. Effective classification enables differentiation based on investment objectives, sources of capital, modes of entry, scale, institutional settings, and other critical parameters that shape the success and implications of investment activity (see Table 2).

One of the fundamental criteria for classifying foreign direct investment is the investor's primary objective. FDI can be driven by financial goals, entrepreneurial ambitions, or broader strategic considerations. This framework provides insight into the strategic decision-making processes of transnational corporations operating in a globalized economic landscape.

FDI may also be categorized by the mode of investor participation. Common forms include greenfield investments (establishing new enterprises), mergers and acquisitions (M&A), and joint ventures. Each approach entails distinct levels of risk, control, timing of market entry, and engagement with local partners.

In terms of the nature of invested assets, FDI can involve monetary capital, tangible assets such as equipment or real estate, and intangible assets including patents, technologies, or proprietary knowledge. This typology facilitates analysis of investment quality and the extent of technology transfer to the host economy.

Ownership structure is another relevant dimension, distinguishing between private, public (state-owned), and mixed ownership. The state may act directly as an investor or channel investment through specialized financial and investment institutions. FDI can be financed through the investor's own capital, borrowed funds, or a mix of both. This classification is essential for evaluating the investor's financial stability and assessing potential risks to the host country's economic environment.

The degree of control also serves as a classification basis, differentiating between controlling investments (majority shareholding or establishment of subsidiaries) and non-controlling investments (minority equity stakes). This criterion helps assess the investor's influence over the operational and strategic decisions of the target enterprise. By the direction of capital flow, FDI is classified as inward (capital entering the domestic economy) or outward (capital invested abroad). This distinction supports analysis of a country's international investment position.

Foreign direct investment can further be categorized by small, medium, or large scale enabling assessment of their impact across national, regional, and local levels of economic development.

Geoeconomic origin is another significant classification factor, focusing on the source of capital —

whether from developed economies (OECD countries), emerging markets (BRICS), or transition economies. Understanding capital origins is critical for interpreting investment strategies and regional economic priorities.

Return orientation provides yet another distinction, separating commercial investments (aimed at maximizing profits) from socially oriented or impact investments, which seek both financial returns and positive social or environmental outcomes.

From a sectoral perspective, FDI may target the primary sector (agriculture and resource extraction), secondary sector (manufacturing and industry), or tertiary sector (IT services, finance, and logistics). This allows for analysis of investment contributions to structural shifts within the economy. The type of investing entity also plays a role, with FDI undertaken by transnational corporations, international financial institutions, private firms, or individual investors.

Lastly, FDI can be classified according to the applicable tax regime — either general or preferential, depending on domestic investment legislation or special economic zone policies. A comprehensive classification system allows for a more nuanced understanding of FDI mechanisms and enhances the development of effective policy tools to attract and manage foreign capital.

CONCLUSIONS AND FUTURE RESEARCH DIRECTIONS

This study has provided an in-depth examination of the nature, classification, and transformative potential of international investment in the context of globalization. It confirms that foreign direct investment classification is a vital analytical tool for understanding investment dynamics, guiding policy decisions, and shaping national and international investment strategies.

However, traditional classification frameworks, typically based on formal criteria such as investment type, sectoral allocation, or capital flow direction, are increasingly insufficient in capturing the complexities of globalized investment behavior. Emerging trends in digitalization, intangible assets, and cross-border technological cooperation call for a re-evaluation of these criteria.

The growing prominence of digital platforms, venture capital mechanisms, and intercorporate knowledge transfer complicates the use of strictly legal or accounting definitions for identifying FDI. These developments highlight the need for more flexible and forward-looking classification models.

The comparative analysis of foreign direct and portfolio investments underscores that while both are important channels for mobilizing international capital, FDI offers greater integration potential. They promote long-term development by facilitating technology transfer, employment creation, and the strengthening of institutional capacities in host countries.

The practical implications of this research are significant. Its findings can inform the design of investment promotion strategies, support improvements in statistical methodologies, and guide the adaptation of regulatory frameworks to contemporary global conditions.

Future research should focus on key emerging areas such as digital international investments and the modeling

of transnational corporate behavior in the face of geopolitical uncertainty. Moreover, the growing relevance of sustainable development goals and ESG (environmental, social, and governance) criteria should be integrated into updated classification systems. Empirical studies are also needed to assess the impact of regulatory initiatives by global institutions, including the WTO, OECD, and IMF, on the evolution of international investment flows.

Література:

1. Іноземні інвестиції в підприємницькій діяльності України: монографія / І. Ю. Матюшенко, В. М. Дмитрієв, О. В. Азаренкова. Х.: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2013. 190 с.
2. Роль знань у виборі траєкторій інноваційного розвитку регіонів. Сучасні тенденції розвитку регіонів, підприємств та їх об'єднань: монографія / С. М. Ілляшенко, Ю. С. Шипуліна, Н. С. Ілляшенко. — Дніпро: Пороги, 2018. С. 80—93.
3. Атамас О. П. Інвестиційна діяльність в Україні: реалії сьогодення. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 54. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-42>
4. Говорущо Т. А. Сутність прямих іноземних інвестицій та їх класифікація. Теорії мікро-макроекономіки. 2013. Вип. 41. С. 91—99. URL: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/10871> (date of access: 06.05.2025).
5. Рамський А. Ю., Соболев Ю. М., Жильцов М. О. Застосування еклектичної парадигми Даннінга при здійсненні прямих іноземних інвестицій. Ефективна економіка. 2020. № 11. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.16
6. Рогач О. І. Міжнародні інвестиції: теорія та практика бізнесу транснаціональних корпорацій: підручник для вузів. Київ: Либідь. 2019. 718 с.
7. Тесля С. М. Прямі іноземні інвестиції як економічна категорія, їх суть та класифікація. Науковий вісник Національного лісотехнічного університету України. 2009. Вип. 19.3. С. 131—138.
8. OECD. FDI regulatory restrictiveness index. Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD), 2024. URL: <https://doi.org/10.1787/6491e99d-en> (date of access: 05.05.2025).
9. Research department — international section. International Monetary Fund (IMF), 2022. URL: <https://www.imf.org/en/Research> (date of access: 05.05.2025).
10. Aiyar S., Malacrino D., Presbitero A. Investing in friends: The role of geopolitical alignment in FDI flows. 2024. URL: https://www.ncaer.org/wp-content/uploads/2024/02/WP158-FDI_Fragmentation_Aiyar_Malacrino_PresbiteroNCAER.pdf (date of access: 05.05.2025).
11. Buckley P., Casson M. The future of the multinational enterprise. Palgrave Macmillan, 2002. 131 p.
12. Dunning J. H. Explaining International Production. London: Unwin Hyman, 1988. 371 p.
13. Goldstein I., Razin A. Foreign direct investment vs. foreign portfolio investment. Cambridge, MA: National Bureau of Economic Research, 2005. URL: <https://doi.org/10.3386/w11047> (date of access: 08.05.2025).
14. Vernon R. Sovereignty at bay: the multinational spread of U.S. enterprises. New York: Basic Books, 1971.

References:

1. Matiushenko, I. Yu., Dmytriiev, V. M. and Azarenkova, O. V. (2013), *Inozemni investytsii v pidpriemnytskii diialnosti Ukrainy* [Foreign investments in entrepreneurial activity in Ukraine], Kharkiv, Ukraine.
2. Illyashenko, S. M., Shypulina, Yu. S. and Illyashenko, N. S. (2018), *Rol znan u vybori traiektorii innovatsiinoho rozvytku rehioniv. Suchasni tendentsii rozvytku rehioniv, pidpriemstv ta yikh ob'iednan* [The role of knowledge in choosing innovation development trajectories of regions. Current trends in the development of regions, enterprises and their associations], Porohy, Dnipro, Ukraine.
3. Atamas, O. P. (2023), "Investment activity in Ukraine: current realities", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 54, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-54-42>
4. Hovorushko, T. A. (2013), "The essence and classification of foreign direct investment", *Teorii mikro-makroekonomiky*, vol. 41, pp. 91—99, available at: <https://dspace.nuft.edu.ua/handle/123456789/10871> (Accessed 06 May 2025).
5. Ramskyi, A. Yu., Soboliev, Yu. M. and Zhiltsov, M. O. (2020), "Application of Dunning's eclectic paradigm in the implementation of foreign direct investment", *Efektivna ekonomika*, vol. 11, DOI: 10.32702/2307-2105-2020.11.16.
6. Rohach, O. I. (2019), *Mizhnarodni investytsii: teoriia ta praktyka biznesu transnatsionalnykh korporatsii: pidruchnyk dlia vuziv* [International investments: theory and practice of transnational corporations business: textbook], Lybid, Kyiv, Ukraine.
7. Teslia, S. M. (2009), "Foreign direct investment as an economic category: essence and classification", *Naukovyi visnyk Natsionalnoho lisotekhnichnoho universytetu Ukrainy*, vol. 19.3, pp. 131—138.
8. OECD (2024), "FDI regulatory restrictiveness index. Organisation for Economic Co-Operation and Development", available at: <https://doi.org/10.1787/6491e99d-en> (Accessed 05 May 2025).
9. International Monetary Fund (2022), "Research department — international section", available at: <https://www.imf.org/en/Research> (Accessed 05 May 2025).
10. Aiyar, S., Malacrino, D. and Presbitero, A. (2024), "Investing in friends: The role of geopolitical alignment in FDI flows", available at: https://www.ncaer.org/wp-content/uploads/2024/02/WP158-FDI_Fragmentation_Aiyar_Malacrino_PresbiteroNCAER.pdf (Accessed: 05 May 2025).
11. Buckley, P. and Casson, M. (2002), *The future of the multinational enterprise*, Palgrave Macmillan, Basingstoke.
12. Dunning, J. H. (1988), *Explaining International Production*, Unwin Hyman, London.
13. Goldstein, I. and Razin, A. (2005), "Foreign direct investment vs. foreign portfolio investment", *National Bureau of Economic Research*, Cambridge, available at: <https://doi.org/10.3386/w11047> (Accessed 08 May 2025).
14. Vernon, R. (1971), *Sovereignty at bay: the multinational spread of U.S. enterprises*, Basic Books, New York.

Стаття надійшла до редакції 08.05.2025 р.

М. О. Куксінський,
аспірант, Державний вищий навчальний заклад
"Київський національний економічний університет ім. Вадима Гетьмана"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-4084-2956>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.10.189

ЄВРОІНТЕГРАЦІЙНИЙ ВЕКТОР ОБЛІКОВО-ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВА

М. Kuksinskyi,
Postgraduate student, State Higher Educational Institution
"Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman"

EUROINTEGRATION VECTOR OF ACCOUNTING AND INFORMATION SUPPORT
FOR BUSINESS PROCESS MANAGEMENT OF ENTERPRISES

У статті досліджено євроінтеграційний вектор розвитку України, що зумовлює необхідність комплексного перегляду існуючих моделей обліково-інформаційного забезпечення управління бізнес-процесами на підприємствах. Наявні інституційні та технологічні розриви між українськими підприємствами та їхніми європейськими контрагентами ускладнюють інтеграцію до єдиного економічного простору, що підкреслює актуальність дослідження. Метою наукової роботи є розробка концептуального підходу до вдосконалення обліково-інформаційного забезпечення управління бізнес-процесами в умовах євроінтеграційної трансформації, із фокусом на цифровізацію та відповідність європейським стандартам. У ході дослідження автором розроблено структурну модель адаптації управлінського обліку до цифрових платформ, запропоновано критерії відповідності облікових систем вимогам європейського ринку, а також виявлено ключові бар'єри впровадження інформаційних технологій на рівні малих і середніх підприємств. Отримані результати дозволяють стверджувати, що ефективна трансформація системи обліково-інформаційного забезпечення управління бізнес-процесами можлива лише за умов синхронізації інституційних змін, цифрової грамотності управлінців та адаптації технологічних рішень до галузевих особливостей.

The European integration vector of Ukraine's development necessitates a comprehensive review of existing models of accounting and information support for business process management at enterprises. Modern realities of functioning in a globalized market, where information is a key resource, require business entities not only to adapt to European regulatory requirements, but also to modernize internal accounting and management systems. Existing institutional and technological gaps between Ukrainian enterprises and their European counterparts complicate integration into a single economic space, which emphasizes the relevance of the study. The purpose of the scientific work is to develop a conceptual approach to improving accounting and information support for business process management in the context of European integration transformation, with a focus

on digitalization and compliance with European standards. The object of the study was selected enterprises of the real sector of the economy of Ukraine, and the subject — organizational, methodological and information and technological aspects of accounting and management systems in the process of their transformation in accordance with EU requirements. The study applied a set of methods: comparative analysis — to identify differences between domestic and European accounting practices; systemic approach — to substantiate the integration model of data management; content analysis of regulatory documents and scientific literature — to formulate the theoretical foundations of the study; SWOT analysis — to assess internal opportunities and external threats when implementing the latest IT solutions. During the study, the author developed a structural model of adaptation of management accounting to digital platforms, proposed criteria for compliance of accounting systems with the requirements of the European market, and also identified key barriers to the implementation of information technologies at the level of small and medium-sized enterprises. The results obtained allow us to state that effective transformation of the accounting and information support system for business process management is possible only under conditions of synchronization of institutional changes, digital literacy of managers and adaptation of technological solutions to industry specifics. Practical recommendations concern the implementation of new generation ERP systems with open architecture, the development of industry methodological recommendations for management accounting, as well as the implementation of educational initiatives for the development of competencies in the field of digital management.

Ключові слова цифровізація, облікова політика, управлінський облік, фінансові результати, обліково-аналітичне забезпечення, управління підприємствами, облік, бізнес-процеси, аудит, внутрішній аудит, бухгалтерський облік, управління, нефінансові активи, організація бухгалтерського обліку, поняття ефективності, фінансова звітність, нефінансова звітність, стратегічний облік, бізнес-процеси, контроль.

Key words: digitalization, accounting policy, management accounting, financial results, accounting and analytical support, enterprise management, accounting, business processes, audit, internal audit, accounting, management, non-financial assets, accounting organization, concept of efficiency, financial reporting, non-financial reporting, strategic accounting, business processes, control.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах соціально-економічної трансформації України, спричиненої як внутрішніми реформами, так і зовнішньополітичними викликами, особливого значення набуває проблема гармонізації національної системи обліково-інформаційного забезпечення управління бізнес-процесами з вимогами європейського простору. Після отримання Україною статусу кандидата на вступ до Європейського Союзу, актуалізувалася потреба в трансформації облікових систем відповідно до вимог Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ), підвищенні прозорості фінансової інформації та забезпеченні взаємної сумісності цифрових інструментів управління.

Незважаючи на наявність окремих позитивних зрушень, обліково-інформаційне забезпечення на багатьох українських підприємствах залишається фрагментарним, малоефективним, технологічно застарілим та неготовим до інтеграції з європейськими інформаційно-аналітичними системами. За даними Державної служби статистики, станом на 2024 рік лише близько 40% під-

приємств впровадили ERP-системи (Enterprise Resource Planning systems) нового покоління, що дозволяють ефективно інтегрувати облік, планування та аналіз у єдине цифрове середовище. Крім того, більше 60% компаній визнають, що потребують додаткового навчання персоналу щодо використання сучасного управлінського обліку та аналітики. У контексті загального тренду цифрової трансформації та викликів VUCA-середовища (нестабільність, невизначеність, складність і неоднозначність), ці фактори ускладнюють адаптацію до умов функціонування в єдиному економічному просторі ЄС.

Проблема полягає у відсутності цілісної концепції модернізації обліково-інформаційної системи управління, яка б одночасно відповідала стратегічним завданням підприємства, враховувала специфіку галузі та була синхронізована з європейськими стандартами. Актуальним також є питання нестачі інституційних стимулів для впровадження цифрових рішень, брак фінансових ресурсів у представників малого та середнього бізнесу, а також недостатній рівень цифрової компетентності управлінського персоналу.

У цьому контексті доцільним є висунення гіпотези про те, що впровадження цифрових облікових систем,

адапованих до стандартів ЄС, позитивно впливає на ефективність управління бізнес-процесами, знижує рівень втрат прибутку та сприяє стійкості підприємства в умовах невизначеності. Другою гіпотезою може виступати припущення, що підвищення кваліфікації управлінського персоналу та залучення інвестицій на цифрову модернізацію мають системний позитивний ефект для конкурентоспроможності підприємств на європейському ринку.

Таким чином, формування науково обгрунтованої моделі трансформації обліково-інформаційного забезпечення управління підприємством в умовах євроінтеграції є не лише науковим завданням, а й практичним імперативом для економічної безпеки та стратегічної адаптивності українського бізнесу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз опрацьованих джерел свідчить про актуальність теми трансформації обліково-інформаційного забезпечення в умовах євроінтеграції. Гайдучок Т., Вітер С., Гданська Ю. [1], Безрук Д.І. [4], Багорка Д., Верцева А. [6] та Найчук-Хрущ М., Конахович В. [11] підкреслюють важливість цифровізації управлінських процесів і модернізації облікових систем. Оксамитна Л., Пряха Р. [7], Karagiorgos A [8], Остапчук О., Кравчик Ю. [9] акцентують на ролі ERP-систем у забезпеченні прозорості та інтеграції даних. Іноземні дослідники Abdallah W. [2], Marina A.-G., Tiron-Tudor A. [3], Sultana R. [5], Perkiss S. [10] розкривають виклики цифрової трансформації, стандартизації та впровадження IT-рішень в облікову практику. Сукупність джерел формує ґрунт для подальших досліджень у напрямі управлінського обліку в контексті європейських вимог.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є розробка теоретико-методологічного підходу до трансформації обліково-інформаційного забезпечення управління бізнес-процесами підприємства в контексті євроінтеграційного курсу України, з урахуванням сучасних викликів цифровізації, нормативної гармонізації та стратегічної адаптивності підприємств до вимог європейського економічного простору.

Для досягнення поставленої мети в межах статті передбачається вирішення таких наукових завдань:

1. Дослідити сучасний стан та тенденції розвитку обліково-інформаційного забезпечення на підприємствах України в умовах євроінтеграційного поступу.
2. Виявити основні бар'єри адаптації управлінського обліку до вимог європейських стандартів та цифрових платформ.
3. Проаналізувати потенціал ERP-систем у забезпеченні цілісності управлінських даних та підвищенні прозорості бізнес-процесів.
4. Сформулювати концептуальну модель інтеграції обліково-інформаційного забезпечення у систему стратегічного управління підприємством на основі євроінтеграційних принципів.

5. Надати практичні рекомендації щодо впровадження цифрових інструментів та підвищення кваліфікації управлінського персоналу в контексті адаптації до європейських вимог.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У контексті євроінтеграційних прагнень України, питання модернізації обліково-інформаційного забезпечення підприємств набуває особливої актуальності. Впровадження Міжнародних стандартів фінансової звітності (МСФЗ) стало обов'язковим для публічних акціонерних товариств та підприємств, що становлять суспільний інтерес, що сприяє підвищенню прозорості та порівнянності фінансової інформації. Проте, для малого та середнього бізнесу адаптація до МСФЗ залишається добровільною, що створює певні диспропорції в обліковій практиці [1].

Значна частина українських підприємств стикається з викликами, пов'язаними з інтеграцією сучасних інформаційних систем управління, зокрема ERP-систем. За даними досліджень, лише близько 40% компаній впровадили такі системи, що свідчить про повільні темпи цифровізації. Основними перешкодами є високі витрати на впровадження, недостатня кваліфікація персоналу та опір організаційним змінам.

Тенденції розвитку обліково-інформаційного забезпечення в Україні включають поступове впровадження хмарних технологій, що дозволяють знизити витрати на IT-інфраструктуру та підвищити гнучкість бізнес-процесів. Крім того, зростає інтерес до використання аналітики великих даних (Big Data) та штучного інтелекту для підвищення точності прогнозування та прийняття управлінських рішень. Однак, рівень впровадження цих технологій залишається низьким через обмежені фінансові ресурси та недостатню обізнаність керівництва [2].

Важливим аспектом є підготовка фахівців з обліку та інформаційних технологій, здатних працювати в умовах цифрової економіки та європейських стандартів. Освітні заклади України поступово оновлюють навчальні програми, інтегруючи курси з МСФЗ, управлінського обліку та сучасних IT-рішень. Проте, існує потреба в тіснішій співпраці між бізнесом та освітніми установами для забезпечення відповідності компетенцій випускників реальним потребам ринку праці [3].

Таким чином, сучасний стан обліково-інформаційного забезпечення на підприємствах України характеризується поступовим наближенням до європейських стандартів та інтеграцією новітніх технологій. Однак, для прискорення цього процесу необхідно подолати існуючі бар'єри, зокрема шляхом стимулювання інвестицій у цифровізацію, підвищення кваліфікації персоналу та посилення співпраці між державою, бізнесом та освітнім сектором.

У процесі впровадження євроінтеграційного курсу Україна стикається з необхідністю докорінної трансформації управлінського обліку відповідно до вимог європейських стандартів і цифрових платформ. Однак адаптація до нових умов супроводжується численними бар'єрами, які уповільнюють модернізацію облікових систем і знижують ефективність управління бізнес-процесами. Для формування цілісного підходу до вирішен-

Технологічні обмеження

- Багато українських підприємств використовують застарілі програмні продукти, не адаптовані до інтеграції з європейськими ERP-системами. Відсутність автоматизації процесів призводить до неефективності, зниження точності облікової інформації та ускладнення контролю за бізнес-процесами.

Організаційні бар'єри

- На підприємствах часто відсутня стратегія цифрової трансформації управлінського обліку. Керівництво недостатньо усвідомлює роль обліково-інформаційних систем у стратегічному управлінні. Низький рівень цифрової культури призводить до ізолюваного впровадження рішень без системного підходу.

Фінансові труднощі

- Фінансові витрати на придбання ліцензійного програмного забезпечення, модернізацію технічної бази та навчання персоналу є суттєвим навантаженням, особливо для малого та середнього бізнесу. Відсутність програм фінансової підтримки цифровізації з боку держави лише посилює цю проблему.

Кадрові проблеми

- На ринку праці спостерігається дефіцит фахівців, здатних працювати з управлінським обліком на основі МСФЗ, ERP-системами та бізнес-аналітикою. Бракує навчальних програм, орієнтованих на інтеграцію обліку з цифровими платформами. Існуючі фахівці часто не володіють новими цифровими інструментами.

Нормативна невизначеність

- Недостатня конкретизація у вітчизняному законодавстві вимог щодо управлінського обліку та його цифровізації відповідно до норм ЄС створює правову невизначеність. Підприємства змушені адаптуватися на власний розсуд, що спричиняє фрагментарність і неоднорідність підходів.

Культурний спротив змін

- Небажання персоналу змінювати усталені робочі підходи, страх перед складністю нових технологій, відсутність мотивації до навчання і самоосвіти – усі ці чинники гальмують імплементацію інновацій. Організаційна культура багатьох підприємств не підтримує інноваційність і відкритість до змін.

Рис. 1. Основні бар'єри адаптації управлінського обліку до європейських стандартів

Джерело: узагальнено автором на основі [4–6].

ня зазначеної проблеми доцільно провести систематизацію основних типів перешкод, з якими стикаються українські підприємства (Рис. 1).

Аналіз основних бар'єрів адаптації управлінського обліку до європейських стандартів засвідчує, що проблема носить системний характер і охоплює технологічні, організаційні, фінансові, кадрові, нормативні та культурні складові. Кожен із бар'єрів є самостійним чинником стримування цифрової трансформації, але водночас вони взаємопов'язані та підсилюють один одного. Ефективне вирішення цих проблем потребує інтегрованого підходу: технічної модернізації облікової інфраструктури, формування стратегії цифровізації, державної підтримки інновацій, оновлення освітніх програм та стимулювання корпоративної культури, відкритої до змін. Лише синергія зусиль бізнесу, держави та академічного середовища здатна забезпечити повноцінну адаптацію управлінського обліку до вимог європейського простору.

У сучасних умовах цифрової трансформації економіки ERP-системи відіграють ключову роль у забезпеченні цілісності управлінської інформації та побудові прозорої системи прийняття рішень. ERP-платформи забезпечують централізоване зберігання даних, їх уніфікацію та синхронізацію між різними функціональними блоками підприємства — фінансовим, виробничим, логістичним, кадровим тощо. Такий підхід сприяє формуванню єдиного інформаційного простору підприємства, що є базовою умовою для ефективного управління в умовах VUCA-середовища [7].

Цілісність даних в ERP-системах досягається завдяки інтеграції усіх бізнес-процесів у єдиній платформі, що унеможливорює дублювання, втрату чи викривлення інформації. Це особливо актуально в контексті управлінського обліку, де точність, повнота та своєчасність даних мають критичне значення для оцінки ефективності діяльності, прогнозування та стратегічного планування. ERP-системи дозволяють автоматизувати процеси формування управлінської звітності, що знижує ризик людських помилок та забезпечує оперативність аналітики.

Окрім цілісності, ERP-рішення значно підвищують прозорість бізнес-процесів. Завдяки інструментам аудиту, журналювання операцій та візуалізації потоків інформації керівництво може відстежувати ключові показники діяльності підприємства в реальному часі. Такий рівень прозорості є особливо важливим у контексті євроінтеграції, де однією з вимог є дотримання принципів відкритості та підзвітності в управлінні підприємствами.

На рівні європейських стандартів прозорість управлінської

інформації розглядається як складова фінансової стабільності та інвестиційної привабливості підприємства. ERP-системи, що відповідають вимогам ЄС (наприклад, SAP, Microsoft Dynamics, Oracle NetSuite), не лише автоматизують облік, але й забезпечують відповідність даних стандартам фінансової звітності, аудитам та податковій звітності. Це створює передумови для легшої інтеграції українських підприємств у європейські економічні структури [8].

Разом з тим, потенціал ERP-систем залишається недостатньо реалізованим в Україні через низку обмежень — від високої вартості ліцензій до браку кваліфікованих спеціалістів. Проте, за умов належної підготовки, модернізації інфраструктури та адаптації існуючих платформ до специфіки національного ринку, ERP-системи можуть стати ключовим інструментом зміцнення управлінської ефективності та прозорості вітчизняних підприємств.

У зв'язку з цим постає потреба у формалізації підходу до впровадження обліково-інформаційного забезпечення в систему стратегічного управління підприємством, що передбачає поетапну інтеграцію на основі євроінтеграційних принципів. З метою систематизації цього процесу доцільним є представлення відповідної концептуальної моделі.

Запропонована модель інтеграції обліково-інформаційного забезпечення у систему стратегічного управління підприємством базується на принципах поступовості, нормативної відповідності, цифрової трансфор-

мації та інституційної адаптивності. Кожен етап моделі не лише відображає логіку управлінських змін у межах євроінтеграційного контексту, але й враховує потребу в підвищенні прозорості, підзвітності та стратегічної спроможності підприємства. Особливий акцент зроблено на поєднанні технологічних рішень з організаційною і професійною трансформацією.

Практична реалізація цієї моделі дозволяє підприємствам сформувати стійку інформаційну інфраструктуру, що відповідає вимогам внутрішнього ринку ЄС, підвищує якість управлінських рішень та забезпечує гнучкість до регуляторних змін. Таким чином, модель може бути використана як методичний орієнтир при формуванні дорожньої карти цифрової трансформації підприємства у контексті євроінтеграції.

У контексті адаптації до європейських вимог доцільно впроваджувати цифрові інструменти поетапно, з урахуванням специфіки підприємства, галузі та рівня цифрової зрілості. Рекомендується розпочинати з автоматизації ключових бізнес-процесів за допомогою ERP-систем, що відповідають вимогам МСФЗ та забезпечують інтеграцію даних у режимі реального часу. Важливо надавати перевагу хмарним рішенням із відкритою архітектурою, які дозволяють гнучко масштабувати систему, інтегрувати модулі аналітики (BI) та забезпечити відповідність стандартам безпеки даних ЄС (GDPR) [11].

Паралельно з технічним оновленням необхідно забезпечити підвищення кваліфікації управлінського персоналу через впровадження програм корпоративного навчання, участь у міжнародних сертифікаційних курсах (наприклад, CIMA, ACCA), а також тісну співпрацю з вітчизняними закладами вищої освіти щодо розробки практикоорієнтованих освітніх програм. Особливу увагу слід приділяти формуванню аналітичного мислення, навичкам роботи з цифровими платформами та стратегічній орієнтації управлінських рішень у відповідності до принципів сталої розвитку та прозорості, притаманних європейському управлінському середовищу.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У процесі дослідження було обґрунтовано, що адаптація обліково-інформаційного забезпечення управління бізнес-процесами підприємства до умов євроінтеграції є не лише технологічним, а насамперед стратегічним завданням, яке потребує системного підходу. Виявлено, що цифрова трансформація управлінського обліку через впровадження ERP-систем сприяє досягненню цілісності даних, прозорості управлінських процесів та підвищенню аналітичної спроможності підприємств. Це дозволяє значно покращити якість прийняття управлінських рішень

Таблиця 1. Концептуальна модель інтеграції обліково-інформаційного забезпечення у стратегічне управління підприємством на основі євроінтеграційних принципів

Етап	Зміст етапу	Відповідність євроінтеграційним принципам
1. Аналіз поточного стану	Проведення аудиту облікових і управлінських систем, виявлення технічних, методичних та організаційних розривів щодо відповідності європейським стандартам.	Забезпечення діагностики готовності до імплементації стандартів ЄС, прозорість вихідних даних, початкове обґрунтування плану дій.
2. Нормативна гармонізація	Оновлення облікової політики підприємства відповідно до МСФЗ та рекомендацій ЄС, стандартизація процедур управлінського обліку й фінансової звітності.	Гармонізація з регуляторною базою ЄС, забезпечення юридичної сумісності та однозначності фінансової інформації для партнерів.
3. Технологічна інтеграція	Впровадження сучасних ERP-систем, інтеграція облікових, фінансових та операційних даних у єдину цифрову платформу з забезпеченням автоматизації та аналітики.	Формування єдиного цифрового середовища відповідно до принципу технологічної сумісності в межах внутрішнього ринку ЄС.
4. Стратегічне позиціонування	Використання інтегрованих облікових даних для формування системи стратегічних KPI, моделювання сценаріїв, оцінки ризиків і підтримки довгострокового планування.	Забезпечення стратегічної прозорості та підзвітності, відповідність вимогам європейських інвесторів і контролюючих органів.
5. Формування аналітичної культури	Проведення навчання персоналу з управлінського обліку, роботи з ERP, аналітичними інструментами; розвиток компетенцій у сфері цифрової економіки.	Відповідність принципам безперервного професійного розвитку та людського капіталу як основи економічної інтеграції.
6. Моніторинг і вдосконалення	Створення системи регулярного моніторингу ефективності облікової системи, впровадження змін на основі зворотного зв'язку, адаптація до нових вимог ЄС.	Інституційна адаптивність до змін, забезпечення гнучкості облікової системи відповідно до динаміки європейського регулювання.

Джерело: узагальнено автором на основі [9—10].

та забезпечити відповідність європейським стандартам прозорості й підзвітності.

Проаналізовано сучасний стан і динаміку розвитку обліково-інформаційних систем в Україні, з урахуванням цифрових та інституційних обмежень. Виявлено ключові бар'єри впровадження європейських підходів до управлінського обліку, серед яких технологічна фрагментарність, брак фінансових ресурсів, низький рівень кадрової підготовки та нормативна невизначеність. У відповідь на це запропоновано концептуальну модель інтеграції обліково-інформаційного забезпечення у стратегічне управління, яка охоплює шість взаємопов'язаних етапів — від діагностики поточного стану до побудови адаптивної системи моніторингу й оновлення.

Значну увагу в дослідженні приділено практичним аспектам — зокрема, надано конкретні рекомендації щодо впровадження цифрових платформ, формування кадрового потенціалу управлінців і створення умов для професійної перепідготовки. Важливим висновком є визнання того, що технологічне оновлення має супроводжуватись змінами в управлінській культурі, орієнтованій на стратегічне мислення, аналітичність і відкритість до змін, що є ключовими цінностями управління в європейському просторі.

Отже, отримані результати мають не лише теоретичне, але й практичне значення для підприємств, що прагнуть досягти євроінтеграційної сумісності. Запропоно-

вані підходи можуть стати методологічною основою для формування національних стандартів цифрової трансформації управлінського обліку, розробки освітніх програм і державної політики у сфері підтримки інноваційного розвитку підприємств.

Література:

1. Гайдучок, Т., Вітер, С., & Гданська, Ю. (2024). Обліково-інформаційне забезпечення механізму управління фінансовими результатами підприємств в умовах євроінтеграційних процесів. Молодий вчений, 5 (129), 116—122. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-5-129-22> (дата звернення 07.04.2025 р.).
2. Abdallah, W., Harraf, A. and Al Wael, H. (2025), "Factors influencing artificial intelligence implementation in the accounting industry: a comparative study among private and public sectors", Journal of Financial Reporting and Accounting, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JFRA-04-2024-0230> (дата звернення 07.04.2025 р.).
3. Marina, A.-G. and Tiron-Tudor, A. (2024), "Perspectives of accounting professionals about the adoption of IFRS for SMEs: the case of Romania", European Journal of Management Studies, Vol. 29 No. 1, pp. 115—134. <https://doi.org/10.1108/EJMS-12-2023-0105> (дата звернення 07.04.2025 р.).
4. Безрук Д. І. Управління бізнес-процесами підприємства. (2023). Серія: Економіка, 25, 188-197. <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2023-13-25-188-197> (дата звернення 07.04.2025 р.).
5. Sultana, R., Alam, M.Z. and Hasan, N. (2025), "Understanding the emerging success factors gap of accounting information systems in developing countries — a systematic literature review", Journal of Accounting Literature, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JAL-05-2024-0086> (дата звернення 07.04.2025 р.).
6. Багорка, Д., & Верцева, А. (2024). Управління бізнес-процесами та методи їх вдосконалення для забезпечення інноваційного розвитку підприємств. Економіка та суспільство, (66). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-40> (дата звернення 07.04.2025 р.).
7. Оксамитна, Л., & Пряха, Р. (2022). Особливості сучасних ерп-систем управління бізнес-процесами підприємства. Управління розвитком складних систем, (51), 31—40. <https://doi.org/10.32347/2412-9933-2022.51.31-40> (дата звернення 07.04.2025 р.).
8. Karagiorgos, A., Lazos, G., Stavropoulos, A., Karagiorgou, D. and Valkani, F. (2025), "Information system assisted knowledge accounting and cognitive managerial implications", EuroMed Journal of Business, Vol. 20 No. 1, pp. 1—20. <https://doi.org/10.1108/EMJB-10-2021-0162> (дата звернення 07.04.2025 р.).
9. Остапчук, О., & Кравчик, Ю. (2022). Моделювання системи збалансованих критеріїв управління бізнес-процесами. Innovation and Sustainability, (4), 79-86. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.79.86> (дата звернення 07.04.2025 р.).
10. Perkiss, S., Bayerlein, L. and Dean, B.A. (2021), "Facilitating accountability in corporate sustainability reporting through Spotlight Accounting", Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 34 No. 2, pp. 397—420. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-08-2019-4142> (дата звернення 07.04.2025 р.).
11. Найчук-Хрущ, М., & Конахович, В. (2024). Інноваційні підходи до формування бізнес-процесів як структурного елементу інтелектуального капіталу підприємства. Економіка та суспільство, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-16> (дата звернення 07.04.2025 р.).

References:

1. Hayduchok, T., Viter, S. and Hdans'ka, Y. (2024), "Accounting and information support for the mechanism of management of financial results of enterprises in the context of European integration processes", Molodyy vchenyy, vol. 5 (129), pp. 116—122. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2024-5-129-22>
2. Abdallah, W., Harraf, A. and Al Wael, H. (2025), "Factors influencing artificial intelligence implementation in the accounting industry: a comparative study among private and public sectors", Journal of Financial Reporting and Accounting. <https://doi.org/10.1108/JFRA-04-2024-0230>
3. Marina, A.-G. and Tiron-Tudor, A. (2024), "Perspectives of accounting professionals about the adoption of IFRS for SMEs: the case of Romania", European Journal of Management Studies, Vol. 29, No. 1, pp. 115—134. <https://doi.org/10.1108/EJMS-12-2023-0105>
4. Bezruk, D. I. (2023), "Business Process Management", Seriya: Ekonomika, vol. 25, pp. 188—197. <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2023-13-25-188-197>
5. Sultana, R., Alam, M.Z. and Hasan, N. (2025), "Understanding the emerging success factors gap of accounting information systems in developing countries — a systematic literature review", Journal of Accounting Literature. <https://doi.org/10.1108/JAL-05-2024-0086>
6. Bahorka, D. and Vertseva, A. (2024), "Business process management and methods of their improvement to ensure innovative development of enterprises", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-40>
7. Oksamytna, L. and Pryakha, R. (2022), "Features of modern ERP systems for managing business processes of an enterprise", Upravlinnya rozvytkom skladnykh system / Management of complex systems development, vol. 51, pp. 31—40. <https://doi.org/10.32347/2412-9933-2022.51.31-40>
8. Karagiorgos, A., Lazos, G., Stavropoulos, A., Karagiorgou, D. and Valkani, F. (2025), "Information system assisted knowledge accounting and cognitive managerial implications", EuroMed Journal of Business, Vol. 20, No. 1, pp. 1—20. <https://doi.org/10.1108/EMJB-10-2021-0162>
9. Ostapchuk, O., & Kravchuk, YU. (2022), "Modeling the Balanced Criteria System for Business Process Management", Innovation and Sustainability, vol. 4, pp. 79—86. <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.79.86>
10. Perkiss, S., Bayerlein, L. and Dean, B.A. (2021), "Facilitating accountability in corporate sustainability reporting through Spotlight Accounting", Accounting, Auditing & Accountability Journal, Vol. 34, No. 2, pp. 397—420. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-08-2019-4142>
11. Naychuk-Khrushch, M., & Konakhovych, V. (2024), "Innovative approaches to the formation of business processes as a structural element of the intellectual capital of an enterprise", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-16>

Стаття надійшла до редакції 08.05.2025 р.

П. В. Ластовченко,
аспірант кафедри економіки,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-0458-4199>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.10.195

СТРАТЕГІЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ СІЛЬСЬКИХ ТЕРИТОРІЙ У ПЕРІОД ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

P. Lastovchenko,
Postgraduate Student, Department of Economics, Dnipro State Agrarian and Economic University

STRATEGY FOR THE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF RURAL AREAS DURING THE POST-WAR RECOVERY PERIOD

Стаття присвячена дослідженню стратегічних засад соціально-економічного розвитку сільських територій України у повоєнний період. У роботі систематизовано та проаналізовано основні виклики, з якими стикаються сільські громади після широкомасштабного збройного вторгнення російської федерації, серед яких: значні демографічні втрати, руйнування соціальної, виробничої та транспортної інфраструктури, депресивний стан аграрного сектору, зростання безробіття, скорочення трудового потенціалу, погіршення доступу до медичних, освітніх та адміністративних послуг, а також підвищений рівень екологічної небезпеки через мінування та техногенні забруднення. Обґрунтовано стратегічні пріоритети повоєнного відновлення, зокрема відбудову інфраструктури, стимулювання зайнятості, розвиток людського капіталу, екологічну безпеку та зміцнення фінансово-економічної спроможності громад. Особливу увагу приділено інноваційним механізмам фінансування, зокрема створенню Агрофінансового фонду державно-приватного партнерства. Здійснено комплексний підхід до формування стратегії, яка поєднує державну політику, інституційну спроможність громад і залучення міжнародної підтримки з метою сталого розвитку сільських територій.

This article is devoted to the study of strategic foundations for the socio-economic development of rural areas in Ukraine during the post-war recovery period, which emerges as one of the key directions of national reconstruction. The paper systematizes and analyzes the main challenges faced by rural communities after the full-scale military invasion by the Russian Federation. Among the critical issues addressed are significant demographic losses, destruction of social, production, and transport infrastructure, decline in the agricultural sector, rising unemployment, reduction in labor potential, deterioration of access to medical, educational and administrative services, and increased environmental hazards due to landmines and technogenic contamination. Special attention is paid to the analysis of the current state of rural territories through an interdisciplinary lens that encompasses social, economic, institutional, and environmental aspects. Outlined conceptual approaches to the development of a recovery strategy that accounts for both short- and medium-term needs (infrastructure reconstruction, humanitarian aid, stabilization of livelihoods) as well as long-term goals such as sustainable development based on innovation, inclusivity, and partnership.

At the core of the proposed strategy is a comprehensive set of measures aimed at strengthening the capacity of local self-government, developing human capital, digitalizing services, promoting employment, supporting small and medium-sized agribusinesses, expanding rural cooperation, ensuring energy self-sufficiency of communities, and introducing new financial instruments. In particular, the study substantiates the feasibility of creating an Agri-Financial Fund based on public-private partnership mechanisms that would accumulate resources from the state budget, the banking sector, and international financial institutions with a built-in risk-sharing mechanism. The scientific novelty of the research lies in the development of a holistic strategic model that integrates the principles of decentralization, data-driven governance, active community participation, international support, and institutional resilience. It is argued that only a systemic and proactive approach to post-war rural recovery can ensure not only physical reconstruction but also the transformation of rural areas into spaces of human development, social cohesion, and economic competitiveness in the context of Ukraine's European integration.

Ключові слова: повоєнне відновлення; сільські території; соціально-економічний розвиток; стратегія розвитку; аграрний сектор; місцеве самоврядування; демографічна криза; інституційна спроможність; екологічна безпека; державно-приватне партнерство; фінансування розвитку.

Keywords: post-war reconstruction; rural areas; socio-economic development; development strategy; agrarian sector; local self-government; demographic crisis; institutional capacity; environmental security; public-private partnership; development financing.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Проблема соціально-економічного розвитку сільських територій завжди посідала важливе місце в наукових дискусіях та стратегічному плануванні багатьох країн, адже саме ці території є осередком збереження культурної спадщини, гарантом продовольчої безпеки та важливим елементом екологічної стабільності, хоча й часто стикаються з низкою системних викликів, починаючи від демографічного спаду та обмеженості інфраструктури й закінчуючи недостатньою диверсифікацією економіки. Руйнівна повномасштабна війна, що охопила Україну з 2022 року, завдала нищівного удару по українських територіях, призвівши до безпрецедентних руйнувань, людських трагедій, мінування родючих земель та порушення звичних економічних зв'язків, що не лише загострило наявні проблеми, але й породило нові, які загрожують самому існуванню цих територій. У цьому контексті питання розробки ефективних стратегій соціально-економічного розвитку сільських територій у період повоєнного відновлення набуває особливої гостроти та практичної значущості, адже саме від успішності цих стратегій залежатиме темп повернення до сталого розвитку, здатність громад стати більш стійкими до майбутніх потрясінь, їх економічна диверсифікація та покращення якості життя мешканців, що в кінцевому підсумку визначить і загальнонаціональний прогрес. З наукової перспективи, дослідження розвитку сільських територій в умовах повоєнного відновлення вимагає поглибленого теоретико-методологічного осмислення, адже наявні концепції регіонального розвитку потребують адаптації до унікальних реалій війни та необхідності швидкої відбудови, що передбачає розробку нових підходів до оцінки завдань збитків, визначення першочергових кроків відновлення та ефективного використання наявних ресурсів.

З практичної точки зору, результати досліджень мають стати надійною основою для формування державної політики, спрямованої на відновлення та подальший розвиток сільських територій, обґрунтування пріоритетних напрямів державної підтримки та визначення оптимальних шляхів залучення необхідних ресурсів, включаючи фінансову допомогу, матеріальні засоби та людський капітал. У кінцевому підсумку, успішне вирішення проблеми стратегічного соціально-економічного розвитку сільських територій у період повоєнного відновлення сприятиме їх сталому та інклюзивному розвитку, підвищенню якості життя сільського населення, диверсифікації місцевої економіки та забезпеченню стійкості до майбутніх викликів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Останні наукові праці, що з'являються в умовах триваючої повномасштабної війни в Україні, здебільшого зосереджені на первинній оцінці колосальних збитків, завданих інфраструктурі, аграрному сектору та соціальній сфері сільських громад. Значна увага приділяється фіксації руйнувань житлового фонду, критичної інфраструктури, транспортних шляхів та сільськогосподарських угідь, що є першочерговим етапом для розуміння масштабів майбутнього відновлення. Паралельно, дослідники активно аналізують безпосередній вплив бойових дій та окупації на соціальний стан сільських громад, включаючи питання вимушеної міграції, зміни демографічної структури, психологічного стану населення та порушення соціальних зв'язків. Хоча комплексних стратегічних досліджень, які б охоплювали всі аспекти довгострокового соціально-економічного розвитку сільських територій у повоєнний період, наразі ще недостатньо, спостерігається активізація наукової думки у напрямку вивчення міжнародного досвіду відновлення сільських територій після збройних конфліктів, з метою адаптації кращих практик до

Таблиця 1. Проблеми та стратегічні рішення щодо повоєнного відновлення сільських територій

Ключові проблеми	Стратегічні напрями вирішення
1. Руйнування житлової, транспортної та соціальної інфраструктури	- розробка програм державної/регіональної відбудови; - пріоритетне фінансування з фондів відновлення та ДПП
2. Високий рівень мінної небезпеки та екологічного забруднення	- програми гуманітарного розмінування; - рекультивація земель, моніторинг стану довкілля
3. Міграція населення, старіння та депопуляція	- Стимулювання повернення через житлові, соціальні та економічні програми - підтримка молоді, родин, ВПО
4. Втрата трудового потенціалу та безробіття	- професійна перепідготовка - підтримка самозайнятості, створення робочих місць через малі бізнеси та кооперативи
5. Обмежений доступ до медицини, освіти, цифрових послуг	- мобільні сервіси; - інвестиції в телемедицину, дистанційну освіту, розвиток цифрової інфраструктури
6. Недостатнє фінансування розвитку	- створення агрофінансового фонду ДПП; - розширення участі міжнародних фінансових інституцій
7. Розірваність виробничих ланцюгів, проблеми логістики	- локалізація переробки; - інвестиції у відновлення логістики, розвиток агрохабів
8. Низький рівень довіри до інституцій та держави	- підзвітність програм відновлення; - залучення громад до планування, участі у прийнятті рішень
9. Потреба в новій моделі сільського господарства	- перехід до сталого та екологічного агровиробництва; - сприяння цифровізації, точному землеробству

Джерело: сформовано автором.

українського контексту і серед таких науковців можна виокремити: Л.Богуша [1], С.Гречану [3], А.Дуб [4], В. Ємця [6], О.Лапань та С.Лукіна [9], В.Небрата [10], Ю.Радіонова [11] та ін. Таким чином, сучасні наукові праці закладають фундамент для майбутніх, більш глибоких досліджень, необхідних для розробки ефективних та стійких стратегій соціально-економічного відродження українських сільських територій.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є розробка стратегічних засад соціально-економічного розвитку сільських територій у період повоєнного відновлення, з урахуванням новітніх викликів та можливостей для сталих змін.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У контексті повоєнного відновлення особливої актуальності набуває формування стратегії формування майбутнього сільських територій, яка має базуватися на комплексному розумінні їх сучасного стану, ресурсного потенціалу та соціальних очікувань. Стратегія відновлення повинна не лише реагувати на наслідки війни, але й задавати напрям трансформації сільських громад в напрямку стабільного, безпечного та інклюзивного розвитку. Основною стратегічною метою є формування стійких, економічно активних, соціально згуртованих сільських територій з високим рівнем якості життя, здатних до самостійного розвитку та ефективного використання внутрішніх і зовнішніх ресурсів, яка має реалізовуватись через поєднання державної політики, місцевих ініціатив і міжнародної підтримки в умовах децентралізації та розвитку інституційної спроможності громад. Стратегія соціально-економічного розвитку сільських територій у повоєнний період повинна мати інтегрований характер, орієнтований як на вирішення нагальних

проблем, так і на створення передумов для довготривалої трансформації. Особливе значення набуває гнучкість та адаптивність цієї стратегії до динамічних умов повоєнного середовища та потреб конкретних територіальних громад.

Для формування ефективної стратегії соціально-економічного розвитку сільських територій у повоєнний період важливо не лише ідентифікувати основні проблеми, а й запропонувати дієві шляхи їх розв'язання. Систематизація проблем, що стоять перед сільськими громадами, та відповідних стратегічних рішень дозволяє чіткіше визначити пріоритети відновлення, розробити конкретні заходи політики та оптимізувати використання наявних ресурсів [1]. Для наочності та глибшого розуміння взаємозв'язку викликів і можливостей було складено аналітичну таблицю, яка відображає ключові напрями повоєнної трансформації сільських територій (табл. 1).

Аналіз проблем і стратегічних рішень показує, що відновлення сільських територій не може бути зведене до відбудови інфраструктури чи відновлення виробничих потужностей. Йдеться про комплексну трансформацію соціального, економічного та екологічного середовища, що потребує інтеграції різних підходів і залучення широкого кола учасників процесу — від державних органів до громадянського суспільства та бізнесу. Особливого значення набуває врахування територіальної специфіки та потенціалів місцевого розвитку. Результати аналізу свідчать, що стратегічні рішення повинні бути гнучкими, інклюзивними, спрямованими на забезпечення стійкості громад до майбутніх викликів, розвиток людського капіталу та активізацію місцевої економіки через підтримку малого і середнього підприємництва, агрокооперації та інновацій. Таким чином, наведена аналітична таблиця створює основу для побудови комплексної стратегії, яка буде відповідати реальним потребам сільських територій у період повоєнного

відновлення та забезпечить довготривалу перспективу їх сталого розвитку.

Повоєнна реальність сільських територій України характеризується поєднанням багаторівневих викликів, які суттєво ускладнюють їх життєздатність, економічну активність і соціальну стійкість. Місцевості, що зазнали безпосереднього впливу від бойових дій або опинилися поблизу зони розмежування, пережили масштабні руйнування житлового фонду, соціальної інфраструктури та виробничих об'єктів, що, як наслідок, зумовило глибокі трансформації у демографічній, соціальній та економічній структурах.

Одним із основних наслідків війни стало стрімке скорочення населення на сільських територіях. Мільйони людей були змушені залишити свої домівки, тікаючи від небезпеки, втрачаючи джерела доходу та/або не маючи до чого повертатись. Багато громад залишилися без працездатного населення, що породжує загрозу повної депопуляції окремих населених пунктів. Значного удару зазнала соціальна інфраструктура села: зруйновані школи, амбулаторії, будинки культури, дороги та об'єкти водо- і теплопостачання, що обмежує доступ населення до базових послуг. У сільській місцевості гостро відчувається цифрова нерівність, яка унеможливілює дистанційне навчання, телемедичні консультації чи роботу онлайн, особливо для молоді та осіб з інвалідністю.

Поряд з цим, аграрний сектор, що є основою сільської економіки, виявився одним із найбільш вразливих. Війна призвела до масових втрат сільськогосподарської техніки, знищення посівів, пошкодження і зупинки елеваторів та переробних підприємств. Особливо складна ситуація склалася у малих фермерських господарствах, які не мають запасів фінансової міцності для відновлення виробництва. Порушення логістичних ланцюгів, мінна небезпека на полях та зниження платоспроможного попиту стали додатковими бар'єрами до повернення аграрного виробництва на довоєнний рівень.

Окремої уваги потребує екологічний вимір. Воєнні дії спричинили масштабне забруднення ґрунтів та води, знищення лісосмуг і природних ландшафтів, збільшення ризику деградації земель. Особливо небезпечним є забруднення сільськогосподарських угідь вибухонебезпечними предметами — мінами, снарядами та залишками боєприпасів, що унеможливило їх використання без спеціального очищення. Таким чином, екологічна безпека стала важливою передумовою для будь-якого відновлення.

Крім матеріальних втрат, повоєнний стан сільських територій позначається кризою інституційного управління. У багатьох громадах порушено функціонування органів місцевого самоврядування: кадрові втрати, нестача фінансування, слабкий технічний потенціал знижують здатність приймати стратегічні рішення, координувати допомогу, планувати розвиток. Водночас реформа децентралізації, яка значно посилила роль громад до початку війни, створила потенціал для залучення місцевих ресурсів, однак цей потенціал потребує нових механізмів мобілізації та партнерства.

Таким чином, сучасний стан сільських територій України відображає складне переплетіння руйнувань,

демографічних втрат, економічного спаду, екологічних ризиків та управлінських бар'єрів. Разом із тим, у багатьох громадах проявляються ініціативи солідарності, відновлення і самозарадності, які можуть стати основою для формування ефективної та стійкої стратегії повоєнного розвитку. Саме на цьому поєднанні критичних викликів та зародження нового потенціалу слід базувати майбутню модель стратегічного планування.

Розробка ефективної стратегії соціально-економічного розвитку сільських територій у повоєнний період повинна ґрунтуватися на сучасних концептуальних підходах, що враховують багатовимірність викликів та потреб громад, динаміку зовнішнього середовища, досвід міжнародної практики та національну специфіку. У центрі такого стратегічного бачення — людиноцентризм, інтегрованість, стійкість і спроможність до саморозвитку.

Концептуальні засади стратегії повоєнного розвитку сільських територій мають відображати перехід від політики виживання до політики розвитку, від фрагментованих рішень — до системного бачення, від адміністративного управління — до управління на основі партнерства та спільної відповідальності.

Ефективна реалізація стратегії розвитку сільських територій у повоєнний період потребує чіткого визначення пріоритетів та застосування дієвих інструментів, здатних забезпечити досягнення поставлених цілей. При цьому важливо враховувати обмеженість ресурсів, високу конкуренцію за фінансування, складні логістичні умови та потребу в швидких, але сталих результатах.

Серед ключових пріоритетів реалізації стратегії розвитку сільських територій у повоєнний варто виокремити [2; 4; 9]:

- відновлення та модернізацію базової інфраструктури — шляхом поєднання державного фінансування, коштів міжнародної технічної допомоги та інвестиційних проектів. Особлива увага має бути приділена енергоефективності, стійкості до змін клімату та зниженню залежності від централізованих ресурсів;

- розвиток аграрного виробництва та продовольчої безпеки. Підтримка малого та середнього фермерства, кооперації, переробки сільськогосподарської продукції, локальних логістичних систем та інноваційних рішень — усе це сприятиме економічній активізації громад і стабілізації внутрішнього ринку;

- залучення молоді та фахівців, створення умов для повернення тимчасово переміщених осіб, розвиток житлової інфраструктури, освітніх, медичних і культурних сервісів;

- формування сучасної системи управління розвитком — через цифровізацію, впровадження SMART-рішень, моніторинг результатів, розвиток інституційної спроможності органів місцевого самоврядування;

- інтеграція екологічної складової — відновлення земель, мінімізація техногенних ризиків, впровадження практик "зеленої" економіки, стимулювання відновлюваної енергетики на локальному рівні.

Для реалізації перелічених пріоритетів пропонуються наступні інструменти:

- агрофінансовий фонд державно-приватного партнерства, який акумулюватиме кошти з різних джерел (державного бюджету, банківського сектору,



Рис. 1. Багаторівнева система підтримки розвитку сільських територій

Джерело: сформовано автором.

міжнародних інституцій) та забезпечуватиме механізми розподілу ризиків, кредитного гарантування, грантової підтримки;

- регіональні плани відновлення сільських територій як частина національної стратегії, що враховують специфіку кожної громади, рівень руйнувань, людський капітал та потенціал зростання;

- мережі технічної та експертної підтримки для місцевих громад — центри розвитку, дорадчі служби, мобільні групи фахівців;

- інструменти громадського залучення — онлайн-платформи для участі у прийнятті рішень, громадські бюджети, публічні консультації, які підвищують легітимність та ефективність реалізації політик.

Таким чином, стратегія повинна спиратися на набір взаємопов'язаних дій, які враховують реальні потреби громад, сучасні виклики та можливості для зростання. Ефективність її реалізації залежатиме від здатності синхронізувати зусилля держави, місцевих органів влади, бізнесу, громадянського суспільства та міжнародних партнерів.

Формування ефективної стратегії розвитку сільських територій у повоєнний період потребує ґрунтовного теоретико-методологічного підходу, який поєднує концепції просторового розвитку, сталого зростання, соціальної згуртованості, децентралізації та кризового управління [9]. Така стратегія має бути не лише прагма-

тичною відповіддю на поточні виклики, а й інструментом довготривалої трансформації сільського простору України в умовах невизначеності та глобальних змін.

У теоретичному вимірі, основу для побудови стратегічних рішень становлять наступні наукові підходи [2; 5; 8; 14]:

- 1) Концепція сталого розвитку, яка передбачає баланс між економічними, соціальними та екологічними пріоритетами, що для сільських територій це означає збереження природного середовища, підвищення якості життя населення та забезпечення економічної стійкості через раціональне використання ресурсів.

- 2) Теорія просторової економіки, що акцентує увагу на важливості територіальної диференціації, розвитку центрів зростання, оптимальної мережі населених пунктів і доступності послуг. В умовах повоєнного відновлення це особливо актуально для відновлення просторової цілісності регіонів.

- 3) Інституціональний підхід, який пояснює вплив як формальних (правових, адміністративних) так і неформальних (культурних, соціальних) інституцій на розвиток. У повоєнний період важливим є зміцнення спроможності місцевих інститутів, прозорість управління, залучення громадян до прийняття рішень.

- 4) Теорія децентралізованого управління та місцевого розвитку, яка розглядає громаду як осередок соціального капіталу і двигун економічної активності. В Ук-

раїні ця концепція набуває особливої актуальності у контексті реформи децентралізації, що надала громадам нові повноваження і відповідальність.

5) Модель резильєнтності, що виходить з необхідності підвищення здатності територій до відновлення після кризових явищ, що для сільських територій включає не лише інфраструктурне відновлення, але й психологічну, соціальну та економічну стійкість.

З методологічної точки зору, дослідження спирається на міждисциплінарний підхід, який поєднує елементи соціології, економіки, географії, управлінських наук, а також елементи стратегічного планування. Основними методами аналізу виступають: системний аналіз, SWOT-аналіз, методи стратегічного прогнозування, анкетування та експертні оцінки, що дозволяє комплексно оцінити як наявні ресурси, так і потенціали розвитку.

У фокусі методології також знаходяться принципи [2; 3; 4; 6]:

- партисипативності — активного залучення зацікавлених сторін на всіх етапах стратегічного процесу;
- доказовості — прийняття рішень на основі емпіричних даних, включно з геоінформаційним аналізом, статистикою, польовими дослідженнями;
- адаптивності — гнучкості стратегій до змін середовища, нових викликів і можливостей;
- інтегрованості — узгодження цілей і завдань на різних рівнях управління (місцевому, регіональному, національному).

Таким чином, теоретико-методологічні засади стратегії соціально-економічного розвитку сільських територій формують науковий фундамент, що дозволяє перейти від інтуїтивного управління до системного, прогнозованого і сталого розвитку на засадах партнерства, інновацій і територіальної справедливості.

Ефективне впровадження стратегії соціально-економічного розвитку сільських територій у період повоєнного відновлення вимагає створення дієвої системи інституційного забезпечення, яка буде спроможною координувати дії різних зацікавлених сторін, акумулювати ресурси та забезпечувати сталість досягнутих результатів. У центрі пропонованої моделі інституційного забезпечення має стояти створення багаторівневої системи управління (рис. 1).

Реалізація стратегії соціально-економічного розвитку сільських територій у період повоєнного відновлення має забезпечити досягнення позитивних змін як у короткостроковій, так і в довгостроковій перспективах. Передусім очікується економічне відновлення і зростання, що проявиться у пожвавленні сільськогосподарського виробництва, розвитку переробної промисловості, диверсифікації економічної діяльності, створенні нових робочих місць і збільшенні доходів населення. Водночас важливим напрямом стане соціальна стабілізація через відновлення об'єктів соціальної інфраструктури — шкіл, лікарень, культурних центрів — а також підвищення доступності базових послуг і активізацію громадської участі у процесах розвитку громад.

Інфраструктурна модернізація сприятиме відбудові та оновленню транспортної, енергетичної та комунальної інфраструктури, що значно покращить мобільність населення, ефективність господарської діяльності та комфорт проживання у сільській місцевості. Значної

уваги набуде зміцнення інституційної спроможності через підвищення управлінських компетенцій місцевих органів влади, впровадження сучасних механізмів стратегічного планування, а також посилення інструментів прозорості та підзвітності.

Окреме значення матиме зміцнення громадської ідентичності та довіри, що включатиме відродження місцевих традицій, підтримку культурної спадщини та підвищення рівня довіри громадян до органів влади. Все це створить основу для підвищення суспільної згуртованості та стійкості громад.

У підсумку, реалізація стратегії має забезпечити не лише фізичне відновлення постраждалих територій, але й перехід до якісно нового етапу розвитку сільських територій — більш стійкого, інноваційного та інклюзивного. Сільські громади мають перетворитися на повноцінні центри економічної активності, соціальної стабільності та екологічної відповідальності, що відповідатиме загальнонаціональним цілям сталого розвитку України.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, сучасний стан сільських територій характеризується складними викликами, серед яких руйнування інфраструктури, депопуляція, економічна стагнація та погіршення якості життя населення. Постає потреба в створенні багаторівневої системи інституційного забезпечення, яка передбачає координацію зусиль на національному, регіональному та місцевому рівнях із залученням фінансово-кредитних та інформаційно-аналітичних механізмів підтримки. Комплексний підхід до реалізації стратегії, що охоплюватиме економічне зростання, соціальну стабілізацію, модернізацію інфраструктури, розвиток людського капіталу та екологічну безпеку, сприятиме створенню передумов для сталого, інноваційного та інтегрованого розвитку сільських територій, підвищенню рівня життя населення та зміцненню соціальної згуртованості. Таким чином, стратегічний підхід до відновлення і розвитку сільських територій має стати основою для формування нової архітектури регіонального розвитку України в повоєнний період, що дозволить забезпечити довгострокову стабільність, безпеку та добробут як на місцевому, так і на загальнодержавному рівнях.

Література:

1. Богуш Л. Г. Проблеми і перспективи повоєнного прискорення соціально-економічного розвитку України. Економічний вісник Національного технічного університету України "Київський політехнічний інститут". 2022. № 24. С. 18—24. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.24.2022.274806>
2. Бутко М. П., Колоша В. П., Рассказов О. І. Стратегічні імперативи інституціоналізації розвитку сільських територій через підтримку агроформувань нового типу. Регіональна економіка. 2023. № 4. С. 57—66. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2023-4-6>
3. Гречана С. І. Соціально-економічна ефективність розвитку громад і регіонів: побудова системи показників в умовах повоєнного відновлення. Economics and Law. 2022. № 4 (67). С. 43—56. DOI: <https://doi.org/10.15407/econlaw.2022.04.043>

4. Дуб А. Р. Економіка територіальних громад: тенденції в умовах війни та стратегування повоєнного відновлення. Проблеми економіки. 2023. № 4 (58). С. 105—111. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2023-4-105-111>

5. Дугінець Г., Яценко О., Панченко В. Міжнародний досвід повоєнного відновлення: тригери соціально-економічного розвитку в умовах децентралізації. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2024. № 328 (2). С. 497—505. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-74>

6. Ємець В. В. Економічний розвиток у повоєнний період в Україні: регіональний та місцевий аспекти. Економіка та держава. 2022. № 5. С. 68—72. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2022.5.68>

7. Іванов С. В. Економічне відновлення і розвиток країн після збройних конфліктів та воєн: невтрачені можливості для України. Економіка України. 2019. № 1 (686). С. 75—89.

8. Качула С.В., Ластовченко П.В. Інвестування як ключовий інструмент формування джерел сталого розвитку сільських територій. Ефективна економіка. 2024. № 12. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5330/5383>. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.12.15>

9. Лапань О. Р., Лукін С. Ю. Особливості регіонального прогнозування соціально-економічного розвитку в контексті повоєнного відновлення України. Management and Entrepreneurship: Trends of Development. 2024. № 3(29). С. 40—50. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2024-3/29-04>

10. Небрат В. Зарубіжний досвід і національні пріоритети для стратегування повоєнної відбудови України. Економіка і прогнозування. 2023. № 2. С. 134—159.

11. Радіонов Ю. Д. Напрями реформ і соціально-економічного розвитку України в період післявоєнного відновлення. Економіка України. 2023. № 11. С. 3—26. DOI: <https://doi.org/10.15407/economyukr.2023.11.003>

12. Чорний В. Шляхи відродження економіки України в післявоєнний період із урахуванням світового досвіду. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2022. № 312 (6 (2)). С. 219—223. DOI: [https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6\(2\)-37](https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-37)

13. Khalatur S., Kachula S., Oleksiuk V., Kravchenko M., Klymenko S. Anti-crisis management as a basis for the formation of a financial mechanism for the sustainable development of agricultural business. Financial and credit activity: problems of theory and practice. 2023. Vol. 5 (52). pp. 413—432. DOI: [10.55643/fcapter.5.52.2023.4169](https://doi.org/10.55643/fcapter.5.52.2023.4169)

14. Khalatur S., Masiuk Y., Kachula S., Brovko L., Karamushka O., Shramko I. Entrepreneurship development management in the context of economic security. Entrepreneurship and Sustainability. 2021. Vol. 9 (1). pp. 558—573. DOI: [https://doi.org/10.9770/jesi.2021.9.1\(35\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2021.9.1(35))

References:

1. Bogush, L. (2022), "Problems and prospects of the post-war socio-economic development' acceleration in Ukraine", Ekonomichnyj visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu Ukrainy "Kyivs'kyj politekhnichnyj instytut", vol. 24, pp. 18—24.

2. Butko, M. P., Kolosha, V. P. and Rasskazov, O. I. (2023), "Strategic imperatives of institutionalization of the development of rural areas through the support of new type of agricultural formations", Rehional'na ekonomika, vol. 4, pp. 57—66.

3. Hrechana, S. I. (2022), "Socio-economic efficiency of community and regional development: building of indicators system in conditions of post-war reconstruction", Economics and Law, vol. 4 (67), pp. 43—56.

4. Dub, A. R. (2023), "Economy of territorial communities: trends in the wartime conditions and post-war recovery strategizing", Problemy ekonomiky, vol. 4 (58), pp. 105—111.

5. Duginets, G., Yatsenko, O. and Panchenko, V. (2024), "International experience of post-war reconstruction: financial triggers of socio-economic development in the conditions of decentralization", Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky, vol. 328 (2), pp. 497—505.

6. Yemets, V. (2022), "Economic development in the post-war period in Ukraine: regional and local aspects", Ekonomika ta derzhava, vol. 5, pp. 68—72.

7. Ivanov, S. V. (2019), "Economic recovery and development of countries after armed conflicts and wars: Ukraine's opportunities that have not lost yet", Ekonomika Ukrainy, vol. 1 (686), pp. 75—89.

8. Kachula, S. and Lastovchenko, P. (2024), "Investment as a key tool for forming sources of sustainable development of rural areas", Efektyvna ekonomika, [Online], vol. 12, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5330/5383>. (Accessed 23 April 2025)

9. Lapan, O. and Lukin, S. (2024), "Features of regional forecasting of socio-economic development in the context of post-war reconstruction of Ukraine", Management and Entrepreneurship: Trends of Development, vol. 3 (29), pp. 40—50.

10. Nebrat, V. (2023), "Foreign experience and national priorities for strategizing the post-war reconstruction of Ukraine", Ekonomika i prohnozuvannia, vol. 2, pp. 134—159.

11. Radionov, Y. (2023), "Directions of reforms and socio-economic development of Ukraine in post-war recovery period", Ekonomika Ukrainy, vol. 11, pp. 3—26.

12. Chornii, V. (2022), "Ways of revival of Ukraine's economy in the post-war period taking into account worldwide experience", Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky, vol. 312 (6 (2)), pp. 219—223.

13. Khalatur, S., Kachula, S., Oleksiuk, V., Kravchenko, M. and Klymenko, S. (2023), "Anti-crisis management as a basis for the formation of a financial mechanism for the sustainable development of agricultural business", Financial and credit activity: problems of theory and practice, vol. 5 (52), pp. 413—432.

14. Khalatur, S., Masiuk, Y., Kachula, S., Brovko, L., Karamushka, O. and Shramko, I. (2021), "Entrepreneurship development management in the context of economic security", Entrepreneurship and Sustainability, vol. 9 (1), pp. 558—573.

Стаття надійшла до редакції 07.05.2025 р.

О. О. Сербін,
аспірант, Український Державний Університет науки і технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-6047-4995>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.10.202

ВИКЛИКИ ТА РОЗВИТОК БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ В ПЕРІОД ДІЇ ВОЄННОГО СТАНУ У 2025 РОЦІ

О. Serbin,
Postgraduate student, Ukrainian State University of Science and Technology

CHALLENGES AND DEVELOPMENT OF THE BANKING SYSTEM OF UKRAINE DURING MARTIAL LAW IN 2025

У статті розглянуто сучасний стан банківської системи України в умовах дії воєнного стану, викликаного збройною агресією Російської Федерації у 2022 році. Війна суттєво вплинула на функціонування фінансового сектору, обумовивши необхідність адаптації банків до нових умов, посилення стійкості та розвитку інноваційних механізмів фінансування економіки. Аналізується вплив основних викликів, серед яких особливу увагу приділено ризику дефолту України у травні 2025 року, що має потенційно руйнівні наслідки для банківської системи, національної економіки та добробуту населення. Дослідження акцентує увагу на адаптивних стратегіях банків, що передбачають цифрову трансформацію банківських послуг, оптимізацію управління ризиками, реструктуризацію портфелів кредитів та депозитів, а також активну співпрацю з міжнародними фінансовими організаціями. У роботі проведено порівняльний аналіз досвіду стабілізації банківських систем у країнах, що пережили військові конфлікти, таких як Хорватія, Ірак, Боснія і Герцеговина, з метою виявлення ефективних підходів до відновлення фінансової інфраструктури в умовах глибокої економічної кризи.

Використані методи дослідження включають аналітичний огляд літератури, порівняльний аналіз статистичних даних, метод системного підходу, логічне узагальнення та індуктивний підхід. Встановлено, що основними викликами для банківського сектору є економічна нестабільність, зростання інфляції, девальвація національної валюти, падіння довіри населення до фінансової системи, відтік капіталу за кордон та підвищення ризику кіберзагроз.

У статті детально розглядаються заходи, вжиті Національним банком України, серед яких запровадження валютних обмежень, заборона на дострокове зняття депозитів, розширення програм рефінансування для системно важливих банків, моніторинг ліквідності банківської системи та зміцнення вимог до капіталізації банків. Також висвітлюються ініціативи уряду України щодо залучення міжнародної допомоги від МВФ, Світового банку, Європейського Союзу та інших партнерів.

У рамках дослідження запропоновано низку практичних рекомендацій щодо стабілізації банківського сектору в умовах високих ризиків. До них віднесено: активізацію реструктуризації непрацюючих кредитів (NPL), розвиток державних програм страхування депозитів, стимулювання інвестицій у банківський сектор шляхом надання податкових пільг, розширення використання фінансових технологій (FinTech), удосконалення системи корпоративного управління в банках.

Особлива увага приділена розгляду ролі цифровізації банківської діяльності в умовах обмеження фізичного доступу клієнтів до банківських установ. Показано, що впровадження мобільного банкінгу, електронних платіжних систем, технологій біометричної ідентифікації сприяє збереженню клієнтської бази, підвищенню рівня довіри та забезпеченню безперервності фінансових операцій.

У статті підкреслюється важливість інтеграції банківської системи України у глобальний фінансовий простір. Для цього запропоновано шляхи гармонізації регуляторної політики із стандартами Європейського Союзу, участь у міжнародних платіжних системах, активізацію транскордонного співробітництва банківських установ.

У дослідженні також проаналізовано ймовірні сценарії розвитку ситуації залежно від економічної динаміки, політичних рішень та рівня підтримки міжнародної спільноти. Оптимістичний сценарій передбачає поступове відновлення економіки та стабілізацію банківської системи до кінця 2025 року, песимістичний — зростання ризиків дефолту, зниження рівня довіри до банківської системи та поглиблення фінансової кризи.

Наукова новизна дослідження полягає у комплексному підході до аналізу стану та перспектив розвитку банківської системи України в умовах воєнного стану, систематизації викликів та можливостей, а також розробці рекомендацій щодо мінімізації ризиків та підвищення стійкості банківського сектору.

Практичне значення дослідження полягає у можливості використання отриманих результатів державними органами, банківськими установами та інвесторами для розробки антикризових стратегій управління фінансовими ризиками, покращення структури банківських активів, стимулювання розвитку цифрових фінансових сервісів.

Таким чином, результати дослідження мають важливе теоретичне і практичне значення для забезпечення фінансової стабільності України у період дії воєнного стану та подальшого економічного відновлення країни.

The article analyzes the current state of Ukraine's banking system during the period of martial law, introduced in response to the full-scale armed aggression by the Russian Federation in 2022. The war has significantly affected the functioning of the financial sector, necessitating rapid adaptation by banks to new operational realities, enhancement of financial resilience, and the development of innovative mechanisms for financing the economy. Special attention is given to the analysis of the primary challenges facing the banking sector, with a particular focus on the risk of Ukraine's default in May 2025, which poses potentially devastating consequences for financial stability, economic development, and citizens' welfare.

The research highlights the adaptive strategies adopted by Ukrainian banks, including the digital transformation of banking services, optimization of risk management processes, restructuring of loan and deposit portfolios, and the strengthening of cooperation with international financial institutions. A comparative analysis is conducted of the experiences of other countries that endured military conflicts, such as Croatia, Iraq, and Bosnia and Herzegovina, in order to identify effective approaches for restoring financial infrastructure in conditions of profound economic crises.

The study employs methods such as analytical literature review, comparative statistical analysis, systematic approach methodology, logical generalization, and inductive reasoning. It is established that the major challenges for the banking sector include economic instability, high inflation, depreciation of the national currency, erosion of public trust in the financial system, capital flight, and an increase in cyberthreats.

The article provides an in-depth analysis of the measures undertaken by the National Bank of Ukraine (NBU), including the introduction of currency restrictions, prohibition of premature deposit withdrawals, expansion of refinancing programs for systemically important banks, ongoing monitoring of banking liquidity, and the strengthening of capitalization requirements. In addition, it outlines governmental initiatives aimed at securing international assistance from the International Monetary Fund (IMF), the World Bank, the European Union, and other partners.

Within the research framework, a series of practical recommendations are proposed to enhance the resilience of Ukraine's banking sector amidst high levels of systemic risk. These recommendations include: accelerating the restructuring of non-performing loans (NPLs), expanding state deposit insurance programs, stimulating investment in the banking sector through the introduction of tax incentives, enhancing the integration of financial technologies (FinTech), and improving corporate governance structures within banks.

Special attention is devoted to the role of digitalization of banking services under conditions of limited physical access to banking facilities. The implementation of mobile banking, electronic payment systems, and biometric identification technologies is demonstrated to contribute to the retention of client bases, the increase of trust levels, and the continuity of financial operations.

The article emphasizes the critical importance of integrating Ukraine's banking system into the global financial infrastructure. Recommendations are made for harmonizing regulatory frameworks with European Union standards, participating in international payment systems, and promoting cross-border cooperation among banking institutions.

The research also outlines potential development scenarios depending on economic trends, political decisions, and the level of support from the international community. An optimistic scenario predicts gradual economic recovery and stabilization of the banking system by the end of 2025, while a pessimistic scenario foresees an escalation of default risks, erosion of public trust, and deepening of the financial crisis.

The scientific novelty of the study lies in its comprehensive approach to analyzing the current status and development prospects of Ukraine's banking system during martial law, the systematization of challenges and opportunities, and the formulation of risk mitigation strategies and recommendations for enhancing sectoral resilience.

The practical significance of the study lies in the potential application of its findings by governmental authorities, banking institutions, and investors in developing anti-crisis financial management strategies, improving the structure of banking assets, and promoting the development of digital financial services.

Thus, the research results are of significant theoretical and practical importance for ensuring Ukraine's financial stability during martial law and supporting the country's future economic recovery.

Ключові слова: банківська система, воєнний стан, дефолт, стабільність, економіка України, фінансова система, міжнародна допомога.

Key words: banking system, martial law, default, stability, Ukrainian economy, financial system, international assistance.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Фінансова система є фундаментальною складовою функціонування будь-якої держави, забезпечуючи стабільний рух капіталу, підтримку інвестиційних процесів, розвиток бізнесу та гарантування соціальних зобов'язань. В умовах стабільного економічного середовища банки виступають провідниками економічного розвитку, фінансуючи нові проекти, підтримуючи підприємницьку активність та забезпечуючи ліквідність на фінансовому ринку. Однак за умов глибокої політичної нестабільності, війни чи масштабної економічної кризи банківська система зіштовхується з надзвичайно складними викликами, що вимагають не тільки оперативної реакції, а й стратегічного переосмислення підходів до її функціонування.

Запровадження в Україні воєнного стану у 2022 році стало відповіддю на безпрецедентні виклики, пов'язані з агресією Російської Федерації. Від початку повномасштабного вторгнення банківська система зіткнулася із сукупністю потрясінь, що водночас охоплювали макроекономічний, інституційний та соціальний рівні. Фінансові ринки опинилися у стані глибокої турбулентності, спричиненої скороченням обсягів виробництва, міграцією населення, пошкодженням інфраструктури та порушенням традиційних ланцюгів постачання.

У цих умовах банки були змушені оперативно перебудовувати свою діяльність: адаптувати бізнес-моделі, запроваджувати цифрові сервіси, змінювати політику

ризик-менеджменту, посилювати заходи безпеки, як фізичної, так і кібернетичної. З одного боку, банківський сектор продемонстрував вражаючу гнучкість та стійкість завдяки попереднім реформам, що проводилися в період 2015—2020 років, з іншого — зберігаються глибинні ризики, пов'язані із зростанням непрацюючих активів, зниженням платоспроможності позичальників та ймовірністю дефолту держави.

Однією з найбільш загрозливих тенденцій є значне зниження економічної активності на тлі війни. Руйнування промислових підприємств, втрата експортних можливостей, падіння внутрішнього попиту безпосередньо вплинули на банківські баланси через зростання обсягу неповернених кредитів. Навіть найстійкіші банки змушені були переглядати свої кредитні портфелі, проводити масову реструктуризацію зобов'язань клієнтів, збільшувати резерви під можливі втрати. Це, у свою чергу, призводило до зниження їхнього прибутку, що в перспективі може підірвати капіталізацію системи.

Не менш важливим викликом став ризик девальвації гривні та інфляційного тиску. Падіння валютних надходжень із експорту, зростання державних витрат на військові потреби та гуманітарну допомогу сприяли збільшенню дефіциту платіжного балансу. Національний банк України був змушений запровадити адміністративні обмеження на валютному ринку, ввести фіксований курс гривні до долара США та встановити обмеження на виведення капіталу. Хоча ці заходи тимчасово

во стабілізували ситуацію, вони створили нові проблеми для банків, особливо для тих, хто активно працював у сфері міжнародних розрахунків та кредитування експортно-орієнтованих підприємств.

Окремої уваги заслуговує питання довіри населення до банківської системи. Під час воєнних дій ризик втрати довіри стає критичним фактором, здатним запустити процеси банківських панік і масового відтоку депозитів. Попри значні зусилля з боку НБУ щодо підтримання стабільності, в окремі періоди спостерігалось скорочення депозитної бази банків, що змушувало їх звертатися за рефінансуванням. Програми гарантування вкладів частково пом'якшували цю проблему, однак психологічний фактор залишався важко передбачуваним і залежним від військово-політичної ситуації.

Надзвичайну загрозу для стабільності банківської системи становить ризик дефолту держави, особливо прогнозований на травень 2025 року. Його настання призведе до серйозного зниження суверенного кредитного рейтингу, втрати доступу до міжнародних фінансових ринків, стрімкого зростання вартості запозичень та нової хвилі економічної рецесії. У такій ситуації банки опиняться під потрійним тиском: через зростання процентних ставок, збільшення частки неплатоспроможних клієнтів та обмеження власної ліквідності.

Варто також враховувати кібернетичні ризики, які суттєво зросли під час війни. Банківські установи стали одними з основних цілей для атак, що мало на меті дестабілізацію критичної інфраструктури держави. Порушення роботи платіжних систем, крадіжки даних клієнтів, атаки на сервери створюють додаткові витрати для банків на забезпечення кібербезпеки та резервування інфраструктури.

Значним викликом є також забезпечення операційної діяльності банків у регіонах, де ведуться активні бойові дії або які перебувають під тимчасовою окупацією. Переміщення офісів, збереження баз даних, забезпечення безпеки працівників і клієнтів — усі ці аспекти вимагають серйозних витрат та організаційних зусиль.

Незважаючи на масштабність викликів, банківська система України продемонструвала високий рівень адаптивності завдяки попереднім реформам, таким як запровадження міжнародних стандартів фінансової звітності, очищення ринку від неплатоспроможних банків, підвищення вимог до капіталізації та прозорості. Саме ці заходи стали основою для відносно стійкості системи навіть в умовах війни.

Проте без системної підтримки з боку держави та міжнародної спільноти банківська система не зможе довготривало забезпечувати стабільність фінансової сфери. Наразі важливим завданням є продовження співпраці з Міжнародним валютним фондом, Світовим банком, Європейським союзом та іншими фінансовими інституціями для залучення необхідних ресурсів на підтримку ліквідності банків та рекапіталізацію економіки.

Таким чином, в умовах війни банківська система України одночасно виконує подвійне завдання: забезпечення поточної фінансової стабільності та підготовка до післявоєнного відновлення економіки. Саме тому вивчення її сучасного стану, ризиків і перспектив розвитку набуває виняткової актуальності та потребує комплексного наукового підходу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика стійкості банківської системи в умовах кризових явищ привертала увагу науковців упродовж тривалого часу, проте війна в Україні створила нові, безпрецедентні обставини, що потребують оновленого наукового осмислення. Дослідження останніх років значною мірою зосереджені на оцінці факторів, які впливають на функціонування банків під час системних потрясінь, а також на розробці механізмів забезпечення їхньої стабільності.

У своїй роботі "Фінансова стабільність банківського сектору в період економічних шоків" (2023) Іванюта Т.М. приділяє особливу увагу аналізу ролі ліквідності та капіталізації банків як ключових факторів виживання в умовах економічної нестабільності. Автор досліджує механізми реагування банківських установ на зовнішні шоки, підкреслюючи важливість превентивних заходів, таких як створення резервів, збереження диверсифікованої структури активів і активне управління ризиками. Іванюта наголошує, що швидкість адаптації банківської системи залежить від гнучкості її внутрішніх процедур та ефективності регуляторної політики держави.

Шаров О.І. у монографії "Вплив війни на банківську систему України: виклики та перспективи" (2023) акцентує увагу на глибинних структурних змінах, які зазнала банківська система України у зв'язку з війною. Автор аналізує падіння обсягів кредитування, зміну депозитної політики банків, а також введення обмежень на валютні операції. Шаров підкреслює, що в умовах війни першочергового значення набуває підтримка довіри вкладників через забезпечення доступності фінансових послуг навіть у зонах бойових дій, розвиток дистанційних каналів обслуговування та впровадження електронних фінансових інструментів.

Геєць В.М. у своїй праці "Фінансові ризики в умовах військової економіки" (2022) висвітлює багатовимірний характер ризиків, що виникають під час збройних конфліктів. Серед ключових викликів автор виділяє ризик втрати платоспроможності позичальників, погіршення якості банківських активів, збільшення витрат на забезпечення безпеки операцій та зростання потреби у державній підтримці ліквідності. Геєць також аналізує досвід попередніх фінансових криз в Україні, вказуючи на необхідність посилення наглядових функцій регулятора та розробки спеціальних антикризових механізмів.

Важливий внесок у дослідження теми зроблено у колективній монографії під редакцією Поручника А.М. "Економіка України в умовах війни: фінансово-банківські аспекти" (2023). У цій праці акцентується увага на комплексному підході до відновлення фінансового сектору після завершення бойових дій. Автори аналізують роль міжнародної фінансової допомоги, необхідність реструктуризації державного боргу, модернізації банківських технологій та гармонізації українського законодавства з європейськими стандартами. Особливе місце відведено питанням інституційного розвитку банківської системи, впровадженню принципів прозорості та підзвітності.

Значний аналітичний матеріал міститься також у звітах Національного банку України за 2022—2024 роки. У цих документах докладно описано оперативні заходи

для підтримання стабільності банківської системи в умовах війни: введення тимчасових валютних обмежень, забезпечення рефінансування банків, контроль за дотриманням нормативів ліквідності, заохочення банків до консервативного підходу в оцінці кредитних ризиків. Звіти НБУ засвідчують, що банківська система України, незважаючи на масштабні виклики, зберігає загальну фінансову стійкість, хоча окремі ризики залишаються суттєвими.

Окремо варто згадати результати досліджень Світового банку та Міжнародного валютного фонду щодо фінансового сектору України. У звітах цих організацій вказується на високу ефективність оперативних заходів НБУ, однак наголошується на необхідності подальших реформ, зокрема посилення механізмів боротьби з неплатоспроможністю, реформування судової системи для захисту прав кредиторів та поліпшення корпоративного управління в банках.

Таким чином, проведений аналіз літературних джерел засвідчує, що сучасна банківська система України має унікальні можливості для трансформації та розвитку навіть у надзвичайно складних умовах воєнного стану. Водночас науковці підкреслюють важливість комплексного підходу, що включає не лише підтримку ліквідності та платоспроможності банків, але й удосконалення регуляторної бази, розвиток цифрової інфраструктури, інтеграцію до міжнародних фінансових систем.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Ця наукова робота створена, щоб дослідити банківську систему, яка виступає опорою для реалізації державних програм підтримки бізнесу і населення, фінансування оборонних витрат, стабілізації національної валюти. Тому її стійкість має вирішальне значення для виживання економіки в умовах війни та успішного відновлення у майбутньому.

Враховуючи складність об'єкта дослідження, цілі реалізується через вирішення низки конкретних завдань:

- проаналізувати трансформаційні процеси у банківському секторі України під впливом війни та воєнного стану;
- визначити основні виклики і ризики, що постали перед банківськими установами у 2022—2025 роках;
- оцінити вплив потенційної загрози дефолту України у травні 2025 року на стійкість банківської системи;
- виявити основні адаптивні механізми банків у відповідь на кризові явища;
- проаналізувати заходи Національного банку України та уряду щодо стабілізації банківської системи;
- здійснити порівняльний аналіз досвіду інших країн, що переживали збройні конфлікти, з метою визначення можливих шляхів відновлення;
- сформулювати практичні рекомендації щодо зміцнення банківської системи України в умовах високої невизначеності.

Об'єктом дослідження виступає банківська система України як комплексна фінансово-економічна структура, що забезпечує акумуляцію, перерозподіл і використання грошових ресурсів у період воєнного стану.

Предметом дослідження є процеси функціонування, адаптації та розвитку банківської системи в умовах війни, а також механізми державного регулювання та міжнародної підтримки.

Важливо підкреслити, що досягнення поставленої мети потребує міждисциплінарного підходу, який поєднує методи фінансового аналізу, економічної теорії кризових явищ, елементів міжнародного права та досвіду економічного відновлення.

Особливу увагу в рамках дослідження приділено виявленню тенденцій цифровізації банківських послуг, яка стала одним із ключових чинників стійкості фінансового сектору в умовах обмежень воєнного часу.

Таким чином, реалізація мети і завдань дослідження дозволить комплексно оцінити поточний стан банківської системи України, спрогнозувати основні ризики її розвитку у найближчій перспективі та розробити практичні рекомендації щодо зміцнення фінансової стійкості країни в умовах тривалого військового конфлікту.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Запровадження воєнного стану в Україні у 2022 році стало каталізатором масштабних трансформацій у банківському секторі.

Попри надзвичайно складні обставини, система зберегла свою функціональність, демонструючи помітний рівень стійкості. На кінець 2023 року у банківській системі працювало понад 65 установ, більшість із яких зуміли адаптуватися до нових реалій через розвиток дистанційних каналів обслуговування та цифрових сервісів.

Проте вплив війни був потужним: обсяги кредитування скоротилися на 25%, а обсяги депозитів — на 18% порівняно з довоєнним рівнем. Спостерігалось суттєве погіршення якості кредитних портфелів через неспроможність багатьох позичальників виконувати свої зобов'язання. Водночас, завдяки своєчасним заходам НБУ — зокрема рефінансуванню банків та обмеженням на валютні операції — вдалося уникнути масового краху банків.

Основні ризики для банківської системи. Стан банківської системи України в період війни формується під впливом ряду системних ризиків. Найбільш серйозними серед них є економічна рецесія, викликана руйнуванням промисловості та інфраструктури, скороченням внутрішнього попиту та експорту.

Серед валютних ризиків особливо критичною є проблема обмеження доступу до валютних ресурсів, що ускладнює міжнародні розрахунки та експортно-імпортні операції.

Кіберзагрози стали ще одним важливим чинником ризику. За даними Служби безпеки України, кількість кібератак на банківську інфраструктуру зросла у 2023 році на 35% порівняно з попереднім періодом.

Аналіз загрози дефолту у травні 2025 року

Одним із найсерйозніших викликів для банківської системи залишається загроза державного дефолту у травні 2025 року. Серед причин можливого дефолту варто відзначити: збільшення державного боргу (до 95% ВВП), високе навантаження на бюджет через військові витрати, залежність від зовнішнього фінансування.

У разі дефолту можливі такі наслідки для банківської системи:

- падіння кредитних рейтингів банків,
- зростання процентних ставок,
- масовий відтік депозитів,
- зниження доступу до міжнародного фінансування.

Для мінімізації наслідків кризи банки України впроваджують активні заходи адаптації.

Одним із ключових напрямів є цифровізація банківських послуг, що дозволяє обслуговувати клієнтів навіть за умов руйнування фізичної інфраструктури.

В умовах тривалої військової агресії банки України змушені були оперативно впроваджувати нові стратегії адаптації, спрямовані на збереження фінансової стійкості, підтримання довіри клієнтів та забезпечення безперервності основних банківських операцій.

Основними напрямками такої адаптації стали цифровізація банківських послуг, реструктуризація кредитних портфелів, активне управління ризиками та залучення додаткової ліквідності через механізми рефінансування.

Одним із ключових показників, що ілюструють ефективність адаптаційних стратегій, є динаміка депозитної бази фізичних осіб.

Таблиця 1. Ключові фінансові показники України (2021–2025)

Показник	2021	2022	2023	2024	2025 (прогноз)
Державний борг (% ВВП)	65%	82%	87%	92%	95%
Інфляція (%)	10%	26%	18%	14%	12%
ВВП (млрд дол.)	195	145	160	175	190

Після різкого падіння обсягів депозитів у 2022 році внаслідок загострення військових дій спостерігається поступове їхнє відновлення, що свідчить про часткове відновлення довіри населення до банківської системи. Ця тенденція відображена на рисунку 1.

Відображає спад депозитів у 2022 році через війну, а потім поступове відновлення 2023–2025 рр.

Подібно до депозитів, динаміка частки непрацюючих кредитів (NPL) є важливим індикатором стійкості банківського сектору. Військові дії та економічний спад призвели до суттєвого зростання NPL у 2022–2023 роках. Однак реалізація програм реструктуризації кредитних портфелів дозволила стабілізувати ситуацію, що демонструється на рисунку 2.

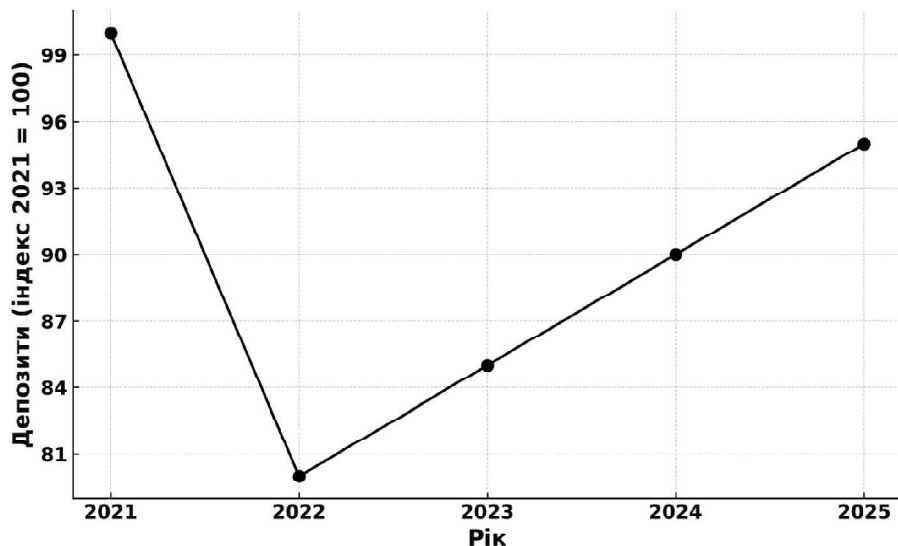


Рис. 1. Динаміка депозитів

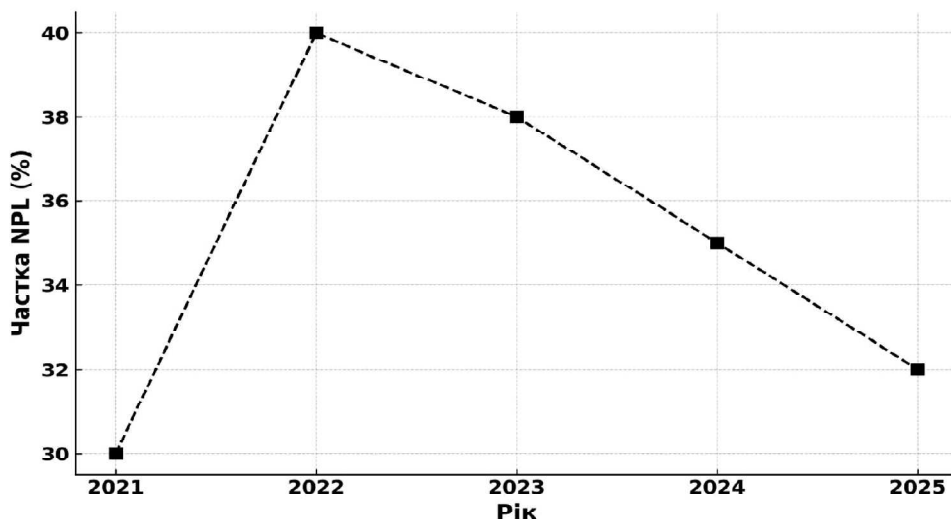


Рис. 2. Частка непрацюючих кредитів (NPL)

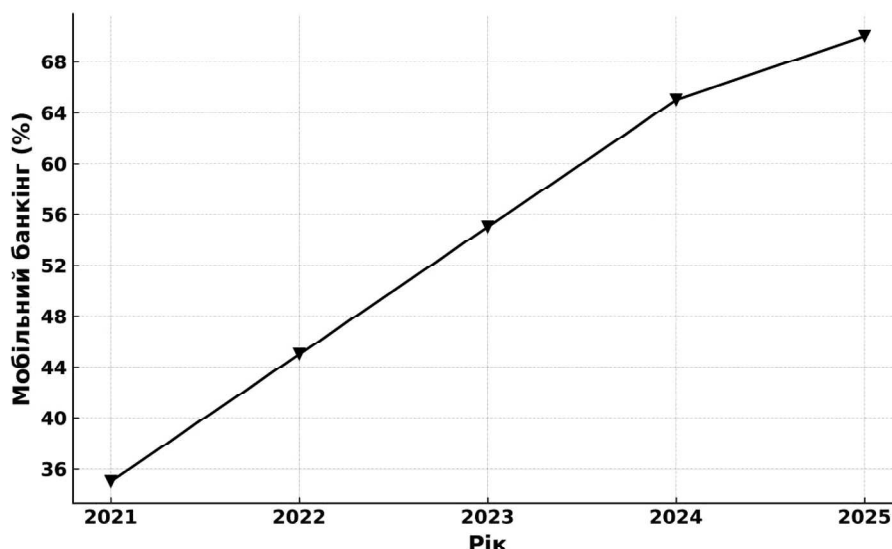


Рис. 3. Використання мобільного банкінгу

Зростання частки непрацюючих кредитів на піку війни та стабілізацію у 2025 році.

Важливим аспектом антикризової стратегії стала також активна цифровізація банківських послуг. Перехід значної частини клієнтів до мобільного та інтернет-банкінгу дозволив банкам забезпечити безперервність обслуговування навіть за умов фізичних обмежень. Динаміка зростання використання мобільного банкінгу в Україні впродовж 2021—2025 років наведена на рисунку 3.

Активне зростання використання мобільного банкінгу серед населення як адаптивний тренд.

Таким чином, аналіз основних макроекономічних і фінансових індикаторів підтверджує ефективність обраних стратегій адаптації банківської системи до викликів воєнного часу, хоча водночас вказує на необхідність подальшого вдосконалення механізмів ризик-менеджменту та цифрової трансформації фінансових послуг.

Міжнародний досвід подолання фінансових криз у війнах

Досвід інших країн свідчить, що подолання фінансових наслідків війни потребує активної державної політики та міжнародної підтримки.

Хорватія (1990-ті роки):

Після війни уряд країни реалізував програму капіталізації банків за рахунок державних фондів і міжнародних донорів, що дозволило відновити довіру населення до банківської системи. Ключову роль відіграли іноземні інвестиції в банківський сектор та суворий нагляд з боку центрального банку.

Ірак (після 2003 року):

Відновлення фінансової системи базувалося на валютній реформі, лібералізації фінансового сектору та залученні міжнародних експертів для модернізації банківських операцій. Особлива увага приділялася створенню надійної інфраструктури електронних платежів.

Боснія і Герцеговина (1990-ті роки):

Ключовим фактором стабілізації стало впровадження єдиної платіжної системи та залучення іноземних банків, що забезпечили приплив капіталу і сприяли відновленню кредитування економіки.

Аналіз міжнародного досвіду свідчить: для ефективного відновлення банківської системи Україні необхідно продовжувати реформування, залучати зовнішню фінансову допомогу, модернізувати технології та підвищувати рівень довіри до банківських установ.

ВИСНОВКИ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ

Банківська система України демонструє високу стійкість, незважаючи на безпрецедентні виклики, спричинені війною та економічною нестабільністю. Проте існує значна кількість ризиків, які потребують системного вирішення.

Основні висновки:

— Банки змогли адаптувати свої процеси до нових реалій через цифровізацію та оптимізацію витрат.

— НБУ виконує важливу стабілізаційну роль, проте зберігається загроза дефолту.

— Міжнародна допомога залишається критично важливою для підтримки фінансової стійкості.

— Необхідно підвищити якість управління ризиками, особливо в умовах зростання частки проблемних активів (NPL).

Рекомендації:

— Продовжити співпрацю з МВФ та Світовим банком для фінансування дефіциту бюджету.

— Активізувати реструктуризацію проблемних кредитів у банківських портфелях.

— Поглиблювати цифровізацію банківських процесів для забезпечення доступу клієнтів до фінансових послуг навіть в умовах фізичних обмежень.

— Розширити програми гарантування депозитів для зміцнення довіри населення.

— Підвищувати рівень кібербезпеки банківських установ.

Література:

1. Іванюта Т. М. Фінансова стабільність банківського сектору в період економічних шоків. Київ: КНЕУ, 2023. 210 с.

2. Шаров О. І. Вплив війни на банківську систему України: виклики та перспективи. Київ: НІСД, 2023. 188 с.

3. Геєць В. М. Фінансові ризики в умовах військової економіки. Київ: Інститут економіки та прогнозування НАН України, 2022. 240 с. URL: <https://ief.org.ua> (дата звернення: 20.04.2025).

4. Економіка України в умовах війни: фінансово-банківські аспекти / за ред. А. М. Поручника. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2023. 325 с.

5. Національний банк України. Основні показники банківської системи України за 2022–2024 рр. [Електронний ресурс]. URL: <https://bank.gov.ua> (дата звернення: 20.04.2025).

6. Світовий банк. Оцінка економічного впливу війни на Україну (2023) [Електронний ресурс]. URL: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine> (дата звернення: 20.04.2025).

7. Міжнародний валютний фонд. Співпраця з Україною: огляд фінансової стійкості (2024) [Електронний ресурс]. URL: <https://www.imf.org/en/Countries/UKR> (дата звернення: 20.04.2025).

8. Головні банкіри України про банкінг під час війни та бачення 2023 року. Forbes Україна. 2022. 30 грудня. URL: <https://forbes.ua/money/golovni-bankiri-ukraini-pro-banking-pid-chas-viyni-ta-bachennya-2023-roku-23012023-10945> (дата звернення: 20.04.2025).

9. Ситник Н. С., Васьків І. М. Фінансова безпека банків як один із складників фінансової безпеки держави. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. 2018. Т. 29 (68).

10. Забчук Г., Івашук О. Ризики банківської системи України в умовах воєнного стану. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2022. № 1—2. С. 50—61.

References:

1. Ivaniuta, T. (2023), Finansova stabil'nist' bankivs'koho sektoru v period ekonomichnykh shokiv [Financial Stability of the Banking Sector during Economic Shocks], KNEU, Kyiv, Ukraine.

2. Sharov, O. (2023), Vplyv viyny na bankivs'ku systemu Ukrainy: vyklyky ta perspektyvy [Impact of the War on the Banking System of Ukraine: Challenges and Prospects], NISD, Kyiv, Ukraine.

3. Heiets, V. (2022), Finansovi ryzyky v umovakh viys'kovoï ekonomiky [Financial Risks in Conditions of a Wartime Economy], Institute for Economics and Forecasting of NAS of Ukraine, Kyiv, Ukraine. Available at: <https://ief.org.ua> (Accessed: 20 April 2025).

4. Poruchnyk, A. (2023), Ekonomika Ukrainy v umovakh viyny: finansovo-bankivs'ki aspekty [The Economy of Ukraine in Wartime: Financial and Banking Aspects], Ivan Franko National University of Lviv, Lviv, Ukraine.

5. National Bank of Ukraine (2024), "Main Indicators of the Banking System of Ukraine for 2022—2024", Available at: <https://bank.gov.ua> (Accessed: 20 April 2025).

6. World Bank (2023), "Assessment of the Economic Impact of the War on Ukraine", Available at: <https://www.worldbank.org/en/country/ukraine> (Accessed: 20 April 2025).

7. International Monetary Fund (2024), "Cooperation with Ukraine: Overview of Financial Stability", Available

at: <https://www.imf.org/en/Countries/UKR> (Accessed: 20 April 2025).

8. Forbes Ukraine (2022), "Top Bankers of Ukraine on Banking during the War and their Vision for 2023", Available at: <https://forbes.ua/money/golovni-bankiri-ukraini-pro-banking-pid-chas-viyni-ta-bachennya-2023-roku-23012023-10945> (Accessed: 20 April 2025).

9. Sytnyk, N. and Vaskiv, I. (2018), "Financial Security of Banks as a Component of State Financial Security", Scientific Notes of V.I. Vernadskyi Taurida National University, Vol. 29 (68).

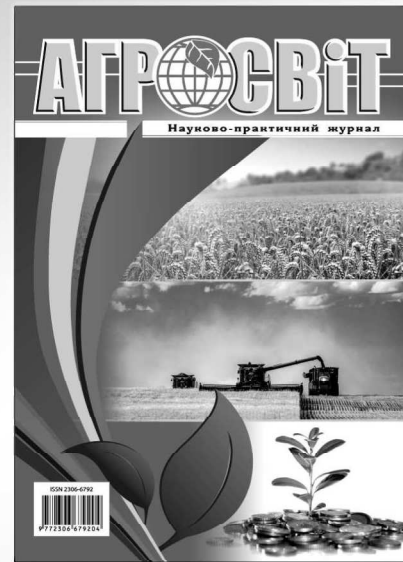
10. Zabchuk, H. and Ivashchuk, O. (2022), "Risks of the Ukrainian Banking System under Martial Law", Institute of Accounting, Control and Analysis in the Conditions of Globalization, vol. 1—2, pp. 50—61.

Стаття надійшла до редакції 05.05.2025 р.

АГРОСВІТ

<https://nauka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

Журнал включено до переліку наукових фахових видань України з ЕКОНОМІЧНИХ НАУК (Категорія «Б»)

Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292

В. І. Шарий,
д. держ. упр., доцент, доцент кафедри менеджменту та державної служби,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5598-3505>
Л. Я. Самойленко,
к. держ. упр., доцент, доцент кафедри менеджменту та державної служби,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0335-3077>
А. В. Борова,
студентка кафедри менеджменту та державної служби,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-1220-5932>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.10.210

ОРГАНІЗАЦІЙНІ ЗАСАДИ ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПРОЗОРОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

V. Sharyi,
Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Public Service,
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy
L. Samoilenko,
PhD in Public Administration, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Civil Service,
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy
A. Borova,
Student of the Department of Management and Public Service,
Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

ORGANIZATIONAL PRINCIPLES OF E-GOVERNANCE IN ENSURING INFORMATION TRANSPARENCY OF PUBLIC ADMINISTRATION

У статті аналізуються організаційні засади електронного урядування як ключовий фактор забезпечення інформаційної прозорості публічного управління. Автори досліджують нормативно-правову базу України в галузі цифрової трансформації, визначає основних інституційних акторів та окреслює роль цифрових платформ і інформаційно-комунікаційних технологій у підвищенні відкритості діяльності органів влади. Особлива увага приділяється проблемам кібербезпеки, захисту персональних даних та участі громадян у процесах електронного урядування. У статті також надаються рекомендації щодо удосконалення механізмів електронного урядування в Україні. Практичне значення дослідження полягає в розробці пропозицій, спрямованих на покращення доступу до публічної інформації, зміцнення довіри до публічних інститутів та підвищення ефективності публічного управління через впровадження сучасних цифрових інструментів.

The article examines the organizational foundations of e-governance as a key factor in ensuring the information transparency of public administration. It analyzes Ukraine's regulatory and legal framework for digital transformation, identifies key institutional actors, and outlines the role of digital platforms and ICTs in enhancing governmental openness. Special attention is given to cybersecurity, data protection, and citizen participation in e-governance.

As society rapidly digitalizes, e-governance becomes a vital mechanism for ensuring government accountability and transparency. It facilitates efficient public service delivery and strengthens the relationship between the state and its citizens. The article explores how information technologies can create an open, accountable, and efficient public administration system, with a focus on the regulatory aspects necessary for their success.

Ukraine's digital transformation in public administration is evaluated from the perspective of legal and institutional readiness. The article discusses how state and non-state actors, such as government agencies, local authorities, and private sector partners, interact within the e-governance ecosystem. It emphasizes the need for a coherent digital infrastructure that integrates platforms, streamlines communication, and enhances service delivery. The article also addresses challenges like limited public awareness, digital literacy, and inadequate legal frameworks.

A key issue is cybersecurity and data protection. With the increasing volume of personal data in the digital government framework, ensuring its security is critical. The article highlights Ukraine's efforts to strengthen cybersecurity capabilities and protect personal data while providing digital public services.

Another important topic is citizen participation. E-governance provides an opportunity for more direct and transparent engagement. The article examines how digital tools can foster greater public involvement in governance, from public consultations to online petitions and e-voting. Citizen participation strengthens democracy and improves public policies.

In conclusion, the article argues that while Ukraine has made progress in e-governance, challenges remain in achieving full digital transparency and security. It calls for continued improvements in legal and institutional frameworks, digital skills development, and personal data protection to enhance transparency, efficiency, and accountability in public administration.

Ключові слова: електронне урядування, інформаційна прозорість, публічне управління, цифрові платформи, кібербезпека, захист персональних даних, громадська участь, адміністративні послуги.

Key words: e-governance, information transparency, public administration, digital platforms, cybersecurity, personal data protection, public participation, administrative services.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ І ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

В умовах глобалізації та інформатизації суспільства, зростаючої ролі технологій у різних сферах життя, електронне урядування стає ключовим елементом для забезпечення ефективного, прозорого та демократичного публічного управління. Важливим аспектом цього процесу є інформаційна прозорість, яка безпосередньо впливає на довіру громадян до державних органів та сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень. Ураховуючи численні виклики, які виникають в умовах постійного розвитку цифрових технологій, особливо у контексті забезпечення кібербезпеки, захисту персональних даних і належної взаємодії між органами державної влади та громадянами, питання організаційних засад електронного урядування стають надзвичайно актуальними.

Визначення ефективних моделей впровадження електронного урядування в Україні та інших країнах є важливим науковим завданням, оскільки забезпечує не лише трансформацію публічної адміністрації в умовах цифровізації, але й можливість зниження бюрократичних

бар'єрів, спрощення адміністративних процедур та посилення зворотного зв'язку між державними органами та громадянами. Тому виникає необхідність у комплексному аналізі існуючих практик, розробці рекомендацій щодо удосконалення організаційних засад, нормативно-правових актів та технологічних інструментів для забезпечення ефективного функціонування електронного урядування.

З практичної точки зору, впровадження електронного урядування дозволяє не тільки покращити взаємодію держави з громадянами, але й значно знизити витрати на адміністративні послуги, підвищити рівень доступності та ефективності публічних сервісів. Крім того, це створює нові можливості для інтеграції національних адміністративних систем у міжнародну цифрову спільноту, сприяючи розвитку електронної демократії, зміцненню прав людини та основних свобод у цифровому середовищі.

Таким чином, постановка проблеми електронного урядування та забезпечення інформаційної прозорості є важливим завданням для науковців і практиків, оскільки вона дозволяє не лише покращити управлінські процеси, а й сприяє розвитку демократичних засад управління в умовах сучасних технологічних викликів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасних умовах розвитку цифрових технологій участь громадян у публічному управлінні трансформується через інструменти електронного урядування, що забезпечують відкритість, прозорість та підзвітність влади. Електронна участь стає важливою складовою демократичного процесу, дозволяючи громадянам не лише отримувати інформацію про діяльність органів влади, а й активно впливати на ухвалення рішень, формування політик і контроль за їх реалізацією. Як зазначають Александрова та Останек, "електронне урядування має беззаперечні переваги, які покращують стан демократичних процесів у державі першочергово через інформування" [1].

Інформаційно-комунікаційні технології створюють умови для впровадження елементів електронної демократії, зокрема електронних петицій, громадських обговорень, онлайн-консультацій, що сприяє зростанню довіри громадян до державних інституцій. Ляхович і Жекало підкреслюють, що "ресурси та можливості e-governance дозволяють провадити прозору та відкрити політику по відношенню до громадян і тим самим збільшувати число інструментів громадської участі в управлінні суспільним розвитком" [10].

Питання електронного урядування та інформаційної прозорості публічного управління активно розвивається у вітчизняній науковій літературі. Так, Завада Ростислав Степанович досліджує нормативно-правові аспекти цифрової трансформації в Україні [2], Качковська Леся акцентує увагу на ролі державних інституцій у впровадженні цифрових інновацій [9].

Водночас недостатньо розробленими залишаються питання інституційних механізмів забезпечення прозорості публічного управління, кібербезпеки та захисту персональних даних у контексті цифровізації. Саме ці аспекти становлять предмет комплексного аналізу організаційних, правових і технологічних складових електронного урядування в Україні з метою удосконалення механізмів забезпечення прозорості публічного управління.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування організаційних засад електронного урядування як важливого інструменту забезпечення інформаційної прозорості публічного управління в Україні, а також розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення відповідних механізмів у контексті цифрової трансформації державного управління.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В умовах трансформаційних змін, які супроводжують цифровізацію суспільства, нормативно-правове забезпечення електронного урядування постає як один із ключових чинників ефективного функціонування сучасного публічного управління. Українське законодавство, формуючи відповідне правове поле, заклало низку фундаментальних засад, що регламентують використання цифрових технологій у державному секторі.

До переліку основоположних актів, які безпосередньо впливають на формування та розвиток електронного урядування, належать: Закон України "Про елект-

ронні документи та електронний документообіг" [5], який визначає юридичну силу електронного документа та порядок його використання; Закон України "Про доступ до публічної інформації" [4], що гарантує відкритість діяльності органів публічної влади та забезпечує реалізацію права громадян на отримання достовірної та повної інформації; Закон України "Про адміністративні послуги" [3], який створює передумови для впровадження електронного сервісу в системі надання державних послуг; а також Закон України "Про електронні довірчі послуги" [6], який закладає правові основи для використання електронного підпису, печаток, електронної ідентифікації, що у свою чергу формують довіру до цифрових транзакцій між громадянином і державою.

У сукупності ці нормативно-правові акти створюють основу для функціонування електронного урядування, забезпечуючи правові механізми для електронного документообігу, доступу до публічної інформації та надання адміністративних послуг в електронному вигляді [12].

Проте, попри наявність зазначених законів, аналіз чинної нормативно-правової бази свідчить про її фрагментарність. Зокрема, відчутно бракує єдиного системного законодавчого акта, який би комплексно регулював усі ключові аспекти електронного урядування. Ідеться про питання кібербезпеки, захисту персональних даних, інтероперабельності інформаційних систем, координації дій між органами публічної влади, а також забезпечення цифрової інклюзії та підвищення цифрової грамотності населення.

На сьогодні законодавче поле лишається розрізненим і часто несинхронізованим із реальними темпами цифрових трансформацій. З одного боку, держава демонструє прогрес у впровадженні IT-інструментів, проте з іншого — законодавство відстає від потреб практики, що створює нормативно-правовий вакуум у низці критично важливих сфер. Наприклад, захист персональних даних регулюється законодавством, що не повною мірою відповідає вимогам GDPR — загального регламенту про захист даних у ЄС, тоді як Україна прагне євроінтеграції.

Відтак, існує об'єктивна потреба у розробці комплексного закону про електронне урядування, який би виступав правовою основою для гармонізації та координації всіх інструментів і напрямів цифрового державного управління. Такий закон має охоплювати як організаційні, так і технічні, безпекові та етичні аспекти цифрової взаємодії у системі "держава-громадянин".

У процесі формування цифрової держави особливе значення набуває діяльність інституційних акторів, на яких покладається розробка, реалізація та моніторинг політики у сфері електронного урядування. В Україні інституційна архітектура електронного урядування поступово формувалась відповідно до змін у законодавстві, міжнародних зобов'язаннях держави та викликів цифрової трансформації. Розуміння ролі ключових суб'єктів цього процесу є необхідною передумовою для оцінки ефективності управлінських рішень у сфері диджиталізації.

Провідним органом, що наразі виступає центром компетенцій у сфері електронного урядування, є Міністерство цифрової трансформації України. Створене у 2019 році, воно стало першим в історії України профільним міністерством, завданням якого є не лише впровадження цифрових сервісів, а й повна трансфор-

мація взаємодії держави з громадянами та бізнесом. На Міністерство покладено стратегічне планування, розробку нормативно-правової бази, впровадження ключових платформ, зокрема порталу Дія, цифрового підпису, системи електронної ідентифікації та інтероперабельності даних.

У науковій літературі підкреслюється, що саме в умовах воєнного стану діяльність Міністерства цифрової трансформації набула особливої ваги, адже "функціонування сервісу "Дія" забезпечило не лише безперервність надання адміністративних послуг, але й сприяло підвищенню адаптивності державного апарату до екстремальних умов" [11].

Іншим вагомим суб'єктом виступає Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України, яка забезпечує кібербезпеку, захист державних інформаційних ресурсів та функціонування державних телекомунікаційних систем. У контексті цифрового врядування ця служба відіграє критично важливу роль, адже наявність розвинених інформаційних інфраструктур та гарантій їх захисту — одна з основ довіри до цифрових сервісів з боку громадян.

Необхідно згадати також Державне агентство з питань електронного урядування України, яке до моменту реорганізації (його функції було передано Мінцифрі) здійснювало координацію проєктів електронного врядування, працювало над впровадженням інтегрованих інформаційних систем, стандартів відкритих даних та розвитку цифрових інструментів участі громадян. Саме це агентство заклало підґрунтя для багатьох сервісів, які нині функціонують у рамках порталу Дія.

Разом із тим, функціонування інституційної моделі цифрової трансформації в Україні стикається з рядом викликів. Насамперед, йдеться про недостатній рівень міжвідомчої координації, що призводить до дублювання функцій, фрагментарності у впровадженні IT-рішень, а також втрати синергії між центральними і місцевими органами виконавчої влади. Особливо актуальною ця проблема стає в умовах децентралізації, коли ОТГ отримують дедалі більше повноважень, однак не мають належної цифрової спроможності.

Обмеженість фінансових та кадрових ресурсів, зокрема дефіцит висококваліфікованих IT-спеціалістів у державному секторі, також перешкоджає реалізації амбітних цифрових ініціатив. Внаслідок цього процес цифровізації може мати нерівномірний характер, що поглиблює цифрову нерівність як між регіонами, так і між окремими групами населення.

На сучасному етапі постає нагальна потреба у створенні єдиного координаційного механізму взаємодії між усіма залученими суб'єктами, системному розподілі компетенцій, забезпеченні сталої кадрової політики та підвищенні кваліфікації службовців..

Важливо усвідомити, о інституційна спроможність держави в сфері електронного урядування — це не лише питання структурної побудови органів, а передусім питання ефективної взаємодії, ресурсного забезпечення та політичної волі до цифрової модернізації державного управління [8].

У сучасних умовах цифрової трансформації публічного управління ключову роль у досягненні інформаційної прозорості відіграють цифрові платформи та

інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ). Вони стали не лише інструментом автоматизації адміністративних процедур, але й дієвим механізмом демократизації державного управління, відкритості та підзвітності органів влади перед громадянами.

Впровадження таких технологій, як портали відкритих даних, електронні кабінети громадян, державні реєстри у відкритому доступі, системи електронного документообігу та електронні сервіси, як-от "Дія" чи ProZorro, суттєво розширює можливості громадян щодо участі в управлінських процесах та контролю за діяльністю органів влади. Цифрові рішення сприяють оперативній, зручній і доступній взаємодії держави і суспільства, знижуючи корупційні ризики та забезпечуючи "ефект відкритих дверей" у державному адмініструванні.

Більше того, ІКТ-технології створюють умови для впровадження елементів електронної демократії, зокрема: електронних петицій, громадських обговорень, онлайн-консультацій, що сприяє зростанню довіри громадян до державних інституцій. Як підкреслюють дослідники, "використання електронних ресурсів для забезпечення зворотного зв'язку між інституціями влади та громадянами є важливим чинником формування ефективної взаємодії та підвищення легітимності державної влади" [10].

Водночас реалізація потенціалу цифрових платформ гальмується низкою викликів: недостатньою інтеграцією інформаційних систем між органами влади, застарілою інфраструктурою, нестабільним інтернет-зв'язком у регіонах та низьким рівнем цифрової грамотності серед окремих соціальних груп. Це поглиблює цифрову нерівність і обмежує інклюзивність публічного управління.

Тому, для досягнення повноцінної інформаційної прозорості за допомогою ІКТ необхідний системний, комплексний підхід, що передбачає не лише технічне оновлення інфраструктури, а й інституційне зміцнення, розвиток цифрової культури серед державних службовців, підвищення цифрової компетентності громадян, а також вдосконалення нормативного регулювання у сфері відкритих даних. Тільки за умов цілісної цифрової екосистеми стане можливим ефективно функціонування електронного урядування як механізму прозорості, підзвітності та доброчесності публічного управління.

У контексті цифрової трансформації публічного управління питання кібербезпеки та захисту персональних даних набувають виняткового значення. Зростання обсягів електронного документообігу, розширення використання цифрових платформ для надання адміністративних послуг та інтеграція державних інформаційних систем істотно підвищують ризики несанкціонованого доступу, втрати або викривлення інформації, що становить загрозу як для функціонування органів влади, так і для прав та свобод громадян.

Персональні дані громадян стають стратегічним ресурсом, і водночас — об'єктом підвищеної вразливості. Наявність Закону України "Про захист персональних даних" не гарантує ефективної реалізації його положень: конфіденційність, прозорість обробки та контроль громадян за своїми даними досі залишаються про-

блемними аспектами. Недостатня підзвітність державних органів, обмеженість контролюючих механізмів та слабкий вплив Уповноваженого з прав людини призводять до зниження довіри до цифрових сервісів.

Крім того, загрози кібербезпеці постійно еволюціонують, а отже, вимагають від держави гнучкої, оперативної та системної реакції. Україна, як держава, що перебуває в умовах кібергібридної агресії, особливо вразлива до кібератак, зокрема на інфраструктурні об'єкти, реєстри, портали відкритих даних та електронні сервіси. У цьому контексті роль Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України є ключовою, однак вона потребує значного підсилення ресурсами, повноваженнями та технічним потенціалом.

На практиці необхідно впроваджувати сучасні системи кіберзахисту, зокрема багаторівневу автентифікацію, шифрування даних, безпечні канали обміну інформацією, а також здійснювати постійне оновлення програмного забезпечення та аудит вразливостей інформаційних систем. Важливим елементом є людський фактор: саме службовці, які щоденно оперують персональними даними, часто несвідомо стають джерелом загроз. Тому систематичне навчання працівників органів влади, формування цифрової культури безпеки, а також чіткі внутрішні регламенти обробки даних є критично необхідними.

Таким чином, проблематика кібербезпеки та захисту персональних даних потребує міждисциплінарного підходу, який охоплює як правове регулювання, так і технічне забезпечення, інституційну взаємодію та підвищення обізнаності користувачів. Без належного вирішення цих питань електронне урядування не зможе повною мірою виконати свою функцію інструмента підвищення прозорості, ефективності та довіри до публічного управління в цифрову епоху.

У сучасних умовах розвитку цифрових технологій участь громадян у публічному управлінні набуває якісно нових форм, зокрема через інструменти електронного урядування, які забезпечують реалізацію принципів відкритості, прозорості та підзвітності влади. Саме електронна участь стає важливою складовою демократичного процесу, дозволяючи громадянам не лише отримувати інформацію про діяльність органів влади, а й впливати на ухвалення рішень, формування політик і контроль за їх реалізацією. Як зазначають дослідники, "електронне урядування сьогодні розглядається як одна з ключових передумов реалізації прав громадян на участь в управлінні державними справами, що сприяє зміцненню демократичних засад суспільного розвитку" [1].

В Україні вже функціонують різноманітні цифрові механізми залучення громадян до процесів управління. До них належать: електронні петиції, громадські консультації онлайн, відкриті бюджети, платформи для моніторингу державних закупівель (зокрема, ProZorro) тощо. Ці інструменти дозволяють громадськості ініціювати обговорення важливих питань, висловлювати свої позиції, а також вимагати звітності від посадовців та інституцій публічної влади.

Особливу роль у цьому процесі відіграє механізм електронної петиції, закріпленим у ст. 23¹ Закону України "Про звернення громадян" [7]. Їх успішна практи-

ка засвідчує, що цифрові канали є ефективним засобом вираження колективної волі та інструментом впливу на державні рішення.

Проте, незважаючи на позитивні тенденції, участь громадян в електронному урядуванні залишається нерівномірною. Цифрова нерівність, низький рівень цифрової компетентності серед окремих груп населення, недосконалість онлайн-платформ і недостатнє інформування знижують рівень залучення. Крім технічних бар'єрів, існують і інституційні обмеження: формалізм громадських обговорень та недостатня реакція влади на ініціативи громадян.

Ефективна участь громадян у процесах електронного урядування потребує системного підходу: по-перше, розвитку цифрової інфраструктури з акцентом на інклюзивність; по-друге, цифрової просвіти населення, зокрема через навчальні програми, спрямовані на розвиток цифрової компетентності; і, по-третє, створення механізмів зворотного зв'язку, які б гарантували врахування думки громадян у процесах прийняття рішень.

Участь громадян через цифрові канали має стати не лише технічною функцією, а невід'ємним елементом демократичного управління, який забезпечує якісну взаємодію держави та суспільства, сприяючи розвитку е-демократії та зміцненню довіри до інституцій в Україні.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Узагальнюючи результати дослідження, слід зазначити, що організаційні засади електронного урядування є фундаментом для забезпечення інформаційної прозорості в системі публічного управління. Цифрова трансформація державного сектору в Україні демонструє як позитивну динаміку впровадження електронних сервісів, так і наявність структурних викликів, що уповільнюють досягнення високих стандартів відкритості, ефективності та довіри громадян до владних інституцій.

Аналіз нормативно-правової бази засвідчує фрагментарність регулювання електронного урядування, відсутність комплексного підходу до кібербезпеки, захисту персональних даних і взаємної інтеграції інформаційних систем. Водночас діяльність інституційних акторів у цій сфері потребує посилення координації та ресурсного забезпечення. Практика застосування цифрових платформ, таких як портали відкритих даних та електронні кабінети громадян, доводить їхню ефективність у забезпеченні доступу до публічної інформації, проте загальний рівень цифрової грамотності населення, а також технічні бар'єри залишаються стримуючими факторами.

Особливої уваги потребує розвиток інструментів громадської участі в цифровому форматі. Електронна демократія є не лише технічним, а передусім соціальним викликом, що вимагає формування нової культури взаємодії між громадянами та державою.

Перспективи подальших наукових розвідок полягають у поглибленому вивченні моделей цифрової взаємодії між владою і громадськістю, аналізі впливу електронного урядування на рівень довіри до інституцій, а

також в розробці стратегічних механізмів підвищення інформаційної безпеки та інклюзивності цифрових послуг. Необхідним є формування уніфікованої законодавчої рамки, орієнтованої на комплексне забезпечення відкритості, захисту даних та кіберстійкості у сфері публічного управління.

Література:

1. Александрова М., Останек А.А. Особливості правової політики у сфері електронного урядування в контексті досягнення цілей сталого розвитку. Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління. 2023. № 3 (27). С. 6—12. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2023-3\(27\)-8-14](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2023-3(27)-8-14).
2. Завада Р.С. Адміністративно-правова політика України у сфері електронного урядування в контексті досягнення Цілей сталого розвитку. Академічні Візії. 2022. Вип. 8—9. С. 132—138. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.7832338>.
3. Закон України "Про адміністративні послуги" від 06.09.2012 № 5203-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17>.
4. Закон України "Про доступ до публічної інформації" від 13.01.2011 № 2939-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17>.
5. Закон України "Про електронний документ та електронний документообіг" від 22.05.2003 № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15>.
6. Закон України "Про електронні довірчі послуги" від 05.10.2017 № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19>.
7. Закон України "Про звернення громадян". Відомості Верховної Ради України. 1996. № 47. Ст. 256. URL: <https://ck-oda.gov.ua/zakon-ukrajiny-pro-zvernennya-hromadyan/>.
8. Інституційна (не)спроможність держави в Україні: як розірвати замкнене коло: монографія / за ред. Г. Зеленько. Київ: ІПіЕНД ім. І. Ф. Кураса НАН України, 2025. 480 с. URL: <https://ipien.gov.ua/wp-content/uploads/2025/04/Instytutstijna-spromozhnist-derzhavy.pdf>.
9. Качковська Л., Малєончук Г., Вознюк Є. Розвиток електронного урядування в Україні: актуальні питання впровадження. Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії. 2023. № 3(17). URL: <https://relint.vnu.edu.ua/index.php/relint/article/view/334>.
10. Ляхович Г.І., Жекало Г.І. Концептуальні характеристики та особливості впровадження взаємодії інституцій влади та громадян в Україні із використанням ресурсів e-governance. Економіка, управління та адміністрування. 2023. № 1 (103). С. 111—117. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2023-1\(103\)-111-117](https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-111-117).
11. Самойленко Л.Я., Тихомирова А.С. Діджиталізація адміністративних послуг в умовах воєнного стану на прикладі сервісу "Дія". Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 10. С. 241—247. URL: file:///C:/Users/Windows/Downloads/Inv+10-2024_St38.pdf.
12. Курас Т. Нормативно-правове регулювання електронного урядування в Україні. Вісник Прикарпатського університету. Серія: Політологія. 2024. № 19. URL: <https://doi.org/10.32782/2312-1815/2024-19-9>.

References:

1. Aleksandrova, M. and Ostanek, A.A. (2023), "Peculiarities of legal policy in the field of e-governance in the context of achieving sustainable development goals", *Ekspert: paradygmy yurydychnykh nauk i derzhavnoho upravlinnia*, vol. 3 (27), pp. 6—12. [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2023-3\(27\)-8-14](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2023-3(27)-8-14).
2. Zavada, R.S. (2022), "Administrative and legal policy of Ukraine in the field of e-governance in the context of achieving Sustainable Development Goals", *Akademichni Vizii*, issue 8—9, pp. 132—138. <https://doi.org/10.5281/zenodo.7832338>.
3. Verkhovna Rada of Ukraine (2012), Law of Ukraine "On Administrative Services", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17> (Accessed 28 April 2025).
4. Verkhovna Rada of Ukraine (2011), Law of Ukraine "On Access to Public Information", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17> (Accessed 28 April 2025).
5. Verkhovna Rada of Ukraine (2003), Law of Ukraine "On Electronic Document and Electronic Document Management", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15> (Accessed 28 April 2025).
6. Verkhovna Rada of Ukraine (2017), Law of Ukraine "On Electronic Trust Services", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19> (Accessed 28 April 2025).
7. Verkhovna Rada of Ukraine (1996), Law of Ukraine "On Citizens' Appeals", *Vedomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy*, vol. 47, art. 256, available at: <https://ck-oda.gov.ua/zakon-ukrajiny-pro-zvernennya-hromadyan/> (Accessed 28 April 2025).
8. Zelenko, H. (ed.) (2025), *Instytutstijna (ne)spro-mozhnist derzhavy v Ukraini: yak rozirvaty zamkne kolo [Institutional (in)capacity of the state in Ukraine: how to break the vicious circle]*, IPIEND im. I.F. Kurasa NAN Ukrainy, Kyiv, Ukraine, available at: <https://ipien.gov.ua/wp-content/uploads/2025/04/Instytutstijna-spromozhnist-derzhavy.pdf> (Accessed 28 April 2025).
9. Kachkovska, L., Maleonchuk, H. and Vozniuk, Ye. (2023), "Development of e-governance in Ukraine: current issues of implementation", *Mizhnarodni vidnosyny, suspilni komunikatsii ta rehionalni studii*, vol. 3 (17), available at: <https://relint.vnu.edu.ua/index.php/relint/article/view/334> (Accessed 28 April 2025).
10. Liakhovych, H.I. and Zhekalo, H.I. (2023), "Conceptual features and specifics of interaction between institutions of power and citizens in Ukraine using e-governance resources", *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, vol. 1 (103), pp. 111—117. [https://doi.org/10.26642/ema-2023-1\(103\)-111-117](https://doi.org/10.26642/ema-2023-1(103)-111-117).
11. Samoilenko, L.Ya. and Tykhomirova, A.S. (2024), "Digitalization of administrative services during martial law based on the example of the Diia service", *Investysii: praktyka ta dosvid*, vol. 10, pp. 241—247, available at: <https://bit.ly/diia-digitalization-article> (Accessed 28 April 2025).
12. Kurus, T. (2024), "Legal regulation of e-governance in Ukraine", *Visnyk Prykarpatskoho universytetu. Seriya: Politolohiia*, vol. 19. <https://doi.org/10.32782/2312-1815/2024-19-9>.

Стаття надійшла до редакції 30.04.2025 р.

О. В. Баб'як,
к. м. н., доцент, доцент кафедри медико-профілактичних дисциплін
та лабораторної діагностики, Комунальний заклад вищої освіти
"Рівненська медична академія" Рівненської обласної ради
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1934-0075>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.10.216

ПРИНЦИПИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ РЕАБІЛІТАЦІЇ ОСІБ З ІНВАЛІДНІСТЮ В УКРАЇНІ

О. Babiak,
PhD in Medical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Medical and Preventive Disciplines
and Laboratory Diagnostics, Communal institution of higher education "Rivne Medical Academy" Rivne Regional Council

PRINCIPLES OF STATE MANAGEMENT OF THE REHABILITATION SYSTEM FOR PEOPLE WITH DISABILITIES IN UKRAINE

Визначено, що особи з інвалідністю в Україні володіють усією повнотою соціально-економічних, політичних, особистих прав і свобод, закріплених Конституцією України, законами України та міжнародними договорами.

Визначено, що реабілітація осіб з інвалідністю — система заходів, спрямованих на допомогу особам з інвалідністю у досягненні оптимального рівня фізичної, розумової та соціальної активності, та забезпечення їх необхідними засобами, послугами, інформацією та іншими ресурсами для поліпшення якості їх життя та підвищення їх самостійності, включаючи медичну, професійну, трудову та соціальну реабілітацію.

Доведено, що соціальна та професійна реабілітація осіб з інвалідністю в Україні спирається на принципи державної політики у сфері профілактики та реабілітації осіб з інвалідністю.

Державні органи зобов'язані забезпечувати виконання заходів, спрямованих на профілактику інвалідності. З метою профілактики інвалідності держава заохочує здоровий спосіб життя.

It has been determined that, in accordance with Ukrainian legislation, persons with disabilities in Ukraine enjoy all the social, economic, political, personal rights and freedoms enshrined in the Constitution of Ukraine, the laws of Ukraine and international treaties, the binding nature of which has been approved by the Verkhovna Rada of Ukraine.

It has been determined that the rehabilitation of persons with disabilities is a system of measures aimed at helping persons with disabilities achieve an optimal level of physical, mental, and social activity and providing them with the necessary means, services, information, and other resources to improve their quality of life and increase their independence, including medical, professional, vocational, and social rehabilitation.

It has been proven that the social and professional rehabilitation of persons with disabilities in Ukraine is based on the principles of state policy in the field of prevention and rehabilitation of persons with disabilities. The main principles of Ukraine's state policy in the field of disability prevention and rehabilitation of persons with disabilities are presented in the article.

It has been proven that relevant state bodies, other state organizations subordinate to the Government of Ukraine, as well as scientific organizations, higher education institutions, and public organizations of persons with disabilities participate in the development of state programs and projects for the prevention of disability and rehabilitation of persons with disabilities.

It has been determined that in order to prevent occupational injuries and diseases, employers must ensure compliance with occupational safety rules, inform employees about working conditions and safety rules at work, about existing hazards, necessary means of individual and collective protection, organize mandatory medical examinations of employees, and provide other services provided for by Ukrainian legislation on occupational safety.

It is noted that state bodies and other organizations within their powers, as well as citizens, are obliged to ensure the implementation of measures aimed at preventing disability. In order to prevent disability, the state encourages a healthy lifestyle.

Ключові слова: принципи, державне управління, система, реабілітація, особи, інвалідність, паралімпійські.

Key words: principles, public administration, system, rehabilitation, persons, disability, Paralympics.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У відповідності до Закону України "Про реабілітацію осіб з інвалідністю в Україні" та Закону України "Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні" в країні функціонує розгалужена система державного управління реабілітацією осіб з інвалідністю [1, 2]. Практично у всіх країнах світу існують закони, що захищають права людей з інвалідністю, які, як правило, базуються на фундаментальному принципі, проголошеному Організацією Об'єднаних Націй у 1948 році у Загальній декларації прав людини, а саме — рівні можливості для всіх. Рівні можливості для всіх реалізуються в тому числі і у сфері реабілітації людей з інвалідністю, медичної допомоги, профілактики захворювань у людей з інвалідністю. В нашій країні активно просувається ідея соціальної інтеграції людей з інвалідністю в систему реабілітації захворювань. Це необхідно для встановлення повноцінних зв'язків між людьми з інвалідністю та суспільством, надання їм рівних прав і рівних можливостей, створення умов для їхньої праці та відпочинку, створення доступу до медичного обслуговування та профілактики захворювань.

Люди з інвалідністю — це люди, які мають порушення фізичного функціонування, включаючи пошкодження опорно-рухового апарату, порушення слуху або зору, а також психічні розлади, спричинені вродженими захворюваннями або посттравматичним стресом. Кожна країна зобов'язана здійснювати соціальну та економічну політику щодо людей з інвалідністю відповідно до свого рівня розвитку, можливостей та пріоритетів. Однак, інклюзивні підходи в державі до створення системи реабілітації людей з інвалідністю повинні відповідати особливим вимогам.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вітчизняні науковці, що працюють в сфері державного управління ще не повною мірою дослідили процеси становлення та розвитку системи реабілітації осіб з інвалідністю. Серед відомих науковців, що досліджували ці проблеми слід визначити таких як Вівсянник О.М. [7, 8], Сазонець І.Л. [7, 8], Сазонець О.М. [5, 6], Зубченко С. О., Каплан Ю. Б., Тищенко Ю. А. [9], Главацька, Н. М. Горішна, Г. І. Слозанська [10]. В своїх працях автори досліджували проблеми фінансування проектів, що реалізуються на основі інклюзії, створення умов для соціальної та медичної реабілітації в санаторно-курортних закладах, діяльність волонтерських організацій в організації системи реабілітації людей з інвалідністю. Науковці розкривали особливості організації інклюзивного навчання дітей з різними типами освітніх труднощів в Україні та за кордоном, акцентували увагу на інклю-

зивній компетентності педагогів, збереженні їх здоров'я та попередженні професійного вигорання та ін. проблемах, однак, проблеми державного управління системою реабілітації осіб з інвалідністю в Україні не досліджено достатньою мірою.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Спираючись на необхідність аналізу законодавства України щодо реабілітації осіб з інвалідністю, практичних аспектів реабілітації осіб з інвалідністю, їх соціальної та професійної реабілітації, необхідності розробки державних та інституційно значущих програм з реабілітації осіб з інвалідністю метою представленої статті визначено формулювання принципів державного управління системою реабілітації осіб з інвалідністю в Україні та аналіз існуючої системи їх реабілітації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Реабілітація осіб з інвалідністю — система заходів, спрямованих на допомогу особам з інвалідністю у досягненні оптимального рівня фізичної, розумової та соціальної активності, та забезпечення їх необхідними засобами, послугами, інформацією та іншими ресурсами для поліпшення якості їх життя та підвищення їх самостійності, включаючи медичну, професійну, трудову та соціальну реабілітацію. Серед основних видів реабілітації слід зазначити соціальну, практичну та професійну реабілітацію.

Соціальна реабілітація осіб з інвалідністю — це комплекс заходів, спрямованих на поліпшення якості життя осіб з інвалідністю шляхом створення умов для їх самостійного життя та інтеграції в суспільство.

Професійна реабілітація осіб з інвалідністю — комплекс заходів, спрямованих на забезпечення можливості отримання та/або збереження особами з інвалідністю відповідної роботи, включаючи адаптацію роботи та працевлаштування осіб з інвалідністю. Також можна визначити, що професійна реабілітація осіб з інвалідністю — комплекс заходів, спрямованих на відновлення працездатності в повному обсязі або частково, включаючи професійну орієнтацію, професійне навчання, реабілітацію та підвищення кваліфікації осіб з інвалідністю.

Соціальна та професійна реабілітація осіб з інвалідністю в Україні спирається на принципи державної політики у сфері профілактики та реабілітації осіб з інвалідністю. Основні принципи державної політики України у сфері профілактики інвалідності та реабілітації осіб з інвалідністю є такими:

- надання пріоритетності заходам, спрямованим на профілактику інвалідності;
- забезпечення здорового способу життя;
- створення безпечних умов праці та відпочинку для населення нашої країни;

забезпечення участі громадських організацій осіб з інвалідністю у розробці та реалізації державних програм (підпрограм) з профілактики інвалідності та реабілітації осіб з інвалідністю;

визначення відповідальності органів державного управління, інших державних організацій, що підпорядковуються уряду, органів місцевого виконавчого та адміністративного управління та інших організацій у разі невиконання заходів, спрямованих на профілактику інвалідності та реабілітацію осіб з інвалідністю.

Державна політика України у сфері профілактики інвалідності та реабілітації осіб з інвалідністю має на меті:

забезпечення правових гарантій розвитку та вдосконалення системи профілактики інвалідності та реабілітації осіб з інвалідністю;

забезпечення прав осіб з інвалідністю на медичну, професійну та соціальну реабілітацію; визначення прав, обов'язків, повноважень та відповідальності організацій, що працюють у сфері профілактики інвалідності та реабілітації осіб з інвалідністю.

Не тільки органи центральної задіяні в системі державного управління реабілітацією людей з інвалідністю. Місцеві органи влади також відіграють важливу роль в системі державного управління реабілітацією осіб з інвалідністю. У межах своїх повноважень місцеві виконавчі та наглядові органи, що займаються профілактикою інвалідності та реабілітацією осіб з інвалідністю, здійснюють наступне:

розробляють пакети регіональних заходів та подають їх на затвердження до місцевих рад, які забезпечують виконання державних програм профілактики інвалідності та реабілітації осіб з інвалідністю та виділяють необхідні для цього кошти з місцевого бюджету;

забезпечують фінансування відповідних державних організацій, які реалізують державні програми (підпрограми) з профілактики інвалідності та реабілітації осіб з інвалідністю;

здійснюють інші повноваження, передбачені законодавством України.

З метою профілактики інвалідності, зниження рівня та ступеня інвалідності, поліпшення якості життя осіб з інвалідністю, сприяння їхній інтеграції в суспільство, з метою забезпечення безперешкодного доступу до соціальної та іншої інфраструктури, Кабінет Міністрів України затверджує державні програми профілактики інвалідності та реабілітації осіб з інвалідністю.

Державні програми (підпрограми) щодо профілактики інвалідності та реабілітації осіб з інвалідністю передбачають, зазвичай, такі заходи:

дослідження причин інвалідності; розробка заходів, спрямованих на зменшення випадків інвалідності, включаючи безпеку виробництва, зменшення професійних захворювань, запобігання дорожньо-транспортних пригод, забезпечення екологічної безпеки;

розробка заходів, спрямованих на профілактику органічних вад, спричинених хворобами; вдосконалення системи ранньої діагностики інвалідності;

створення скоординованої системи реабілітації осіб з інвалідністю;

підготовка до самообслуговування та індивідуального догляду, включаючи розвиток комунікативних,

рухових та соціальних здібностей, а також комплекс спеціальних заходів, необхідних для адаптації осіб з інвалідністю;

впровадження заходів, спрямованих на забезпечення осіб з інвалідністю технічними засобами, необхідними для їх соціальної реабілітації;

створення необхідних умов для відновлення працездатності, професійного навчання, реабілітації та працевлаштування осіб з інвалідністю;

підготовка працівників організацій, що займаються реабілітацією осіб з інвалідністю;

створення необхідних умов для розвитку творчості, фізичного виховання та спорту серед осіб з інвалідністю;

вирішення питань, пов'язаних з усуненням фізичних, інформаційних, комунікаційних та архітектурних бар'єрів, що перешкоджають пересуванню та свободі пересування осіб з інвалідністю.

Приклад такої державної програми ми можемо побачити на сайті Міністерства соціальної політики України. На сайті сформовано розділ "Реабілітація дітей з інвалідністю" в якому висвітлено можливості, етапи та сутність процесу надання пільгової (безкоштовної та позачергової) реабілітації дітей з інвалідністю[4].

У розробці державних програм, проектів щодо профілактики інвалідності та реабілітації осіб з інвалідністю беруть участь відповідні державні органи, інші державні організації, що підпорядковуються Уряду України, а також наукові організації, вищі навчальні заклади та громадські організації осіб з інвалідністю.

Профілактика інвалідності включає наступний комплекс заходів:

поліпшення середовища проживання людини; обмеження вживання тютюну, алкоголю, наркотичних засобів, психотропних речовин та їх аналогів, отруйних речовин або інших речовин, що викликають алкогольну залежність;

заохочення до здорового способу життя;

профілактика загальних захворювань;

забезпечення здорових і безпечних умов праці, поліпшення умов праці та безпеки на виробництві з метою профілактики виробничих травм і професійних захворювань;

профілактика дорожньо-транспортних пригод;

запровадження інших заходів, спрямованих на профілактику інвалідності, зменшення її випадків та ступеня тяжкості.

Державні органи та інші організації в межах своїх повноважень, а також громадяни зобов'язані забезпечувати виконання заходів, спрямованих на профілактику інвалідності. З метою профілактики інвалідності держава заохочує здоровий спосіб життя шляхом:

інформування громадян про необхідність дотримання принципів здорового способу життя та відмови від саморуйнівної поведінки;

визнання здоров'я людини як основної цінності суспільства;

інформування про фактори, що негативно впливають на здоров'я людини (алкоголізм, тютюнопаління, наркоманія, токсикоманія, малорухливий спосіб життя, неправильне харчування);

розвиток у громадян усвідомлення відповідальності за своє здоров'я та здоров'я навколишнього середовища;

заохочення спорту, спортивного туризму та туризму для осіб з інвалідністю. Наприклад, з метою широкого поширення результатів, досягнутих українськими спортсменами на Паралімпійських іграх 2024 року, Національний комітет з питань спорту для осіб з інвалідністю України та його дочірня компанія Broadcast Media Center NKSU, а також перший інклюзивний телеканал Equalympic вчетверте поспіль отримали телевізійні права від Міжнародного паралімпійського комітету на трансляцію Паралімпійських ігор та були призначені офіційним мовником Національного комітету з питань осіб з інвалідністю України для трансляції Паралімпійських ігор [3].

Також держава обмежує, а в деяких випадках забороняє рекламу продуктів (робіт, послуг), які можуть мати негативний вплив на здоров'я людей, відповідно до законодавства України про рекламу.

З метою запобігання виробничим травмам і професійним захворюванням роботодавці повинні забезпечити дотримання правил безпеки праці, інформувати працівників про умови праці та правила техніки безпеки на виробництві, про наявні небезпечні фактори, необхідні засоби індивідуального та колективного захисту, організовувати обов'язкові медичні огляди працівників, надавати інші послуги, передбачені законодавством України про охорону праці. Хвороби, що виникають виключно або переважно внаслідок шкідливих факторів на робочому місці, включаються до переліку професійних захворювань, які враховуються при діагностуванні професійних захворювань з урахуванням медичних висновків, у тому числі медико-соціальних висновків громадян, а також питань медичної та професійної реабілітації.

Адаптація осіб з інвалідністю до праці має на меті: набуття та розвиток професійних знань, навичок і практичних умінь осіб з інвалідністю з урахуванням їхньої набутої або наявної професії (спеціальності);

набуття, відновлення та розвиток наявних практичних умінь осіб з інвалідністю, а також їхнє вдосконалення під час професійної діяльності;

досягнення конкурентоспроможності осіб з інвалідністю на ринку праці.

Адаптація осіб з інвалідністю на робочому місці може бути досягнута в окремих організаціях та підприємствах, які мають необхідні можливості та умови. Організації та індивідуальні підприємці, які створюють та зберігають робочі місця для адаптації осіб з інвалідністю до праці, мають право на відшкодування витрат на оплату праці осіб з інвалідністю, фінансування придбання обладнання, матеріалів та спеціального одягу для забезпечення працевлаштування, а також з інших джерел, не заборонених законодавством України. Кабінет Міністрів України визначає шляхи організації та фінансування заходів щодо адаптації осіб з інвалідністю до праці.

Більш широким явищем ніж адаптація осіб з інвалідністю до праці є соціальна реабілітація осіб з інвалідністю. Соціальна реабілітація осіб з інвалідністю містить в собі:

соціальну адаптацію осіб з інвалідністю;

надання технічної допомоги для соціальної реабілітації осіб з інвалідністю;

надання соціальної допомоги вдома особам з інвалідністю, у тому числі допомоги в повсякденному житті; розвиток творчості, фізичного виховання та спорту осіб з інвалідністю;

інші форми соціальної реабілітації відповідно до індивідуальної програми реабілітації осіб з інвалідністю.

З метою сприяння соціальній реабілітації осіб з інвалідністю держава гарантує:

участь осіб з інвалідністю у спортивних змаганнях. Наприклад, стипендії, засновані Президентом України у 2019 році, призначаються молодим та перспективним спортсменам, зокрема переможцям та призерам національних спортивних змагань "Вір у себе", за видатні досягнення у національних спортивних змаганнях. Так, із 142 спортсменів, які взяли участь у XVII літніх Паралімпійських іграх, троє отримують таку стипендію, а ще вісім спортсменів вже раніше отримували стипендію Президента України. Змагання "Повір у себе" для багатьох спортсменів стали першим кроком до п'єдесталу Паралімпійських та Олімпійських ігор [3];

участь людей з інвалідністю в міжнародних, національних, регіональних та місцевих культурних і масових заходах;

створення рекреаційних клубів для людей з інвалідністю; розвиток мережі спортивних класів для людей з інвалідністю та організація і проведення фізичних, оздоровчих, спортивних і масових заходів за участю людей з інвалідністю;

створення навчальних та спортивних закладів, що спеціалізуються на видах спорту, передбачених програмою Паралімпійських ігор та Паралімпійських ігор для людей з інвалідністю;

організація інших заходів, спрямованих на розвиток творчості, фізичної культури та спорту серед людей з інвалідністю.

Постійна робота уряду в цій сфері дає позитивні результати. На останніх XVII Паралімпійських іграх паралімпійська збірна України взяла участь у 17 з 22 видів спорту (ботча, паралімпійський бадмінтон, паралімпійське веслування, паралімпійський велоспорт, сидячий волейбол, футбол, дзюдо, легка атлетика, настільний теніс, важка атлетика, параканое, триатлон, плавання, стрільба, стрільба з лука, таеквондо, фехтування на візках). На Літніх Паралімпійських іграх 2024 року паралімпійська збірна України складалася з 235 осіб, серед яких 140 спортсменів з інвалідністю, капітан, тренери різних видів спорту, тренери з фізичної підготовки, лікарі, масажисти та члени технічного персоналу. Паралімпійська збірна України на XVII Літніх Паралімпійських іграх мала яскраві національні особливості завдяки широкому представництву спортсменів з 20 регіонів України, а саме 19 областей та міста Києва [3].

ВИСНОВКИ

На основі проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

у відповідності до законодавства України особи з інвалідністю в Україні володіють усією повнотою соціально-економічних, політичних, особистих прав і свобод, закріплених Конституцією України, законами України та міжнародними договорами, згода на обов'язковість яких надана Верховною Радою України;

реабілітація осіб з інвалідністю — система заходів, спрямованих на допомогу особам з інвалідністю у досягненні оптимального рівня фізичної, розумової та соціальної активності, та забезпечення їх необхідними засобами, послугами, інформацією та іншими ресурсами для поліпшення якості їх життя та підвищення їх самостійності, включаючи медичну, професійну, трудову та соціальну реабілітацію;

соціальна та професійна реабілітація осіб з інвалідністю в Україні спирається на принципи державної політики у сфері профілактики та реабілітації осіб з інвалідністю. Основні принципи державної політики України у сфері профілактики інвалідності та реабілітації осіб з інвалідністю представлено в статті;

у розробці державних програм, проектів щодо профілактики інвалідності та реабілітації осіб з інвалідністю беруть участь відповідні державні органи, інші державні організації, що підпорядковуються Уряду України, а також наукові організації, вищі навчальні заклади та громадські організації осіб з інвалідністю;

державні органи та інші організації в межах своїх повноважень, а також громадяни зобов'язані забезпечувати виконання заходів, спрямованих на профілактику інвалідності. З метою профілактики інвалідності держава заохочує здоровий спосіб життя.

Література:

1. Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні. Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12#Text> (дата звернення: 08.05.2025 р.).
2. Про реабілітацію осіб з інвалідністю в Україні. Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2961-15#Text> (дата звернення: 08.05.2025 р.).
3. Національна паралімпійська збірна команда України в Парижі-2024. URL: <https://paralympic.org.ua/ua/news/nacionalna-paralimpijska-zbirna-komanda-ukrayini-na> (дата звернення: 08.05.2025 р.).
4. Реабілітація дітей з інвалідністю. Офіційний сайт Міністерства соціальної політики України. URL: <https://msp.gov.ua/otrymuvacham-soc-pidtrymky/osobam-ta-dityam-z-invalidnistyu/reabilitatsiya-ditey-z-invalidnistyu> (дата звернення: 08.05.2025 р.).
5. Сазонець, О. М., Гессен, А. Є., Яковлева-Мельник Н.Г., Седлецька, О. В. Фінансування безбар'єрності та ініціативи органів влади в сфері інклюзії. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2025. № 4. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/6146/6218> (дата звернення: 25.04.2025 р.).
6. Сазонець О. М., Яковлева-Мельник Н. Г. Джерела фінансування безбар'єрності: вітчизняна практика та іноземний досвід. Ефективна економіка. 2025. № 5. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee> (дата звернення: 25.04.2025 р.).
7. Вівсяник О. М., Сазонець І. Л. Формування безбар'єрного простору в санаторно-курортних закладах на основі реалізації принципів охорони здоров'я. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. N 3. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/3230> (дата звернення: 28.04.2025).
8. Вівсяник О. М., Сазонець І. Л. Передумови формування державою безбар'єрного простору в санаторно-

но-курортних закладах. Інвестиції: практика та досвід. 2024. N 6. С. 208—212.

9. Створення безбар'єрного середовища та соціальної інклюзії: світовий досвід для України: аналіт. доп. / Зубченко С. О., Каплан Ю. Б., Тищенко Ю. А. Київ: НІСД, 2020. 24 с.

10. Інклюзія в дії: стратегії впровадження в Україні та світі: кол. моногр. / авт. кол.: О. Л. Главацька, Н. М. Горішна, Г. І. Слозанська та ін. Тернопіль: ФОП Осадца Ю. В., 2022. 326 с.

References:

1. Verkhovna Rada of Ukraine (1991), The Law of Ukraine "on the fundamentals of social security of the disabled in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12#Text> (Accessed 08.05.2025).
2. Verkhovna Rada of Ukraine (2006), The Law of Ukraine "On rehabilitation of the disabled in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2961-15#Text> (Accessed 08.05.2025).
3. National Sports Committee for the Disabled of Ukraine (2024), "National Paralympic team of Ukraine in Paris-2024", available at: <https://paralympic.org.ua/ua/news/nacionalna-paralimpijska-zbirna-komanda-ukrayini-na> (Accessed 08.05.2025).
4. Ministry of Social Policy of Ukraine (2025), "Rehabilitation of children with disabilities", available at: <https://msp.gov.ua/otrymuvacham-soc-pidtrymky/osobam-ta-dityam-z-invalidnistyu/reabilitatsiya-ditey-z-invalidnistyu> (Accessed 08.05.2025).
5. Sazonets', O.M. Hessen, A.Ye. Yakovleva-Mel'nyk N.H. and Sedlets'ka, O.V. (2025), "Funding for barrier-free access and government initiatives in the field of inclusion", Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok, vol. 4, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/6146/6218> (Accessed 25.04.2025).
6. Sazonets', O.M. and Yakovleva-Mel'nyk, N.H. (2025), "Sources of financing for barrier-free access: domestic practice and foreign experience", Efektyvna ekonomika, vol. 5 available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee> (Accessed 25.04.2025).
7. Vivsiannyk O.M. and Sazonets' I.L. (2024), "Prerequisites for the state creation of barrier-free space in sanatorium and spa institutions", Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok, vol. 3, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/3230> (Accessed 28.04.2025).
8. Vivsiannyk O.M. and Sazonets' I.L. (2024), "Prerequisites for the state to form a barrier-free space in sanatoriums and resorts", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 6, pp. 208—212.
9. Zubchenko, S.O. Kaplan, Yu.B. and Tyschenko, Yu.A. (2020), Stvorennia bezbar'iernoho seredovyscha ta sotsial'na inkluziia: svitovij dosvid dlia Ukrainy [Creation of a barrier-free environment and social inclusion: world experience for Ukraine], NISD, Kyiv, Ukraine.
10. Hlavats'ka, O.L. Horishna, N.M. and Slozans'ka, H.I. (2022), Inkluziia v dii: stratehii vprovadzhennia v Ukraini ta sviti [Inclusion in action: implementation strategies in Ukraine and the world], FOP Osadtsa Yu.V., Ternopil', Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 09.05.2025 р.

О. М. Вівсянник,
к. держ. упр., докторант кафедри публічного управління та землеустрою,
Класичний приватний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9373-047X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.10.221

РЕАЛІЗАЦІЯ ПРИНЦИПІВ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ОЗДОРОВЛЕННЯ ДІТЕЙ МЕТОДАМИ ДИТЯЧОГО ОЗДОРОВЧОГО ТУРИЗМУ

О. Vivsyannyk,
PhD in Public Administration, Doctoral student of the Department
of Public Administration and Land Management, Classical Private University

IMPLEMENTATION OF STATE POLICY PRINCIPLES FOR IMPROVING CHILDREN'S HEALTH THROUGH CHILDREN'S HEALTH TOURISM

Представлено законодавчу основу реалізації державної політики оздоровлення та відпочинку дітей та принципи цієї політики.

Визначено, що представлені форми організації оздоровлення та відпочинку дітей повинні забезпечувати рівність прав кожної дитини на оздоровлення та відпочинок. Ці організації та інституційні утворення визнають пріоритетним у своїй діяльності здійснення заходів, спрямованих на зміцнення здоров'я дітей шляхом організації оздоровлення та відпочинку.

Доведено, що такий підхід повинен стимулюватися органами державної влади та місцевого самоврядування. Визначено, що туристичні та Організації повинні створювати оптимальні умови для безпечного та ефективного перебування дітей у дитячих закладах оздоровлення та відпочинку.

Система оздоровлення та відпочинку дітей повинна бути спрямована на створення умов для зміцнення здоров'я дітей шляхом належної організації оздоровлення та відпочинку.

Представлено новітній досвід щодо створення скаутських таборів для дітей.

The legislative framework for the implementation of state policy on children's health and recreation and the principles of this policy are presented. The term "health improvement" is defined.

It is determined that the presented forms of organization of children's health and recreation must ensure equal rights for every child to health and recreation. These organizations and institutions recognize as a priority in their activities the implementation of measures aimed at strengthening children's health through the organization of health improvement and recreation.

It has been established that this approach should be encouraged by state and local authorities that register and control the activities of relevant organizations.

It has been determined that tourist and other organizations should create optimal conditions for the safe and effective stay of children in children's health and recreation facilities. During their stay in these facilities, violence and cruel treatment of children, discrimination against them on any grounds, and humiliation of their honor and dignity should be prevented.

It has been determined that the system of health improvement and recreation for children should be aimed at creating conditions for strengthening the physical and mental health of children through the proper organization of health improvement and recreation.

It has been emphasized that it is especially important for children from families with difficult life circumstances to provide health improvement and recreation services based on targeted social assistance. Such assistance is provided from the state and local budgets for the health and recreation of children.

It has been determined that the current situation is shaping types of recreation for children that are quite specific to our country. In this context, the experience of the National Organization of Scouts of Ukraine has been noted and analyzed.

It has been determined that in the future, health and medical tourism for children may become one of the priorities in the areas of social and educational development, health and recreation, and cultural and entertainment activities. It is important to combine health and recreation, which provides new emotions and impressions, develops personality, broadens horizons

Ключові слова: принципи, державна політика, форми, оздоровлення, діти, туризм, скаути.
Key words: principles, state policy, forms, health improvement, children, tourism, scouts.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Нові соціально-економічні умови вимагають змін у підходах та механізмах організації заходів, спрямованих на розвиток масового оздоровлення дітей. Зокрема, зміни відбуваються у діяльності суб'єктів та установ, що займаються організацією лікуванням, профілактикою та реабілітацією захворювань. Якщо до початку 90-х років питання, пов'язані з дитячим оздоровленням, були прерогативою системи освіти та охорони здоров'я, то сьогодні провідну роль у розвитку дитячого туризму відіграють комерційні компанії та громадські організації. Найбільш поширеним засобом дитячого оздоровлення є дитячий оздоровчий туризм.

Держава чітко регулює сферу оздоровлення та відпочинку дітей. Сьогодні в Україні в секторі дитячого оздоровчого туризму працюють як комерційні, так і некомерційні організації. Комерційний сектор складається з туристичних агентств, туристичних центрів та осіб, які працюють з учнями. Діяльність комерційних організацій спрямована на отримання прибутку і здійснюється в умовах конкуренції на ринку дитячого туризму. Некомерційний сектор представлений державними та муніципальними контролюючими органами, державними та муніципальними навчальними закладами, включаючи заклади додаткової освіти, громадськими (добровільними) організаціями (туристичні та спортивні клуби, громадські організації та рухи для дітей та молоді). Діяльність установ некомерційного сектору не має на меті отримання фінансового прибутку і фінансується за рахунок бюджетних асигнувань та/або зібраних коштів, включаючи внески батьків.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Не дивлячись на актуальність теми, вітчизняними науковцями вона почала активно досліджуватися нещодавно. Можна визначити наукові праці в цій сфері таких дослідників як: Мельничук М.М. [1], Скрипченко І.Т. [2],

Щепанський Є.В. [3], Сазонець І.Л. [4, 5, 6], Зима І.Я. [4], Потьомкіна В.А. [5] та ін. В своїх працях автори розкривали такі проблеми як: сутність та класифікацію за віком молодіжного та дитячого туризму, основні дефініції в дитячо-юнацькому туризмі, державне регулювання розвитку туристично-рекреаційної сфери в Україні, в тому числі і контексті її використання в дитячому оздоровленні, міжнародне інституційно-правове забезпечення формування системи управління охороною здоров'я, державно-інституційне регулювання розвитку курортної справи в Україні, передумови формування державою безбар'єрного простору в санаторно-курортних закладах та ін.

МЕТА СТАТТІ

Не дивлячись на доволі широкий спектр досліджень, ґрунтовну розробку ними основних аспектів та напрямів оздоровлення дітей з точки зору медицини, рекреації, педагогіки, оздоровлення, слід визначити, що саме механізми державного регулювання цієї сфери розкрито недостатньо. Тому метою представленого дослідження є основні напрями реалізації принципів державної політики оздоровлення дітей методами дитячого оздоровчого туризму.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Діяльність в сфері оздоровлення дітей базується на положеннях закону України "Про оздоровлення та відпочинок дітей" [7]. Також законами, що регулюють цю сферу державного управління є закони України "Про курорти" [8], "Про охорону дитинства" [9] та ін. В Законі України "Про оздоровлення та відпочинок дітей" визначено принципи державної політики організації оздоровлення та відпочинку дітей. До таких принципів належать наступні:

рівність прав кожної дитини на оздоровлення та відпочинок;

визнання пріоритетним у діяльності органів державної влади та органів місцевого самоврядування здійс-

нення заходів, спрямованих на зміцнення здоров'я дітей шляхом організації оздоровлення та відпочинку;

створення оптимальних умов для безпечного та ефективного перебування дітей у дитячих закладах оздоровлення та відпочинку;

унеможливлення насильства та жорстокого поводження з дитиною, її дискримінації за будь-якими ознаками, приниження її честі та гідності;

створення умов для зміцнення фізичного та психічного здоров'я дітей шляхом належної організації оздоровлення та відпочинку;

надання послуг з оздоровлення та відпочинку дітям, які потребують особливої соціальної уваги та підтримки;

адресності соціальної допомоги, що надається з державного і місцевих бюджетів для оздоровлення та відпочинку дітей [7].

У відповідності до існуючого закону "оздоровлення — комплекс спеціальних заходів соціального, виховного, медичного, гігієнічного, спортивного характеру, спрямованих на поліпшення та зміцнення фізичного і психічного стану здоров'я дітей, що здійснюються в дитячому закладі оздоровлення та відпочинку протягом оздоровчої зміни" [7].

Поява нових форм оздоровлення для дітей в Україні характеризується зростанням комерційної складової, відкриттям спеціальних курортів, організацією нових і сучасних програм. В результаті відбуваються численні зміни у відносинах між спеціалізованими компаніями та споживачами послуг.

Зміна кількості закладів для проживання дітей дозволяє зробити деякі висновки про тенденції, але не повністю відображає важливі якісні зміни, що відбуваються в цій галузі організації дозвілля дітей. Поряд з установами, що надають оздоровчі, освітні, розважальні послуги для дітей і мають багаторічний досвід, відкриваються спеціальні табори та туристичні селища, які активно рекламуються в Інтернеті. Однак високі ціни не гарантують високого рівня послуг. Змінюється географія дитячого туризму, перерозподіляється туристичний потік, що створює проблеми з організацією безпечного транспорту. З огляду на це, споживачі змушені вибирати туризм і розважальні заходи для дітей в умовах невизначеності.

Традиційні форми освітньої роботи в сфері дитячого туризму — піші прогулянки, різні види екскурсій, туристичні походи, керовані прогулянки тощо. Основна мета таких заходів — створити умови для взаємодії людини з природою та набуття необхідних для цього навичок. Все більше в сферу оздоровлення та відпочинку дітей інтегруються спеціально створені для цього туристичні організації.

Оздоровчий туризм для дітей, як складне соціально-виховне явище, можна класифікувати за метою, змістом, організаційною формою, кількістю учасників, віком учасників, показником учасників тощо. Залежно від мети поїздок, виділяють такі види туризму: культурний, спортивний, рекреаційний (оздоровчий), лікувальний. За тематикою навчальні поїздки студентів можна розділити на етнографічні, геологічні, екологічні, історичні, археологічні та інші. За способом організації туристичні поїздки можна розділити на за-

плановані (здійснюються за програмами туристичних агентств і екскурсійних бюро) і самостійно організовані. Серед найпоширеніших форм оздоровчого дитячого туризму: піші прогулянки, походи, експедиції, зльоти, туристичні табори. За видом використовуваного транспорту дитячий оздоровчий туризм можна класифікувати на: піші прогулянки, лижний спорт, водний спорт, спелеологія, велосипедний спорт, змішані види відпочинку. Така велика кількість можливостей для відпочинку та оздоровлення може реалізовуватися і значною кількістю спеціалізованих організацій. Охарактеризуємо роль де яких з них в оздоровленні та організації відпочинку дітей.

Туристичні клуби, як "додаткові навчальні установи", здійснюють свою діяльність у школах та інших закладах загальної освіти. Туристичні клуби та групи належать до доповнюючих навчальних закладів різних типів (зали, творчі центри для дітей та молоді, подібні установи) та до спеціалізованих установ (туристичні станції для молоді, туристичні центри для дітей та молоді тощо). У більшості регіонів ці центри також охоплюють сектори, пов'язані з їхньою діяльністю, такі як місцева історія, екологія тощо.

Туристичні табори для дітей становлять іншу категорію спеціалізованих закладів. Деякі з цих таборів зберегли свій державний або муніципальний статус, а інші були приватизовані в 1990-х роках і перейшли до приватного сектора, але продовжують опікуватися учнями. Дозвілля та здоров'я в цих закладах загалом організовуються шляхом продажу путівок, які купують навчальні заклади та соціальні установи, що працюють з молоддю. Деякі туристичні бази для дітей фінансуються з програм соціального забезпечення.

В даний час також існують змішані туристичні організації для дітей, які поєднують державні субсидії та фінансові інвестиції національних і міжнародних торгових асоціацій, установ та об'єднань. Адміністративні органи освіти та (в меншій мірі) комісії з фізичного виховання та спорту є державними та муніципальними адміністративними органами, які традиційно займаються розвитком туризму для дітей та молоді. В останні роки органи, що займаються питаннями молоді, та органи, відповідальні за туризм (міністерства тощо), а також змішані наглядові органи, такі як комітети з питань молоді, спорту та туризму, почали брати участь у реалізації програм розвитку туризму для дітей та молоді. Навчальні заклади (школи, гімназії, середні школи тощо) наразі інтегрують туристичні заходи у свої навчальні програми.

Серед громадських організацій, що працюють над розвитком туризму для дітей, можна назвати спеціалізовані громадські організації (туристичні клуби) та багатоцільові об'єднання (військові та національні об'єднання, скауту тощо, а також різні молодіжні об'єднання).

Відповідно до чинного законодавства, громадські об'єднання можуть діяти без реєстрації або зареєструватися як самостійні юридичні особи. На практиці об'єднання першого типу переважно діють у рамках державних або муніципальних навчальних закладів, зокрема вищих навчальних закладів. На відміну від клубів або

секцій, що діють в рамках закладів додаткової освіти, ці громадські організації мають власні статuti, виборні керівні та контрольні органи, а також більш різноманітні форми та напрямки діяльності, що виходять за межі суто освітнього процесу. Діяльність цих об'єднань не обмежується набуттям учнями певних знань, умінь та навичок, а також включає ефективну освіту, оздоровлення та відпочинок та соціальну адаптацію молодого покоління. Громадські об'єднання мають право користуватися землею, орендувати або купувати нерухоме майно, включаючи будівлі, споруди, автотранспортні засоби та інші засоби пересування, такі як човни, катери тощо.

Громадські об'єднання, що працюють у сфері екологічного туризму, користуються великою популярністю в Україні і також працюють в сфері оздоровлення дітей, набуття ними навичок здорового способу життя. Ці заходи підтримуються деякими міжнародними організаціями, які надають різні форми підтримки цим організаціям для реалізації їхніх програм, а також Міністерством освіти і науки України через управління у справах молоді.

Організаційно-правова форма туристичних клубів для дітей — "громадські організації", які створюються не менше ніж трьома дорослими особами, що працюють у сфері додаткової освіти дітей та молоді. Якщо клуб отримав державну ліцензію як заклад додаткової освіти, він має право розробляти власні навчальні програми та видавати відповідні сертифікати та дипломи учасникам після закінчення курсу. У разі отримання ліцензії клуб стає організацією, що здійснює розважальну та спортивну діяльність, а його члени можуть отримати сертифікати, що підтверджують результати їхньої туристичної діяльності, лише за умови участі в змаганнях, рівень яких вищий за рівень клубу.

Насправді існують різні види туристичних клубів. Серед них клуби, товариства та секції, які координують свою туристичну та історичну діяльність на місцевому рівні. Туристичні центри для дітей, туристичні станції для молоді та туристичні клуби в Україні здійснюють методичну, соціальну, оздоровчу та виховну діяльність. Їхні основні завдання:

- організація розробки змісту, методик та нових навчальних технологій для груп учнів, які цікавляться рекреацією, здоровим способом життя, туризмом та місцевою історією;
- організація масових заходів, що поширюють навички здорового способу життя, розвивають різні аспекти туристичної та історичної діяльності учнів;
- проведення освітніх та методичних заходів, що забезпечують постійне підвищення кваліфікації співробітників центрів та стимулюють їхню творчість;
- координація зусиль та надання допомоги навчальним закладам в організації та вдосконаленні оздоровчої роботи та відпочинку, туристичної, історичної, місцевої діяльності та екскурсій.

Найпопулярнішим видом туризму серед дітей в Україні є туризм в туристичних центрах і літніх таборах. Крім того, зростає популярність міжнародного туризму для дітей з оздоровчо-лікувальною, розважальною та освітньою метою. Сьогодні туристичні агентства для дітей пропонують безліч цікавих програм, серед яких:

оздоровлення, лікування, навчальні поїздки різного типу, спортивні канікули, навчальні курси, розважальні програми, відвідування театрів, кіно, концертів, курси іноземних мов тощо.

Однак, сучасна ситуація формує такі види відпочинку дітей, що є досить специфічними для нашої країни. В цьому контексті слід визначити досвід діяльності Громадської організації "Національна організація скаутів України" [10]. Для дітей воїнів Збройних сил України та дітей, що переселені з тимчасово окупованих територій у літній час коштом спонсорів, міжнародних організацій, благодійників створюються скаутські табори на свіжому повітрі, в горах, в тому числі і за кордоном. Програма скаутських таборів базується на принципі, що кожна дитина має талант, і завдання вихователя — відкрити його, допомогти їй подолати внутрішні перешкоди та досягти своїх цілей. Скаутські методи допомагають виявити приховані здібності дітей і навіть знайти нові напрямки, що викликають їхній інтерес. Всі члени групи працюють над тим, щоб показати, що означає бути справжнім чоловіком і справжньою жінкою. Хороші умови проживання та медичне обслуговування, а також скаутські програми та серйозні тренування, спрямовані на розвиток фізичних якостей, сили волі та характеру, допомагають найкращим чином провести час. Після прибуття до табору, дитина потрапляє до сім'ї, яка буде стежити за ним протягом року через соціальні мережі, веб-сайт, літні табори, поїздки та інші програми.

Для багатьох батьків табори є синонімом полотняних наметів, комарів і труднощів. Однак такі намети вже давно залишилися в минулому столітті. Сучасні скаутські табори обладнані душовими, туалетами та умивальниками. Діти живуть у наметах по три-чотири людини, які витримують будь-які опади, що можуть випасти в Україні, і не руйнуються навіть під час повені. Усередині намету повітря сухе і комфортне. Спальні мішки забезпечують тепло і затишок. Москитні сітки вирішують проблему комарів вночі в наметі, а в таборі це робиться за допомогою вогню та спеціальних спреїв. Намети дозволяють їм відчути близькість природи, слухати звуки лісу та усвідомити красу навколишнього світу.

У майбутньому оздоровчий, лікувальний туризм для дітей може стати одним із пріоритетів соціально-виховного напрямку, оздоровлення та відпочинку, культурних та розважальних заходів. Його виховні можливості визначаються рекреаційними ресурсами, пам'ятками історії і культури, що мають глибоке коріння.

ВИСНОВКИ

Таким чином, всі представлені форми організації оздоровлення та відпочинку дітей повинні забезпечувати рівність прав кожної дитини на оздоровлення та відпочинок. Ці організації та інституційні утворення визнають пріоритетним у своїй діяльності здійснення заходів, спрямованих на зміцнення здоров'я дітей шляхом організації оздоровлення та відпочинку. Такий підхід повинен стимулюватися органами державної влади та місцевого самоврядування, що реєструють та контролюють діяльність відповідних організацій.

Туристичні та інші організації повинні створювати оптимальні умови для безпечного та ефективного перебування дітей у дитячих закладах оздоровлення та

відпочинку. Під час перебування в цих закладах повинно бути унеможливлено насильство та жорстоке поводження з дитиною, її дискримінація за будь-якими ознаками, приниження її честі та гідності. Вся система оздоровлення та відпочинку дітей повинна бути спрямована на створення умов для зміцнення фізичного та психічного здоров'я дітей шляхом належної організації оздоровлення та відпочинку. Особливо важливим для дітей, що перебувають в сім'ях зі складними життєвими обставинами є надання послуг з оздоровлення та відпочинку на основі адресності соціальної допомоги. Така допомога надається з державного і місцевих бюджетів для оздоровлення та відпочинку дітей.

Література:

1. Мельничук М. М. Молодіжний та дитячий туризм: сутність та класифікація за віком. Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Геологія. Географія. Екологія. 2016. Вип. 44. С. 118—122.
2. Скрипченко І. Т. Основні дефініції в дитячо-юнацькому туризмі. Педагогічні науки. Збірник наукових праць. 2014. № 121. С. 218—230.
3. Щепанський Е. В. Державне регулювання розвитку туристично-рекреаційної сфери в Україні: теорія, методологія та практика: монографія. Хмельницький: Хмельниц. ун-т упр. та права, 2018. 325 с.
4. Сазонець І. Л., Зима І. Я. Міжнародне інституційно-правове забезпечення формування системи управління охороною здоров'я. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2018. № 11. URL: <http://www.dy-nauka.com.ua/Зима> (дата звернення 11.05.2025).
5. Сазонець І. Л., Потьомкіна В. А. Державно-інституційне регулювання розвитку курортної справи в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2023, № 2 URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/1116> (дата звернення: 11.05.2025 р.).
6. Вісвянник О. М., Сазонець І. Л. Передумови формування державою безбар'єрного простору в санаторно-курортних закладах. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 6. С. 208—212.
7. "Про оздоровлення та відпочинок дітей". Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/375-17#Text> (дата звернення: 11.05.2025 р.).
8. "Про курорти". Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2026-14#Text> (дата звернення: 11.05.2025 р.).
9. "Про охорону дитинства". Закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2402-14#Text> (дата звернення: 11.05.2025 р.).
10. Скаути України. Офіційний сайт. URL: <https://ukrscout.org/> (дата звернення: 11.05.2025 р.).

References:

1. Mel'nyichuk, M. M. (2016), "Youth and children's tourism: essence and classification by age", Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho universytetu imeni V. N. Karazina. Seriya: Heolohiia. Heohrafiia. Ekolohiia, vol. 44, pp. 118—122.
2. Skrypchenko, I. T. (2014), " Basic definitions in children's and youth tourism ", Zbirnyk naukovykh prats', vol. 121, pp. 218—230.

3. Schepans'kyj, E. V. (2018), Derzhavne rehuliuвання rozvytku turystychno-rekreatsijnoi sfery v Ukraini: teoriia, metodolohiia ta praktyka [State regulation of the development of the tourism and recreation sector in Ukraine: theory, methodology and practice], Khmel'nyts. un-t upr. ta prava, Khmel'nyts'kyj, Ukraine.

4. Sazonets', I. L. and Zyma, I. Ya. (2018), "International institutional and legal support for the formation of a health care management system", Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok, vol. 11, available at: <http://www.dy.nauka.com.ua/Zyma> (Accessed 11.05.2025).

5. Sazonets', I. L. and Pot'omkina, V. A. (2023), "State and institutional regulation of the development of resort business in Ukraine", Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok, vol. 2, available at: <https://www.nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/1116> (Accessed 11.05.2025).

6. Vivsiannyk, O. M. and Sazonets', I. L. (2024), "Preliminaries for the formation by the state of a barrier-free space in sanatoriums and resort facilities", Investysii: praktyka ta dosvid, vol. 6, pp. 208—212,

7. Verkhovna Rada of Ukraine (2008), The Law of Ukraine "On Rest and Recreation of Children", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/375-17#Text> (Accessed 11.05.2025).

8. Verkhovna Rada of Ukraine (2000), The Law of Ukraine "On Resorts", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2026-14#Text> (Accessed 11.05.2025).

9. Verkhovna Rada of Ukraine (2001), The Law of Ukraine "On Protection of Childhood", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2402-14#Text> (Accessed 11.05.2025).

10. Scouts of Ukraine (2025), available at: <https://ukrscout.org/> (Accessed 11.05.2025).

Стаття надійшла до редакції 10.05.2025 р.

<https://nauka.com.ua>

Електронне фахове видання

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663

І. П. Динник,
к. держ. упр., доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2474-7371>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.10.226

КОМУНІКАТИВНА ВЗАЄМОДІЯ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ З ГРОМАДСЬКІСТЮ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

І. Dynnyk,
PhD in Public Administration, Associate Professor of the Department of Public Administration,
State University of Trade and Economics

COMMUNICATIVE INTERACTION OF PUBLIC AUTHORITIES WITH THE PUBLIC IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

У статті обґрунтовано значення комунікативної взаємодії органів публічної влади з громадською в умовах цифрової трансформації та війни. Показано, що цифровізація кардинально змінює традиційні моделі комунікації, створюючи як нові можливості для підвищення прозорості, відкритості та ефективності публічного управління, так і загрози: пов'язані з кризою довіри та інформаційними викривленнями. Зазначено, що наявна практика державного управління демонструє неузгодженість використання цифрових технологій, що унеможливорює ефективний зворотний зв'язок із громадськістю. З'ясовано також, що цифрова комунікація перестає бути одностороннім передаванням інформації й трансформується у багатовекторну взаємодію, що враховує цінності, очікування та потреби громадян.

Визначено основні інструменти цифрової взаємодії, такі як е-петиції, платформи електронної демократії, відкриті дані. На основі основних проблемних аспектів було запропоновано низку напрямів та пропозицій майбутнього розвитку комунікацій публічних органів влади з громадською. Зроблено висновок, що ключовим завданням органів публічної влади є не лише запровадження інноваційних каналів комунікацій, а й формування інституційної довіри через відкритість, підзвітність та раціональний діалог з громадянським суспільством.

The article substantiates the importance of communicative interaction between public authorities and the public in the context of digital transformation and war. It is shown that digitalization is radically changing traditional communication models, creating both new opportunities for increasing transparency, openness and efficiency of public administration, and threats: associated with a crisis of trust and information distortions. It is noted that the current practice of public administration demonstrates inconsistency in the use of digital technologies, which makes effective feedback with the public impossible. It is also found that digital communication ceases to be a one-way transfer of information and is transformed into multi-vector interaction that takes into account the values, expectations and needs of citizens. The main tools of digital interaction are identified, such as e-petitions, e-democracy platforms, open data. Based on the main problematic aspects, a number of

directions and proposals for the future development of communications between public authorities and the public were proposed. It is concluded that the key task of public authorities is not only to introduce innovative communication channels, but also to build institutional trust through openness, accountability, and rational dialogue with civil society. It is additionally emphasized that the formation of effective digital communication requires a strategic vision and a clear regulatory framework that would prevent fragmented implementation of digital solutions. It is also important to develop the digital competencies of civil servants, improve e-participation mechanisms, and ensure a sustainable inclusive dialogue between the government and citizens. Such an approach will not only facilitate a rapid response to the challenges posed by the war, but also create a basis for sustainable democratic development in the post-war period. In addition, a special role is played by adapting digital communication channels to the needs of vulnerable groups, which will increase the level of social justice and cohesion in society. Effective digital communication should be based on the principles of transparency, security, inclusiveness, and innovation, which will transform public administration into an open system capable of dialogue and partnership.

*Ключові слова: комунікація, взаємодія, органи публічної влади, громадськість, цифровізація.
Key words: communication, interaction, public authorities, public, digitalization.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах цифрової трансформації всіх сфер суспільного життя суттєво змінюються форми та методи комунікацій органів публічної влади та громадськості. Цифровізація в свою чергу створює нові можливості для прозорості, відкритості, оперативності та інклюзивності управлінських процесів, проте водночас може породжувати нові виклики, що пов'язані з кібербезпекою, інституційною довірою та ефективністю. У зв'язку з цим виникає потреба у глибокому науковому осмисленні механізмів та інструментів комунікативної взаємодії, які відповідають реаліям інформаційного суспільства. Наукова проблема полягає у недостатній адаптованості традиційних моделей взаємодії влади й громадськості до умов цифрового середовища, особливо в умовах війни, що ускладнює досягнення цілей публічного управління. Наявна практика демонструє неузгодженість застосування цифрових комунікаційних платформ, що знижує ефективність зворотнього зв'язку та унеможливорює повноцінне врахування громадської думки в процесі прийняття рішень.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Упродовж останніх кількох років до означеної нами проблеми у своїх наукових розвідках зверталися різні вчені та науковці, що свідчить про зростання інтересу до комунікативної взаємодії органів публічної влади з громадськістю в умовах цифровізації. Наприклад, кандидат наук з державного управління К.М. Майстренко проаналізувала комунікації в цілому у діяльності органів публічної влади, наголошуючи на важливу роль комунікативного процесу у публічному управлінні. Дослідниця з'ясувала, що зовнішня комунікація націлена на

справляння впливу на громадянське суспільство або на отримання рекомендацій чи узгоджень позицій з представниками суспільства, а внутрішня комунікація пронизує всю систему публічного управління зсередини [1]. Науковець М.М. Вовк досліджував механізм комунікацій місцевої влади з громадськістю шляхом використання інформаційних систем [2]. Він зауважив на ролі інформаційних систем у формуванні ефективної комунікації між органами влади та громадянами в умовах цифрової трансформації, розглядаючи інформаційні системи з точки зору перспективи розвитку для вдосконалення управлінських процесів та збагачення моделей місцевого управління [2]. Доктори політичних наук Н.П. Карпчук та Б.М. Юськів досліджували комунікаційну діяльність суспільства поряд з комунікаційною діяльністю влади [3]. Вони зауважують, що справжнім актором в комунікації "влада-суспільство" є не органи державної влади, а саме суспільство, яке своєю реакцією чи її відсутністю примушує владу не лише розробляти комунікаційну політику, але й постійно її коригувати відповідно до вимог і потреб суспільства [3]. До прикладу, Р.І. Пашов та А.І. Похожалова вже детальніше аналізували цифровізацію як комунікативну складову в діяльності органів публічної влади з громадськістю [4]. Обумовлюючи велику потребу в комунікації, вони зауважили роль цифрових технологій та інновацій в становленні управлінської взаємодії та змін повсякденного життя людей. Також науковці наголошували на проблематиці оптимізації комунікаційної складової саме процесами розвитку цифровізації в цілому [4]. Професор В.Кривошеїн досліджував цифровізацію взаємин між владою і громадськістю, а саме ролі громадської думки. Він наголошує на тому, що уряд має активно шукати зворотній зв'язок і внесок від громадян через різні інформаційні канали, аби гарантувати, що політика та рішення уряду прийняті саме за потребами та перевагами населення [5].

МЕТА СТАТТІ

Метою даної статті є обґрунтування ролі комунікативної взаємодії органів публічної влади з громадськістю, зокрема в умовах цифровізації та розробка пропозицій щодо вдосконалення комунікацій між двома суб'єктами публічного управління.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У контексті трансформаційних процесів, що зумовлені цифровізацією суспільства, питання ефективної комунікативної взаємодії громадськості і органів публічної влади набуває особливої актуальності. Цифрові технології докорінно змінюють не лише форми та інструменти комунікації, а й саму парадигму взаємин між владою та громадянами, сприяючи підвищенню прозорості, підзвітності та залученості населення до процесів управління. Згідно досліджень ООН з питань електронного врядування — позиція України в глобальному рейтингу цифрового управління відносно висока: індекс розвитку електронного врядування поставив Україну на 30 місце, піднявшись аж на 16 позицій в порівнянні з 2022 роком; а от у 2024 році в Індексі електронної участі України стала першою [6]. Такий розвиток, зумовлений проактивною роботою Міністерства цифрової трансформації України й в цілому підтримки міжнародних партнерів. Це нам показує, що сучасна держава все більше набуває рис відкритої та сервісно-орієнтованої моделі, що базується на активному діалозі з громадянами, при цьому використанні цифрових платформ для: інформування, консультування чи збирання зворотнього зв'язку. Таким чином, комунікація перестає бути одностороннім передаванням інформації й трансформується в багатовекторну взаємодію, що передбачає узгодження позицій, цінностей та очікувань між владними інститутами та громадськістю. Значну роль у процесах комунікації між двома суб'єктами державного управління в Україні відіграють саме цифрові інструменти — це можуть бути офіційні веб-портали органів влади, соц-мережі, системи електронного документообігу, онлайн-опитування чи інші платформи електронної демократії. Одними з найбільш поширених, особливо в умовах війни інструментами комунікації є: електронні звернення та петиції, що дозволяють громадянам онлайн подавати власні ініціативи чи загалом звернення на офіційному веб-сайті. Влада в свою чергу може оперативно реагувати на потреби населення. Наступною є платформа електронної демократії "E-DEM", що об'єднує кілька інструментів електронної демократії: громадські обговорення, бюджети участі та електронні петиції. Фактично платформа надає громадянам зручний доступ до участі в управлінні місцевими громадами [7]. Бюджети участі дають можливість громадянам впливати на розподіл частин місцевого бюджету, подаючи власні проєкти та голосуючи за них. В цілому ще розвинуті електронні консультації, голосування та платформи відкритих даних. Завдяки їм фактично змінюється інформаційне середовище, в якому функціонує зараз ом і публічна влада. Громадянами отримують більше можливостей для участі в управлінні державою, а органи влади мають механізми для взаємодії з населенням. Однак, всупереч гарним ініціативам, комунікація стикаєть-

ся з низкою проблемних аспектів: низький рівень довіри до державних інституцій — згідно з опитуванням Центру Разумкова 2024 року, 78,5% громадян не довіряють державному апарату, 76% — Верховній Раді України [8]. Такі показники вказують нам на глибоку кризу довіри до інститутів влади. Наукове підґрунтя для пояснення такого явища насправді ґрунтується на політичній легітимності, соціального капіталу та комунікативної взаємодії. Дуже довго була відсутня ефективна взаємодія комунікації між владою та громадянами породила інформаційний вакуум, спекуляції та недовіру. Згідно теорії Ю. Габермаса — легітимність влади формується не лише через вибори, але й постійну відкриту й раціональну комунікацію з суспільством, так за її відсутності політична система втрачає довіру як носія суспільних інтересів. Тому дуже важливо запроваджувати відкритість та прозорість прийняття рішень владою, платформи відкритих даних. Єдиний державний веб-портал відкритих даних, OpenData, OpenBudget та інші цифрові ресурси стають важливими інструментами для забезпечення принципів публічної влади. Ще більший розвиток відкритих даних — це не лише технічний чи інформаційний процес, а й фундамент демократичної комунікації, що дозволить зміцнити довіру до інститутів влади шляхом їх прозорості, а окрім того залученості громадськості до ухвалення важливих рішень. Ще одною не менш важливою проблемою, яка вплинула на результати опитування Центру Разумкова є сприйняття влади як корумпованої, неефективної та віддаленої від потреб населення. Як визначає П'єр Бурдьє, соціальний капітал включає в себе не лише мережі взаємодії, а й довіру як основу колективного співіснування [9]. Якщо публічна влада не забезпечує результативного зворотнього зв'язку, порушується цей капітал, що призводить до суспільної омани. Дійсно, впродовж багатьох років корупція процвітала, це і підтверджують дослідження Transparency International згідно з Індексом сприйняття корупції, впродовж 2018—2022 років Україна отримувала близько 32,5 балів — що дорівнює +120 місце серед 180 країн [10]. До прикладу, у 2024 році за даним індексом Україна зайняла 105 місце, чим однозначно покращила свої позиції [10]. Незважаючи на повномасштабне вторгнення, Україна змогла не лише зберегти свої позиції, а й покращити їх, що свідчить про впровадження реформ, стійкість антикорупційних зусиль навіть у складних умовах. Однак, варто недооцінювати людське сприйняття та боротьбу з корупцією, дійсно багато людей не беруть участі в корупційних махінаціях, а деякі ще досі купують собі: знання, досвід, місце. Тож це не лише проблема влади, а й проблема людського ставлення. Також ще одним фактором низької довіри до влади є вже напрацьований негативний досвід взаємодії з інституціями держави. В умовах пострадянського простору довіра до традиційних інституцій була низькою через авторитарну спадщину, централізовану модель управління та ігнорування потреб громадян. На фоні цього, багато громадян сформували скептичне ставлення до державних структур та продовжують нести це в маси. Чи впливає це на майбутнє покоління? Однозначно — впливає. Тому, існує потреба в напрацюванні ще й спеціальних освітніх ресурсів, які б могли формувати у громадян, особливо молоді, розу-

міння принципів демократії, громадянської участі. Освіта відіграє важливу роль у трансформації політичної культури, сприяє ще й формуванню активної позиції громадян, які не лише спостерігають за владою, а й беруть участь у процесах прийняття рішень. Поступове подолання негативного досвіду через освіту, приклади успішних кейсів і відкриту цифрову взаємодію може стати основною формою у нового покоління рівня відповідальності, обов'язково критичного мислення та довіри до демократичних інститутів. Окрім уже визначених чинників, які негативно впливають на комунікацію громадян з органами публічної влади є й низький рівень цифрової грамотності (особливо серед людей похилого віку та мешканців сільських територій), брак ефективних механізмів зворотнього зв'язку — громадяни не завжди отримують відповідь на свої запити, через те, що часто ці відповіді є формальними, що знижує мотивацію до участі. Навіть відсутність адаптованого контенту для вразливих груп: осіб з інвалідністю, національних менш, людей з обмеженим доступом до інтернету — створює бар'єри для повноцінної участі у публічному житті. У сукупності всі ці фактори лише поглиблюють розрив між владою та громадянами, що вимагає системного підходу до покращення цифрових комунікацій, інформаційної інклюзії та побудови більш гнучкої, діалогічної моделі взаємодії. Аби вдосконалити комунікативну взаємодію органів публічної влади та громадськості варто зосередити увагу на основних визначених проблематиках. Тож пропонуємо вдосконалювати наступні складові: 1. Розширення можливостей цифрової участі громадян є ключовим чинником зміцнення демократії участі та забезпечення прозорості державного управління. На сьогодні вже функціонує низка електронних інструментів, зокрема електронні петиції, бюджети участі, публічні консультації, однак їх фрагментарність обмежує ефективність взаємодії громадян із владою. З метою інтеграції цифрових сервісів доцільним є створення єдиного мобільного додатку, який об'єднуватиме наявні механізми участі у зручному форматі "одного вікна". Крім того, візуалізація результатів участі громадян, зокрема у вигляді статусу виконання ініціатив чи голосувань у форматі, подібному до "Prozorro" — сприятиме підвищенню прозорості, залученості та довіри громадськості до процесів прийняття рішень. Такий підхід забезпечує не лише інклюзивність цифрового врядування, а й посилює підзвітність органів влади в реальному часі. 2. Підвищення рівня цифрової грамотності населення. Є не лише складовою цифрової трансформації, а й фундаментальною умовою ефективного функціонування е-врядування та залучення громадян до процесів прийняття рішень. Формування цифрових компетентностей сприяє подоланню цифрової нерівності, забезпечує рівний доступ до електронних сервісів та розширює можливості соціальної інтеграції вразливих груп населення. У цьому контексті доцільним є системне впровадження цифрових тренінгів і навчальних програм для різних категорій громадян, зокрема молоді, осіб похилого віку, внутрішньо переміщених осіб тощо. Практичну цінність мають ініціативи з розміщення на офіційних сайтах органів місцевого самоврядування покрокових інструкцій, відеоуроків та довідкових матеріалів щодо користування базовими цифрови-

ми інструментами: подання електронних запитів, створення петицій, участі у громадських слуханнях чи зверненнях. Такий підхід сприятиме формуванню стійкої цифрової культури та підвищенню рівня інклюзивності цифрових сервісів на місцевому рівні. 3. Покращення механізмів зворотнього зв'язку. Уже функціонує в деяких органах влади, зокрема ЦНАПі, Міграційній службі — оцінка роботи персоналу, так на їх основі можна впровадити рейтинг ефективності відповідей на звернення громадян на веб-порталах (як у сервісах підтримки "оцініть відповідь"). Також долучивши штучний інтелект можна створити корисного віртуального помічника, який буде відповідати на базові запити й передавати їх відповідним працівникам. Окрім того, надання конкретних термінів відповіді та можливість їх публічного контролю (наприклад таймер "Залишилось 2 дні на відповідь"), допоможе розуміти, яким саме чином і в який термін можна отримати відповідь. Окрім того, аби зміцнити механізми двостороннього зв'язку можна відтворити відкриту аналітику, до прикладу інфографіка "як звернення вплинули на рішення міської ради" на кожному веб-порталі органів влади. 4. Інформаційна інклюзія та адаптація цифрових платформ. Недостатня адаптованість офіційних веб-ресурсів для осіб з інвалідністю, представників національних меншин та жителів віддалених територій створює бар'єри для повноцінної участі цих груп у публічному житті. Для подолання інформаційної нерівності доцільним є впровадження мультимедійного інтерфейсу, зокрема сурдоперекладу, голосового озвучення, можливості зміни шрифтів і контрастності, а також інтерфейсів іншими мовами національних спільнот. Розробка альтернативних каналів комунікації, зокрема SMS-сервісів, мобільних додатків з офлайн-доступом або гарячих ліній, що дублюють функціонал цифрових платформ, є особливо актуальною для мешканців сільської місцевості з обмеженим інтернет-покриттям. Такий підхід сприятиме посиленню цифрової інклюзії, розширенню участі в управлінських процесах та зміцненню соціальної згуртованості на рівні громади. 5. Прозорість та відкритість прийняття рішень. В Україні вже є корисні додатки (OpenData, OpenBudget, Prozorro), які малопопулярнізовані. Популяризація можлива через впровадження системних комунікаційних кампаній органів влади, що включатимуть елементи соціального маркетингу. Важливим напрямом є інтеграція знань про ці сервіси в освітні програми та проведення тренінгів із цифрової грамотності. Доцільно створювати локалізовані приклади успішного використання платформ для вирішення конкретних проблем громад. Крім того, доцільно активніше використовувати цифрові медіа для поширення інфографіки, відео та інтерактивного контенту, що ілюструє переваги відкритих даних. Важливим чинником популяризації цифрових сервісів є формування цифрової довіри через впізнаваність і надійність державних платформ. Запровадження AI-аналітики корупційних ризиків з відкритим доступом до її результатів сприятиме зростанню підзвітності органів влади та зміцненню громадського контролю. Використання штучного інтелекту для виявлення аномалій у закупівлях, розподілі бюджетів чи кадрових рішеннях дозволить оперативно ідентифікувати потенційні зловживання. Інституціоналізація таких інстру-

ментів стане вагомим кроком до розвитку антикорупційної культури й превентивного державного управління.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Узагальнюючи викладене вище, можна стверджувати, що сучасна цифрова трансформація охоплює всі сфери суспільного життя, а ефективна комунікація між громадськістю та органами публічної влади набуває ключового значення для забезпечення демократичного врядування. Цифрові інструменти створюють нові можливості для прозорості й залучення громадян до процесів ухвалення рішень, змінюючи традиційну модель комунікацій на багатовекторну. Україна демонструє прогрес у впровадженні цифрових сервісів, що підтверджується позиціями у рейтингах електронного врядування та участі. Проте незважаючи на позитивну динаміку, комунікативна взаємодія стикається з низкою перепон: низький рівень довіри, що зумовлено, як історичним досвідом, так і проявами корупції. Ці та інші вказані проблематики вказують на актуальність запровадження новітніх цифрових платформ, розвиток відкритих даних, покращення механізмів зворотнього зв'язку та формування цифрової культури через освітні ініціативи. Комплексний підхід, що поєднує інституційні, технологічні та соціальні компоненти — дозволить зміцнити довіру громадян до публічної влади та забезпечить сталу комунікацію у цифрову добу.

Література:

1. Майстренко К. М. Комунікації у діяльності органів публічної влади. Публічне урядування. 2022. (1 (29), С. 93—98.
2. Вовк М. Теоретико-концептуальні основи використання інформаційних систем в механізмі комунікації місцевої влади з громадськістю. Публічне управління і політика. 2025. № 3 (7). С. 15—25.
3. Карпчук Н., Юськів Б. Комунікаційна діяльність суспільства vs комунікаційна діяльність влади. Public communication in science: philosophical, cultural, political, economic and IT context. 2020. № 3. С. 108—111.
4. Пашов Р., Похожалова А. Цифровізація комунікативної складової в діяльності органів публічної влади в Україні. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2022. Т. 33 (72), № 4. С. 77—83.
5. Кривошеїн В. Цифровізація взаємин між владою і громадськістю: роль громадської думки. Інформаційне суспільство і Природа: вектори взаємовпливу: зб. матеріалів VIII Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Кривий Ріг, 21—22 листоп. 2024 р.) / за заг. ред. д. соц. н., проф. Л. Калашнікової. Київ: Вид-во "Каравела", 2024. 309 с. С. 140—144.
6. Ukraine's govtech topping global rankings. Digital State UA. 2025. URL: <https://digitalstate.gov.ua/news/govtech/ukraines-govtech-topping-global-rankings>.
7. Інформація про E-DEM. E-DEM. 2025. URL: https://e-dem.ua/about_us.
8. Таміліна Л. Чи довіряють українці демократичним інститутам? Інституційна впевненість і демократія на тлі

війни в Україні. Укрінформ. 2025. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3951982-ci-doviraut-ukrainci-demokratichnim-institutam-institucijna-vpevnenist-i-demokratia-na-tli-vijni-v-ukraini.html>.

9. Євтушенко О., Лушагіна Т. Соціальний капітал як фактор підвищення спроможності територіальних громад в ході реформи децентралізації. Публічне управління та регіональний розвиток. 2022. № 15. С. 104—123.

10. Corruption Perception Index. Transparency International Ukraine. 2024. URL: https://ti-ukraine.org/en/ti_format/research/corruption-perception-index/.

References:

1. Majstrenko, K. M. (2022), "Communications in the activities of public authorities", *Publichne uriaduvannia*, vol. (1 (29), pp. 93—98.
 2. Vovk, M. (2025), "Theoretical and conceptual foundations of the use of information systems in the mechanism of communication between local authorities and the public", *Publichne upravlinnia i polityka*, vol. 3 (7), pp. 15—25.
 3. Karpchuk, N. and Yus'kiv, B. (2020), "Communication activities of society vs. communication activities of the authorities", *Public communication in science: philosophical, cultural, political, economic and IT context*, vol. 3, pp. 108—111.
 4. Pashov, R. and Pokhozhalova, A. (2022), "Digitalization of the communication component in the activities of public authorities in Ukraine", *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernads'koho. Serii: Publichne upravlinnia ta administruvannia*, vol. 33 (72), no. 4, pp. 77—83.
 5. Kryvoshein, V. (2024), "Digitalization of relations between the government and the public: the role of public opinion", *Informatsijne suspil'stvo i Pryroda: vektory vzaiemovplyvu [Proceedings of the VIII International Scientific and Practical Conference]*, Kryvyi Rih State Pedagogical University, Kryvyi Rih, Ukraine, pp. 140—144.
 6. The official site of Digital State UA (2025), "Ukraine's govtech topping global rankings", available at: <https://digitalstate.gov.ua/news/govtech/ukraines-govtech-topping-global-rankings> (Accessed 7 May 2025).
 7. The official site of E-DEM (2025), "Information on E-DEM", available at: https://e-dem.ua/about_us (Accessed 7 May 2025).
 8. Tamulina, L. (2025), "Do Ukrainians trust democratic institutions? Institutional Confidence and Democracy in the Context of War in Ukraine", *Ukrinform*, available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-society/3951982-ci-doviraut-ukrainci-demokratichnim-institutam-institucijna-vpevnenist-i-demokratia-na-tli-vijni-v-ukraini.html> (Accessed 7 May 2025).
 9. Yevtushenko, O. and Lushagina, T. (2022), "Social capital as a factor in increasing the capacity of territorial communities in the course of decentralization reform", *Publichne upravlinnia ta rehional'nyj rozvytok*, vol. 15, pp. 104—123.
 10. The official site of Transparency International Ukraine, (2024), "Corruption Perception Index", available at: https://ti-ukraine.org/en/ti_format/research/corruption-perception-index/ (Accessed 7 May 2025).
- Стаття надійшла до редакції 07.05.2025 р.*

УДК 35.07:343.352

І. В. Лазебна,
к. е. н., доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5668-7487>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.10.231

ПУБЛІЧНІ КОМУНІКАЦІЇ ЯК ІНСТРУМЕНТ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В ДЕРЖАВНОМУ УПРАВЛІННІ

I. Lazebna,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Public Administration, State University of Trade and Economics

PUBLIC COMMUNICATIONS AS AN INSTRUMENT OF ANTI-CORRUPTION POLICY IN PUBLIC ADMINISTRATION

У статті проаналізовано публічні комунікації як ключовий інструмент протидії корупції в умовах воєнного стану в Україні. Наголошено, що попри незначне покращення позицій України в Індексі сприйняття корупції Transparency International, рівень корупції в державному управлінні залишається високим, що підриває довіру до ефективного функціонування державної влади та створює ризики для національної безпеки. Основна увага в статті приділяється аналізу комунікаційних механізмів, що застосовуються у сфері антикорупційної політики, зокрема, електронним сервісам (Prozorro, DoZorro, E-data), інформаційним кампаніям, інтерактивним платформам зворотного зв'язку (портали НАЗК, бот-платформи), практиці звітування державних інституцій, ролі громадянського суспільства та журналістських розслідувань і ЗМІ.

З'ясовано, що публічні комунікації виконують не лише інформативну, а й превентивну функцію: вони сприяють формуванню доброчесності серед посадовців, підвищенню обізнаності громадян щодо механізмів антикорупційної політики, залученню громадськості до процесів нагляду й контролю, а також забезпечують відкритість державного управління. Окремо проаналізовано законодавчу базу забезпечення (Закони України "Про запобігання корупції", "Про доступ до публічної інформації", "Про звернення громадян" тощо), яка показала, що правові підстави для ефективної комунікації існують, однак їх реалізація стикається з низкою бар'єрів, і яка гарантує прозорість і залучення громадян, зокрема через право на звернення та доступ до публічної інформації.

Водночас дослідження засвідчує, що ефективність існуючих механізмів стримується низкою викликів: недостатнім рівнем цифрової та правової грамотності, формалізацією звітності органів влади, низьким рівнем реакції на сигнали суспільства, недовіра до інституцій та ризиками для журналістів і громадських активістів.

У статті підкреслено важливість та необхідність постійного розвитку довіри між владою та суспільством, інституціалізації постійного діалогу з громадянським суспільством, стратегічного впровадження цифрових каналів для забезпечення зворотного зв'язку, підтримки ініціатив "знизу" та системного реагування на виявлені корупційні прояви. Окреслено перспективні напрями посилення публічної комунікації як складової сучасної антикорупційної політики.

The article analyzes public communications as a key tool for combating corruption under martial law in Ukraine. It is emphasized that despite a slight improvement in Ukraine's position in the Transparency International Corruption Perceptions Index, the level of corruption in public administration remains high, which undermines confidence in the effective functioning of the state authorities and creates risks to national security. The article focuses on the analysis of communication mechanisms used in the field of anti-corruption policy, in particular, electronic services (Prozorro, DoZorro, E-data), information campaigns, interactive feedback platforms (NAPC portals, bot platforms), reporting practices of state institutions, the role of civil society and investigative journalism and the media.

It is found that public communications perform not only an informative but also a preventive function: they contribute to the formation of integrity among officials, raise public awareness of anti-corruption policy mechanisms, involve the public in the processes of supervision and control, and ensure openness of public

administration. The author analyzes the legislative framework (Laws of Ukraine "On Prevention of Corruption", "On Access to Public Information", "On Citizens' Appeals", etc.), which showed that legal grounds for effective communication exist, but their implementation faces a number of barriers, and which guarantees transparency and citizen engagement, in particular through the right to appeal and access to public information.

At the same time, the study shows that the effectiveness of the existing mechanisms is constrained by a number of challenges: insufficient digital and legal literacy, formalization of government reporting, low response to public signals, distrust of institutions, and risks for journalists and civic activists.

The article emphasizes the importance and necessity of continuous development of trust between the government and society, institutionalization of an ongoing dialogue with civil society, strategic implementation of digital channels to provide feedback, support for bottom-up initiatives, and systematic response to detected corruption. The author outlines promising areas for strengthening public communication as a component of modern anti-corruption policy.

Ключові слова: комунікація, публічні комунікації, держава, корупція, антикорупційна політика.

Key words: communication, public communications, state, corruption, anti-corruption policy.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Корупція залишається однією з найбільш загрозливих проблем для ефективного функціонування системи державного управління, підриваючи довіру громадян до інститутів, гальмуючи соціально-економічний розвиток і спотворюючи принципи верховенства права. У цьому контексті зростає значущість публічних комунікацій, як одного з інструментів, що дозволяє забезпечити прозорість, відкритість та підзвітність органів влади перед суспільством. Комунікаційна складова антикорупційної політики може стати однією з дієвих механізмів не лише в контексті інформування, а й для формування громадської нетерпимості до корупційних проявів.

Попри наявність нормативно-правової бази та реалізацію різних національних антикорупційних програм, практичне застосування публічних комунікацій як елементу антикорупційної стратегії залишається недостатньо дослідженим. Тому, існує потреба в комплексному науковому аналізі того, як комунікація між державою та суспільством може посприяти зниженню рівня корупції, а також для визначення ефективних моделей комунікаційної взаємодії у сфері запобігання та протидії корупції.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена необхідністю пошуку ефективних управлінських рішень у сфері антикорупційної політики, які передбачають використання публічних комунікацій як одного з ключових інструментів модернізації державного управління та зміцнення демократичних засад.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У науковому дискурсі питання антикорупційної політики все частіше розглядається через призму комунікаційних стратегій, що спрямовані на формування прозорих і підзвітних управлінських практик. До прикладу, А.О. Юр'єва та С.В. Чайка акцентують увагу на важливості антикорупційної комунікації саме в регіональних органах публічного управління. На думку авторів, запобігання корупції є ключовим завданням таких органів, а ефективна комунікація — один з найрезультативніших механізмів боротьби з цим явищем [1]. Антикорупційна комунікація, за їх визначенням, становить собою комплекс заходів, спрямованих на інформування громадян,

підвищення обізнаності щодо наслідків корупції, а також налагодження відкритого діалогу між населенням та органами влади [1].

Доцент М.С. Уткіна розкриває у своєму дослідженні вплив громадянського суспільства на ефективність антикорупційних інституцій, зокрема НАБУ, НАЗК та САП, акцентуючи на ролі громадських організацій, журналістів-розслідувачів та активістів у забезпеченні контролю та підзвітності за антикорупційною діяльністю [2]. На відміну від попередніх праць, М.С. Уткіна акцентує на незалежній позадержавній ролі громадянського суспільства як важливого партнера у протидії корупції.

Науковець Кучерявий В.М. розглядає комунікації в державному управлінні як ключовий інструмент запобігання корупції шляхом запровадження механізмів прозорого та цивілізованого лобізму, які ґрунтуються на відкритості, доступі до публічної інформації, участі громадськості та застосуванні сучасних інформаційно-комунікаційних технологій [3]. У його дисертаційному дослідженні комунікація виступає не лише засобом інформування, а й механізмом контролю, моніторингу та зворотного зв'язку між владою, суспільством і бізнесом, що створює умови для рівного доступу до прийняття рішень, знижує ризики непрозорих впливів і забезпечує дотримання етичних стандартів у лобістській діяльності [3].

Андрійчук Т.С. досліджує публічні комунікації з точки зору урядового управління, зосереджуючи увагу на їх координації на регіональному рівні. Він розглядає урядові комунікації як важливу складову належного врядування та ефективного впровадження реформ, що виходить за межі політичного PR [4]. Автор аналізує ролі суб'єктів урядових комунікацій у регіонах і підкреслює потребу в посиленій взаємодії між центральною та місцевою владою задля підвищення ефективності публічної політики [4].

У поданому аналізі роль публічних комунікацій як інструменту антикорупційної політики висвітлена недостатньо глибоко. Автори зосереджуються переважно на загальних аспектах прозорості, інформування та участі громадськості, проте бракує чіткого обґрунтування їх впливу на зниження рівня корупції. Це свідчить про потребу в глибшому дослідженні комунікації як інструменту запобігання корупції на всіх рівнях влади.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є здійснення комплексного аналізу публічних комунікацій як інструменту антикорупційної політи-

ки в системі державного управління з метою визначення їх потенціалу у підвищенні прозорості, підзвітності та ефективності взаємодії між владою і суспільством, а також обґрунтування дієвих моделей комунікаційної взаємодії для запобігання та протидії корупції.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Корупція впродовж тривалого часу залишається стійким деструктивним явищем у системі державного управління України, що ускладнює реалізацію політичних, економічних і соціальних рішень. Це підтверджують і дослідження Transparency International, у 2020 році Україна з 33 балами зайняла 117 місце в Індексі сприйняття корупції [5], а у 2024 році Україна отримала 35 балів та у підсумку посіла 105 [6], що вказує на незначні, але стабільні зрушення у сфері протидії корупції. Попри це, індекс залишається одним з найнижчих серед європейських країн, що демонструє наявність системних проблем у забезпеченні доброчесності державного управління. Аналітичні звіти організацій, таких як НАЗК, також фіксують зростання громадського запиту на відкритість та ефективність антикорупційної політики, особливо у сферах розподілу ресурсів та державних закупівель [7].

У період воєнного стану проблематика боротьби з корупцією набуває особливої ваги, оскільки корупційні ризики безпосередньо впливають на ефективність функціонування інституцій публічної влади. Питання відкритості та прозорості виходить на перший план, оскільки в умовах обмежених ресурсів та підвищених суспільних очікувань будь-які прояви корупції можуть не лише підірвати довіру громадян до влади в цілому, але й зашкодити національній безпеці.

Тож публічні комунікації в контексті боротьби з корупцією виступають перш за все як механізм інформування, а по-друге як засіб запобігання корупції, формування доброчесності посадових осіб та залучення громадськості до контролю за процесами ухвалення рішень. Відсутність ефективної комунікації між владою і суспільством сприяє поширенню спекуляцій, зниженню легітимності управлінських рішень, що особливо небезпечно в умовах воєнного часу.

Аналізуючи сучасні механізми протидії корупції через публічні комунікації в Україні, варто виділити кілька основних інструментів, що вже функціонують у державному управлінні та проаналізувати їх ефективність. Перш за все ми зауважуємо на правових механізмах протидії корупції — це антикорупційні закони та підзаконні акти: Кримінальний кодекс, ЗУ "Про запобігання корупції", ЗУ "Про державну службу", ЗУ "Про звернення громадян", ЗУ "Про доступ до публічної інформації", ЗУ "Про засади державної антикорупційної політики", постанови КМУ, накази НАЗК, Мінюсту, рішення та роз'яснення, що стосуються запобігання корупції [8]. Зрештою, ефективність реалізації цих нормативно-правових актів значною мірою залежить від рівня проінформованості громадян, їх активності у контролі за діями влади та залученням до антикорупційного процесу. Саме тут ключову роль відіграють публічні комунікації як канал взаємодії: антикорупційне законодавство України не лише закріплює правові засади протидії корупції, а й формує основу для комунікативної взаємодії між державою та громадянами — закріплюючи на рівні закону гарантії доступу до публічної інформації, можливість подання звернень, відкритість процедур — дозволяє громадянам бути повноцінними учасниками антикорупційного процесу.

Тож, виступаючи учасниками антикорупційного процесу, розглянемо наступні комунікаційні механізми, за допомогою яких громадяни можуть реалізувати свою антикорупційну діяльність (табл. 1).

1. Електронні сервіси та відкриті дані. Суть механізму полягає в забезпеченні прозорості діяльності органів влади шляхом вільного доступу до фінансової та управлінської інформації [9]. В Україні функціонують: Є-data, Prozorro, DoZorro, OpenBudget, портали відкритих даних, офіційні веб-сайти органів державної влади тощо. Фактично, електронні сервіси — це канали комунікації, через які влада зобов'язується до прозорості, а громадяни можуть брати участь у процесі контролю, аналізу та впливу на ухвалення рішень [9]. Попри їх ефективність у зниженні рівня корупції, залишається проблема недостатньої цифрової грамотності населення, обхід процедур через "сірі схеми" (поділ закупівель на дрібні частини для уникнення тендерів) та несанкціонований доступ або навмисна затримка публікацій даних.

2. Антикорупційні комунікаційні кампанії. Основою даного механізму є поширення інформації, зміна ставлення до корупції та просування позитивних моделей поведінки [10]. Яскравими прикладами є кампанія "Корупціонер обкрадає саме тебе" та інші, кампанії від НАЗК чи МОН, соціальні ролики тощо. Ці кампанії є формою масової комунікації, що покликана створити нові норми (норми, які були спотворені і впливають на реалізацію антикорупційної політики серед як громадян, так і держави — негативно) через вплив на свідомість. Основним викликом є обмежене охоплення аудиторії, відсутність сталості кампаній та низький рівень довіри до ініціаторів.

3. Інтерактивні платформи зворотнього зв'язку. Механізм спрямований на забезпечення прямої комунікації громадян з антикорупційними органами. Сюди входять онлайн-інструменти, за допомогою яких особа може повідомити про факт корупції: Антикорупційний портал НАЗК, гаряча лінія НАБУ, бот "Повідомити про корупцію", "ДоброЧесна_Львівщина", онлайн-медіа та інші платформи. Це приклади двосторонньої комунікації, де держава створює канали для прийому інформації, а громадяни — надають сигнали, ініціюючи розслідування або реакцію. Попри зручність, більшість повідомлень залишаються без реального розгляду, що спричиняє розчарування в механізмі викриття.

4. Комунікаційна відкритість державних інституцій — регулярне звітування перед громадськістю про діяльність, бюджет, досягнення та розслідування. Звісно, ми маємо відкриті звіти НАЗК, НАБУ, ДБР, маємо публічні звітування уряду на різних тематичних пресконференціях, "Дія" — приклад сервісу, що надає публічну інформацію. Хоча практика звітування, особливо під час воєнного стану, зросла — вона часто має формальний характер. Проблемаю тут залишається селективність у висвітленні діяльності, брак пояснень рішень, а також відсутність швидкої реакції на суспільний запит чи критику. Фактично потенціал для ефективної комунікації є, але використовується не повноцінно.

5. Участь громадянського суспільства та ЗМІ. Механізм дії даного інструменту реалізується через незалежні розслідування, аналітику, публічні кампанії, викриття та просвітницьку діяльність. Дуже велику роль у процесі антикорупційної політики займають саме активні небайдужі громадяни: журналістські розслідування корупції "Bigus.Info", "Слідство.Інфо", Українська правда, громадські антикорупційні ініціативи — Центр протидії корупції, ГО "Наші гроші", аналітичні платформи з відкритих джерел "YouControl" тощо. Ця комуні-

Таблиця 1. Основні механізми публічної комунікації у сфері антикорупційної політики України

№	Механізм комунікації	Опис та приклади	Проблеми реалізації
1	Електронні сервіси та відкриті дані	E-data, Prozorro, DoZorro, OpenBudget, портали відкритих даних	Цифрова неграмотність, обхід процедур, затримка даних
2	Антикорупційні комунікаційні кампанії	Кампанія «Корупціонер обкрадає саме тебе», соціальні ролики, ініціативи НАЗК, МОН	Низьке охоплення, нестабільність, недовіра до ініціаторів
3	Інтерактивні платформи зворотного зв'язку	Антикорупційний портал НАЗК, НАБУ, Telegram-боти, громадські ініціативи	Відсутність реакції, знецінення механізму викриття
4	Комунікаційна відкритість державних інституцій	Звітування, пресконференції, відкриті звіти через «Дія»	Формальність, брак зворотного зв'язку, вибірковість у висвітленні
5	Громадянське суспільство та ЗМІ	Журналістські розслідування корупції «Слідство.Інфо», «Наші гроші», «Bigus.Info», Центр протидії корупції	Тиск на активістів, відсутність реакції влади

кація "знизу-вгору", транслює проблеми та факти зловживань від суспільства до держави. Важливою тут є здатність впливати на порядок денний, змушуючи владу реагувати. Головна складність полягає в тому, що реакція з боку держави не завжди настає, а активісти та журналісти можуть зазнавати тиску, що обмежує комунікаційний вплив і ставить під загрозу саму свободу викриттів.

У таких умовах публічні комунікації розглядаються як важливий інструмент забезпечення прозорості, підзвітності та взаємодії між владою і громадськістю. Електронні сервіси, комунікаційні кампанії, платформи зворотного зв'язку, відкритість державних інституцій та активність громадянського суспільства створюють багаторівневу систему, у якій громадяни можуть не лише отримувати інформацію, а й бути активними учасниками контролю, викриття порушень та формування запиту на доброчесне врядування. Однак ефективність цих механізмів значною мірою залежить від якості реалізації з боку держави, зворотного зв'язку та захищеності громадських ініціатив. Без реальної відповіді на сигнали суспільства антикорупційна комунікація ризикує стати формальністю. Тому розвиток довіри, постійної підтримки ініціатив "знизу" та ефективної реакції з боку держави — критично важливі для дієвої антикорупційної політики.

А для того, щоб публічна комунікація набула статусу дієвого інструменту антикорупційної політики, держава має здійснити низку послідовних і скоординованих дій, спрямованих на інституційне, цифрове та суспільне укріплення відповідних механізмів.

Насамперед ідеться про необхідність інституціоналізації комунікаційної складової, зокрема створення в межах органів влади спеціалізованих структур або підрозділів, що відповідали б за прозорість і публічну взаємодію. Такі підрозділи повинні мати чітко визначені функції, повноваження, належне фінансування та бути підзвітними громадськості.

У сучасному інформаційному суспільстві також важливою є цифрова доступність: держава має інвестувати у розвиток цифрової інфраструктури, забезпечити належний рівень цифрової грамотності громадян, а також створити єдину інтегровану онлайн-платформу для моніторингу, подання звернень, участі у прийнятті рішень та отримання антикорупційної інформації.

Не менш важливим аспектом є функціонування повноцінного механізму зворотного зв'язку. Йдеться не лише про створення каналів для скарг і повідомлень, а й про зобов'язання державних структур оперативно реагувати на такі звернення, із забезпеченням прозорості процедур розгляду, публічної звітності про результати та належного захисту викривачів.

Важливо також закріпити сталі форми співпраці держави з громадянським суспільством через інституціоналізацію механізмів постійних консультацій, публічних слухань та спільних ініціатив за участю громадських організацій, експертів та журналістських спільнот. Така взаємодія має передбачати не лише формальне залучення, а й реальне врахування незалежної експертизи у процесах розробки та реалізації політик.

Важливою складовою є й системна професійна комунікація: держава повинна реалізовувати стратегічні антикорупційні кампанії, адаптовані до цільових аудиторій, із використанням сучасних засобів комунікації, зокрема мультимедійних форматів, соціальних мереж, лідерів думок.

У той же час, громадяни також мають усвідомлювати свою відповідальність і брати активну участь в антикорупційній політиці. Перш за все, це вимагає підвищення рівня особистої обізнаності у сфері антикорупційного законодавства та вміння користуватися відкритими даними. Важливо також активно застосовувати наявні інструменти громадського контролю, зокрема перевіряти інформацію на платформах державних закупівель, надсилати звернення та повідомлення про порушення, брати участь у розслідуваннях. Окреме значення має підтримка незалежних ЗМІ та громадських ініціатив, які займаються викриттям корупції, що може виявлятися не лише у фінансовій чи волонтерській допомозі, а й у репостах, участі в кампаніях та обговореннях.

Формування суспільної нетерпимості до корупційних практик, зокрема на побутовому рівні, також є критично важливим — відмова від хабарництва та активне неприйняття толерантності до порушень створює передумови для культурної трансформації.

У цьому контексті важливо, щоб громадяни самі проявляли ініціативу до постійного навчання й особистісного розвитку. Самоосвіта у сфері правових норм, цифрової безпеки, антикорупційних інструментів та механізмів державного управління дозволяє краще орієнтуватися в суспільно-політичних процесах. Освічене суспільство менш вразливе до маніпуляцій і корупційних практик. Розвиток критичного мислення та медіаграмотності також сприяє активній громадянській позиції. Саме така проактивна участь громадян робить комунікацію з державою більш рівноправною та ефективною.

У підсумку, публічна комунікація стає ефективною лише за умови налагодженого двостороннього діалогу між державою та суспільством, заснованого на довірі, взаємоповазі та політичній волі. Така взаємодія має не лише інформаційну, а й трансформаційну функцію, що дозволяє досягати реальних змін у сфері запобігання та протидії корупції.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У сучасних умовах корупція продовжує залишатися системною загрозою для державного управління, підри-

ваючи довіру до влади та стримуючи розвиток країни. Публічні комунікації дедалі частіше визнаються важливим інструментом антикорупційної політики, здатним забезпечити відкритість, прозорість і підзвітність органів влади. У наукових дослідженнях підкреслюється значення інформування, громадської участі та діалогу між владою й суспільством у протидії корупційним практикам. Разом із тим, наявні публікації ще недостатньо глибоко розкривають механізми впливу комунікацій на зменшення рівня корупції.

В умовах воєнного стану ефективність публічних комунікацій набуває критичного значення, оскільки будь-які прояви корупції можуть мати серйозні наслідки для національної безпеки. Законодавча база України створює належні передумови для розвитку комунікативної взаємодії в антикорупційній сфері, однак її ефективність залежить від практичного застосування та громадської активності.

Отже, публічні комунікації відіграють ключову роль у протидії корупції в умовах воєнного стану, адже саме вони забезпечують прозорість, підзвітність влади та активну участь громадян. Проте досягнення реальних результатів у цій сфері можливе лише за умови спільної відповідальності: держава повинна системно впроваджувати відкриті механізми комунікації та реагувати на сигнали знизу, а громадяни — бути свідомими, критичними й готовими до активної участі в антикорупційних процесах. Така взаємодія є запорукою довіри, зміцнення демократичних засад та ефективного спротиву корупційним проявам.

Література:

1. Юр'єва А., Чайка С. Антикорупційна комунікація в регіональних органах публічного управління. Управління розвитком соціально-економічних систем: Матеріали IX Міжнародної науково-практичної конференції (присвячена пам'яті професора Григорія Євтіювича Мазнева). Харків: ДБТУ. Ч. 3. 2025. С. 569—573.
2. Уткіна М. Вплив громадянського суспільства на ефективність антикорупційних інституцій. Академічні візії. 2024. № 37. С. 1—8.
3. Кучерявий В. Формування механізмів цивілізованого лобізму в органах державної влади України: дис. ... д-ра філософії в галузі держ. упр. Київ, 2023. 243 с. URL: https://etnuir.tnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/172/Dyser_Kucheriyavi.pdf?sequence=1&isAllowed=y
4. Андрійчук Т. Урядові комунікації: питання забезпечення і координації на регіональному рівні. Регіональні студії. 2022. С. 29—33.
5. Індекс сприйняття корупції-2020. Transparency International Ukraine. 2021. URL: <https://ti-ukraine.org/research/index-sprynyattya-korupsiyi-2020/>.
6. Індекс сприйняття корупції-2024. Transparency International Ukraine. 2025. URL: <https://ti-ukraine.org/research/index-sprynyattya-korupsiyi-2024/>.
7. Показники сприйняття і досвіду корупції дещо покращилися у порівнянні з довоєнним рівнем: НАЗК презентувало дослідження за 2023 рік. Офіційний веб-сайт Національного агентства з питань запобігання корупції. 2024. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/novyny/pokaznyky-sprynyattya-i-dosvidu-korupsiyi-descho-pokraschylsya-u-porivnyanni-z-dovoennym-rivnem-nazk-prezentovalo-doslidzhennya-za-2023-rik/>.
8. Антикорупційна діяльність: нормативно-правова база. Єдиний веб-портал органів виконавчої влади України. 2025. URL: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/antikorupciyna-diyalnist/normativno-pravova-baza>.
9. Як відкриті дані допомагають боротися з корупцією?. Офіційний веб-сайт Національного агентства з пи-

тань запобігання корупції. 2021. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/yak-velyki-dani-dopomagayut-borotysya-z-korupsiyeyu/>.

10. Антикорупційна комунікація: представники органів влади обговорили стан виконання Комунікаційної стратегії. Офіційний веб-сайт Національного агентства з питань запобігання корупції. 2024. URL: <https://nazk.gov.ua/uk/antikorupsiyna-komunikatsiya-predstavnyky-organiv-vlady-obgovoryly-stand-vikonannya-komunikatsiyanoi-strategii/>.

References:

1. Yur'ieva, A. and Chajka, S. (2025), "Anti-corruption communication in regional public administration bodies", *Upravlinnia rozvytkom sotsial'no-ekonomichnykh system: Materialy IX Mizhnarodnoi naukovy-praktychnoi konferentsii (prysviachena pam'iaty profesora Hryhoriiia Yevtijovycha Maznieva)* [Management of the development of socioeconomic systems: Proceedings of the IX International Scientific and Practical Conference (dedicated to the memory of Professor Grigory Maznev)], DBTU, Kharkiv, Ukraine, vol. 3, pp. 569—573.
2. Utkina, M. (2024). "The influence of civil society on the effectiveness of anti-corruption institutions", *Akademichni vizii*, vol. 37, pp. 1—8.
3. Kucheriavyy, V. (2023), "Formation of mechanisms of civilized lobbying in the state authorities of Ukraine", Abstract of Ph.D. dissertation, Public administration, Vernadsky Taurida National University, Kyiv, Ukraine.
4. Andriychuk, T. (2022), "Government Communications: Issues of Provision and Coordination at the Regional Level", *Rehional'ni studii*, pp. 29—33. <https://doi.org/10.32782/2663-6170/2022.30.4>.
5. Transparency International Ukraine (2021), "Corruption Perceptions Index-2020", available at: <https://ti-ukraine.org/research/index-sprynyattya-korupsiyi-2020/> (Accessed 2 May 2025).
6. Transparency International Ukraine (2025), "Corruption Perceptions Index-2024", available at: <https://ti-ukraine.org/research/index-sprynyattya-korupsiyi-2024/> (Accessed 2 May 2025).
7. Official website of the National Agency for the Prevention of Corruption. (2024), "Indicators of perception and experience of corruption have improved somewhat compared to the pre-war level: NACP presented a study for 2023", available at: <https://nazk.gov.ua/uk/novyny/pokaznyky-sprynyattya-i-dosvidu-korupsiyi-descho-pokraschylsya-u-porivnyanni-z-dovoennym-rivnem-nazk-prezentovalo-doslidzhennya-za-2023-rik/> (Accessed 2 May 2025).
8. Unified web portal of executive authorities of Ukraine (2025), "Anti-corruption activity: regulatory and legal framework", available at: <https://www.kmu.gov.ua/diyalnist/antikorupciyna-diyalnist/normativno-pravova-baza> (Accessed 2 May 2025).
9. Official website of the National Agency for the Prevention of Corruption. (2021), "How does open data help fight corruption?", available at: <https://nazk.gov.ua/uk/yak-velyki-dani-dopomagayut-borotysya-z-korupsiyeyu/> (Accessed 2 May 2025).
10. Official website of the National Agency for the Prevention of Corruption (2024), "Anti-corruption communication: representatives of government bodies discussed the status of implementation of the Communication Strategy", available at: <https://nazk.gov.ua/uk/antikorupsiyna-komunikatsiya-predstavnyky-organiv-vlady-obgovoryly-stand-vikonannya-komunikatsiyanoi-strategii/> (Accessed 2 May 2025).

Стаття надійшла до редакції 10.05.2025 р.

І. Г. Пахомова,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів та обліку, НУ "Запорізька політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3911-3427>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.10.236

УДОСКОНАЛЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ В СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМ БОРГОМ

I. Pakhomova,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance and Accounting,
National university "Zaporizhzhia Polytechnic"

IMPROVEMENT OF FINANCIAL SECURITY IN THE FIELD OF PUBLIC DEBT MANAGEMENT

У сучасних умовах впливу на певний рівень незалежності, стабільності і стійкості фінансової системи України зовнішніх і внутрішніх дестабілізуючих факторів актуалізується проблема захисту національних інтересів, зокрема у сфері управління державним боргом, та питання поглиблення відповідних наукових досліджень. Система фінансової безпеки покликана забезпечити та гармонійно поєднати інтереси держави, регіонів, установ, підприємств, організацій, домашніх господарств та громадян. Ефективне управління державним боргом як складовою фінансової безпеки є найважливішим пріоритетом економічної політики держави. Стимування інфляційних процесів, зростання капіталізації фондового та страхового ринків, захист національної грошової одиниці від зовнішніх коливань — є тими заходами, які гарантують високий рівень фінансової безпеки держави.

In modern conditions of influence on a certain level of independence, stability and stability of the financial system of Ukraine by external and internal destabilizing factors, the problem of protection of national interests, in particular in the financial sphere, the protection of financial interests at all levels of financial relations and the issue of deepening relevant scientific research is actualized. The financial security system is designed to ensure and harmoniously combine the interests of the state, regions, institutions, enterprises, organizations, households and citizens. The financial security of the state is the constant maintenance of the effective state of the financial system for the stable functioning of the national economic system is the main goal of ensuring the financial security of the state. Curbing inflationary processes, increasing the capitalization of the stock and insurance markets, protecting the national currency from external fluctuations, are those measures that guarantee a high level of financial security of the state. Taking into account the strengthening of economic globalization, the development of the digital economy, the issue of deepening relevant scientific research on financial issues is actualized, because the financial security of the state provides for such a state of financial relations that creates favorable conditions and generates sufficient financial resources for expanded reproduction, economic growth, raising social standards and living standards of the population.

In modern conditions of aggravation of real threats, weakening of state regulation and control, the problem of protecting national interests, in particular in the financial sphere, is actualized. The financial security of the state is the most important priority of the economic policy of the state, and the formation of an innovative economy depends on the stability of the domestic economic system, its investment attractiveness and competitiveness.

Ключові слова: фінансова безпека, оцінювання фінансової безпеки, фінансові ризики, державна фінансова політика, глобалізація, фінансові стратегії, економічна безпека.

Key words: financial security, financial security assessment, financial risks, public financial policy, globalization, financial strategies, economic security.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Питання дослідження сутності та методики оцінювання фінансової безпеки України та її боргової складової займаються такі автори як: Акімова Л.М., Барановський О. І., Буткевич О. В., Васильців Т. Г., Влашок О.С., Гетманенко О.О., Гудзовата О.О., Кравчук Н. Я., Кулінська А.В., Мороз М. О., Ситник Н.С., Шум В. Г. та ін. При значному обсязі досліджень у галузі фінансової безпеки України, залишаються ряд невирішених питань, які потребують подальшого вивчення та аналізу. Існує потреба в удосконаленні методик оцінювання фінансової безпеки у сфері управління державним боргом з урахуванням специфіки національної економіки.

Чисельні дослідження зосереджені на окремих аспектах фінансової безпеки, тоді як комплексний підхід, що охоплює всі складові фінансової системи, ще недостатньо розроблений. Проблеми впливу глобалізаційних процесів, міжнародних фінансово-економічних криз та ризиків на фінансову безпеку України та на управління державним боргом потребують більш глибокого дослідження. Для забезпечення якісного управління державним боргом з метою підвищення ефективності його застосування необхідна адаптація існуючої нормативно-правової бази до сучасних викликів та загроз. Вплив фінансових технологій в сфері економіки на фінансову безпеку потребує подальшого дослідження. Подальше дослідження цих питань сприятиме реалізації ефективних стратегій забезпечення фінансової безпеки.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є характеристика боргової безпеки як складової фінансової безпеки України; методики оцінювання боргової безпеки України; факторів, що впли-

вають на боргову безпеку; динаміки показників оцінки фінансової стабільності України; ефективності фінансових заходів та стратегій уряду для забезпечення боргової безпеки в системі фінансової безпеки України. Для досягнення поставленої мети використовуються методи аналітичного, порівняльного аналізу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Згідно Закону України "Про національну безпеку України", середньостроковій стратегії управління державним боргом на 2024—2026 роки та Методичних рекомендацій, щодо розрахунку рівня економічної безпеки України фінансова безпека — це стан фінансової системи країни, за якого створюються необхідні фінансові умови для стабільного соціально-економічного розвитку країни, забезпечується її стійкість до фінансових шоків та дисбалансів, створюються умови

для збереження цілісності та єдності фінансової системи країни.

Фінансова безпека як складова економічної безпеки містить такі складові:

- 1) банківська безпека;
- 2) безпека небанківського фінансового ринку;
- 3) боргова безпека;
- 4) бюджетна безпека;
- 5) валютна безпека;
- 6) грошово-кредитна безпека.

Один з ключових показників фінансової стабільності — це зовнішній борг країни. Боргову безпеку держави можна визначити як оптимальне співвідношення між внутрішніми та зовнішніми запозиченнями з урахуванням сумарної величини державного боргу та вартості обслуговування його складових. Динаміка зовнішнього державного та гарантованого державою боргу України з 2021 по 2025 рр. наведена у табл. 1.

З 2021 року сукупний державний та гарантований державою борг України зростає. Найбільше зростання спостерігалось у 2023 році (на 30,39%). Державний борг також зростає з 2021 року. Найбільше зростання спостерігалось у 2023 році (на 34,45%). Гарантований державою борг зменшується з 2022 року. Найбільше скорочення спостерігалось у 2024 році (на 21,42%) [4].

Аналіз рівня фінансової ризикованості України на основі даних про обсяг запозичень, погашення та обслуговування державного боргу у 2023 і 2024 роках дає уявлення про фінансову ситуацію та потенційні ризики для економіки країни. Зниження об-

Таблиця 1. Динаміка зовнішнього державного та гарантованого державою боргу України з 2021 по 2025 рр. (млрд. дол. США)

Рік	Сукупний борг	Державний борг	Гарантований борг	Зміна держ. боргу	Зміна гарант. боргу
2021	97,96	86,62	11,34	8,41%	9,57%
2022	111,45	101,59	9,86	17,28%	-13,05%
2023	145,32	136,59	8,73	34,45%	-11,46%
2024	166,06	159,20	6,86	16,55%	-21,42%
31.03.2025	171,73	165,20	6,53	3,77%	-4,81%

Джерело: побудовано за даними [4].

сягу запозичень у 2024 році порівняно з 2023 роком свідчить про спроби уряду зменшити залежність від зовнішніх запозичень або про зміну фінансових стратегій. Це може бути результатом змін у фінансовій політиці або переорієнтації на внутрішні джерела фінансування. Величезні коливання в обсязі запозичень (наприклад, у 2024 році — 1 423,31 млрд. грн) свідчать про зміну політики фінансування або про потребу в значних ресурсах для покриття термінових потреб, таких як оборонні витрати або соціальні програми. Величезне зростання платежів на погашення зовнішнього боргу в 2024 році (727,34 млрд. грн) порівняно з 2023 роком (66,79 млрд. грн) свідчить про наближення термінів погашення великих обсягів боргу або про потребу в значних фінансових ресурсах для обслуговування боргу (табл. 2).

Різне збільшення витрат на обслуговування зовнішнього боргу в 2024 році (104,02 млрд. грн); зміна витрат з погашення зовнішнього боргу в 2024 році (989,00%); зміна витрат з обслуговування зовнішнього боргу в 2024 році (114,39%) відображає високі відсоткові платежі або підвищені витрати на обслуговування боргових зобов'язань, що свідчить про збільшення боргового навантаження або підвищення ставок за запозиченнями. Аналіз обсягів запозичень, погашення та обслуговування боргу вказує на значний борговий тиск на економіку України (табл. 3).

Збільшення обсягу запозичень та витрат на обслуговування боргу може підвищити загальний рівень фінансової ризикованості країни. Високий борговий тягар може призвести до підвищення витрат на обслуговування боргу, що, в свою чергу, обмежує можливості для інвестицій у соціальні та економічні проекти. Великі платежі з погашення боргу створюють додатковий тиск на державний бюджет, зменшуючи доступні ресурси для фінансування важливих соціальних та економічних програм. Постійний перегляд умов боргових зобов'язань і стратегій запозичень може допомогти зменшити фінансову ризикованість. Зменшення витрат на обслуговування боргу свідчить про позитивні зміни в управлінні боргом або про поліпшення умов фінансування.

Мінімізація піків рефінансування може бути досягнута шляхом залучення пільгових довгострокових кредитів (> 5 років) та проведенням операцій із управління державним боргом (на додаток до очікуваної у найближчому майбутньому операції з управління державним боргом. Це дозволить зменшити ризик рефінансування в коротко — та середньостроковій перспективі). Операції з управління боргом полягають у рефінансуванні державних боргових зобов'язань (внутрішніх або зовнішніх) до їх кінцевої дати погашення з метою згладжування профілю погашення державного боргу, зниження ризику рефінансування, збільшення середньозваженого строку погашення та/або зменшення середньої вартості боргу. Майже дві третини виплат припадає на облігації внутрішньої державної позики в національній та іноземній валютах. Цей ризик можна змен-

Таблиця 2. Загальні витрати на погашення та обслуговування державного боргу України з 2021 по 2025 рр. (млрд. дол. США)

Рік	Загальні витрати держ. боргу	Внутр. борг	Витрати з обслугов. внутр. боргу	Витрати з погаш. внутр. боргу	Зовніш. борг	Витрати з обслугов. зовніш. боргу	Витрати з погаш. зовніш. боргу
2020	585,13	418,80	86,37	332,43	166,33	55,21	111,12
2021	550,71	423,97	99,63	324,34	126,74	54,31	72,43
2022	605,26	517,47	114,41	403,06	87,79	37,99	49,79
2023	684,83	569,52	199,85	369,66	115,31	48,52	66,79
2024	1 423,31	591,95	209,12	382,83	831,36	104,02	727,34
31.03.2025	1 025,29	740,43	242,17	498,26	284,86	170,91	113,95

Джерело: побудовано за даними [5].

Таблиця 3. Динаміка структури загальних витрат на погашення та обслуговування державного боргу України з 2021 по 2025 рр. (%)

Рік	Зміна витрат держ. боргу	Зміна витрат внутр. боргу	Зміна витрат обслугов. внутр. боргу	Зміна витрат з погаш. внутр. боргу	Зміна витрат зовніш. боргу	Зміна витрат з обслугов. зовніш. боргу	Зміна витрат з погаш. зовніш. боргу
2021	-5,88	1,23	15,35	-2,43	-23,80	-1,63	-34,82
2022	9,91	22,05	14,83	24,27	-30,73	-30,05	-31,26
2023	13,15	10,06	74,68	-8,29	31,35	27,72	34,14
2024	107,83	3,94	4,64	3,56	6,21	114,39	989,00
31.03.2025	-27,96	25,08	15,80	30,15	-65,74	64,30	-84,33

Джерело: побудовано за даними [5].

Таблиця 4. Періоди пікових платежів за державним боргом. Платежі за державним боргом у 2023–2026 роках (на основі поточних боргових зобов'язань), млрд грн

Показник	2023	2024	2025	2026
Всього	721	1028	1189	1184
Середнє	1031			
Боргові виплати / ВВП	11,1%	13,4%	13,3%	11,7%
Виплати боргу/ Доходи державного бюджету	25,3%	32,2%	32,4%	28,6%

Джерело: побудовано за даними [5].

шити завдяки збільшенню ролі ОВДП за рахунок випуску ОВДП з довгими строками погашення.

У 2025 році сума державного та гарантованого державою боргу України зменшилася у гривневому еквіваленті на 48,48 млрд грн, водночас у доларовому еквіваленті борг зріс на 9,5 млн дол. США. Станом на 28 лютого 2025 року загальний обсяг державного та гарантованого державою боргу становив 7 019,53 млрд грн (169,09 млрд дол. США), зокрема:

— державний та гарантований державою зовнішній борг — 5 106,73 млрд грн (72,75% від загальної суми) або 123,01 млрд дол. США;

— державний та гарантований державою внутрішній борг — 1 912,80 млрд грн (27,25%) або 46,08 млрд дол. США. Міністерство фінансів зменшує обсяг запозичень на внутрішньому ринку з метою зменшення вартості обслуговування державного боргу, покриваючи потреби в фінансуванні за рахунок великих обсягів пільгового фінансування від міжнародних партнерів.

Структура державного та гарантованого державою боргу:

За категоріями кредиторів більшість боргу припадає на:

Таблиця 5. Управління державним боргом для забезпечення фінансової стабільності та безпеки

Стратегія	Вплив на фінансову стабільність та безпеку	Характеристика
Політика державного боргу	Зменшення боргового навантаження, контроль боргових зобов'язань через рефінансування та обслуговування боргів. Високий рівень боргу може впливати на кредитний рейтинг та довіру інвесторів.	Управління державним боргом, рефінансування, обслуговування. Станом на 2024 рік державний борг України становив близько 81% від ВВП.

Джерело: побудовано за даними [7, с. 168].

- міжнародні фінансові організації (МФО) та уряди іноземних держав — 57,82%;
- внутрішній ринок через продаж державних цінних паперів — 26,2%;
- зовнішні ринки через випущені цінні папери — 9%;
- інші кредитори — 6,98%.

Валютна структура державного боргу:

Державний та гарантований борг України розподілений за валютами наступним чином:

- долари США — 1 828,05 млрд грн (26,18%);
- євро — 2 405,88 млрд грн (34,27%);
- гривня — 1 755,97 млрд грн (25,02%);
- інші валюти (СПЗ, фунти стерлінгів, канадські долари, японські єни) — 1 019,63 млрд грн (14,52%).

Одним з головних операційних результатів, які повинні бути отримані при реалізації Стратегії економічної безпеки України, є започаткування табло індикаторів фінансової безпеки — основи прозорої системи постійного моніторингу економічної стійкості. Для оцінки результативності державної політики у сфері забезпечення фінансової безпеки в табло індикаторів економічної безпеки визначені цільові орієнтири на період реалізації цієї Стратегії [2]. Табло індикаторів фінансової безпеки:

1. Відношення дефіциту державного бюджету до ВВП, %: у 2019 р. — 2,0; при критичній межі — 3, значення орієнтира на 2025 рік — 2—3.

2. Відношення обсягу державного боргу та гарантованого державою боргу до ВВП, %: у 2019 році — 50,3; при критичній межі — 60, значення цільового орієнтира на 2025 рік — 50.

3. Обсяг валового зовнішнього боргу, % від ВВП: у 2019 році — 79,2, при критичній межі — 70, значення цільового орієнтира на 2025 рік — 40.

4. Зміна обмінного курсу гривні до долара США (у середньому за період), % до попереднього року: у 2019 році — 95,0, при критичній межі 90 — 130, значення цільового орієнтира на 2025 рік — 97 — 104.

5. Валові міжнародні резерви України, місяців імпорту: у 2019 році — 4,9, при критичній межі — 3, значення цільового орієнтира на 2025 рік — 5.

6. Частка довгострокових кредитів у загальному обсязі наданих кредитів, %: у 2019 році — 20,04, при критичній межі — 25, значення цільового орієнтира на 2025 рік — 60.

7. Частка непрацюючих кредитів, %: у 2019 році — 48,36, при критичній межі — 60, значення цільового орієнтира на 2025 рік — 10.

Ключові аспекти фінансової політики для забезпечення фінансової стабільності та безпеки наведені у табл. 5.

Державна політика повинна бути спрямована на оптимізацію боргового управління та забезпечення стабільності бюджету для підтримання економічного зростання та соціального забезпечення. Заходи та шляхи досягнення цілей управління державним боргом України:

1. Залучення довгострокового пільгового фінансування та максимізація частки грантів має на меті подальше розширення співпраці з багатосторонніми інституціями та встановлення двосторонніх партнерських відносин.

2. Продовження розвитку міцних взаємовідносин з інвесторами та поглиблення місцевих ринків капіталу. Забезпечення сильної підтримки від іноземних інвесторів. Фінансування від приватних комерційних інвесторів як ключовий елемент стратегії фінансування відбудови України. Взаємодія з міжнародними рейтинговими агентствами. Продовження розвитку внутрішнього ринку капіталу. Розвиток внутрішнього ринку капіталу. Та зміцнення відносин з інвесторами-резидентами на внутрішньому ринку капіталу та повернення інвесторів-нерезидентів. Забезпечення безперервного функціонування внутрішнього боргового ринку. Розвиток внутрішнього боргового ринку є ключовим для зменшення фінансової вразливості України.

На сучасному етапі Міністерство фінансів України у своїй діяльності застосовує методологію розрахунків показників боргового навантаження, яке, у свою чергу, включає такі показники для оцінки рівня боргової безпеки країни, як співвідношення:

— обсягу державного боргу до ВВП (критичний рівень — 60%);

— обсягу державного боргу до доходів державного бюджету України (критичний рівень — 300%);

— платежів за державним боргом до ВВП (критичний рівень — 7%);

— планових платежів з обслуговування державного боргу до експорту товарів і послуг (критичний рівень — 20—25%);

— платежів за державним боргом до доходів Державного бюджету України (критичний рівень — 45%);

— дисконтної вартості боргу до експорту (довгострокова платоспроможність, критичний рівень якої — 200—250%);

— запланованих платежів з обслуговування боргу до суми бюджетних доходів (навантаження на бюджет (критичний рівень — 25—30%).

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

За результатами проведеного дослідження можна зробити наступні висновки:

Оцінка фінансової безпеки України взагалі та боргової безпеки тощо є складним та багатограним завданням, для якого застосовуються різноманітні методи.

Для оптимізації структури державного боргу доцільно:

— залежно від стану економічного розвитку здійснювати коригування боргових зобов'язань за строками користування; для залучення, погашення та обслуговування зовнішніх державних запозичень забезпечувати єдність обліку та планування фінансових операцій;

- враховувати сезонний фактор наповнення бюджету при плануванні випуску боргових зобов'язань;
- забезпечувати узгодження стратегії управління державним боргом та максимальну прозорість на всіх стадіях здійснення запозичень;
- встановлювати граничний розмір дефіциту Державного бюджету на рівні, що не перевищує 3 % ВВП;
- у процесі фінансування дефіциту бюджету посилювати роль внутрішніх ринкових позик, запроваджувати ОВДП з плаваючою відсотковою ставкою, прив'язаною до темпів інфляції, переходити до випуску ощадних облігацій, які розповсюджуватимуться серед фізичних осіб;
- здійснювати співробітництво з міжнародними фінансовими інституціями та стримано залучати іноземні кредити;
- поповнювати золотовалютні резерви до достатнього рівня для резидентів в іноземній валюті;
- підвищувати ефективність фінансового управління на макро- і на мікрорівнях;
- посилення контролю за цільовою спрямованістю і обґрунтованістю джерел погашення зовнішніх кредитів.

Ефективність політики управління державним боргом повинна визначатись відсутністю суттєвого боргового навантаження на економіку країни, його поступовим зменшенням в довгостроковій перспективі.

Стабілізація ситуації щодо державного боргу та підвищення рівня боргової безпеки істотно залежить від боргової політики країни. Запозичення, отримані Україною за останні роки від іноземних інвесторів, були більшою мірою спрямовані на фінансову стабілізацію країни в період політичної та соціально-економічної кризи. Завданням боргової політики України на перспективу має стати залучення фінансових ресурсів для реалізації програм, націлених на підвищення рівня боргової безпеки.

Література:

1. Закон України "Про національну безпеку України" (Відомості Верховної Ради (ВВР), 2018, № 31, ст. 241) URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (дата звернення 1.05.25).
2. Стратегія економічної безпеки України на період до 2025 року від 11 серпня 2021 року URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0048525-21#Text> (дата звернення 18.04.25).
3. Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України 29.10.2013 № 1277 "Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Text> (дата звернення 18.04.25).
4. Міністерство фінансів України. Державний борг України. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/debtgov/> (дата звернення 30.04.2025).
5. Міністерство фінансів України. Індекси сектору "Платежі і прогнози". URL: <https://mof.gov.ua/uk/borgovi-platezhi-ta-prognozi> (дата звернення 01.05.2025).
6. Постанова Кабінету Міністрів України "Середньострокова стратегія управління державним боргом на 2024—2026 роки" URL: <https://mof.gov.ua/storage/files/MTDS2024-2026.pdf> (дата звернення 01.05.25).
7. Гриценко Л., Захаркіна Л., Захаркін О., Новіков В., Чухно Р. Вплив цифрових трансформацій на транспа-

рентність фінансово-економічних відносин та фінансову безпеку України. Фінансово-кредитна діяльність проблеми теорії та практики. 2022. № 3 (44). С. 167—175.

8. Ситник Н. С., Стефанків Б. О. Фінансові аспекти складників економічної безпеки держави. Науково-виробничий журнал "Бізнес-навігатор". 2018. Випуск 1—2 (44). С. 136—140.

9. Ситник Н.С., Гукалюк А.В., Стасишин А.В., Слобода Л.Я. Фінансова безпека держави: навч. посіб. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2024. 680 с.

10. Шум В.Г., Полчанов А. Ю. Складові фінансової безпеки національної економіки. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/01/443.pdf> (дата звернення: 01.05.2025)

11. Полчанов А. Ю. Постконфліктне відновлення як система. Економіка та держава. 2017. № 5. С. 33—39.

References:

1. Verkhovna Rada of Ukraine (2018), The Law of Ukraine "On the National Security of Ukraine" available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (Accessed 01.05.2025).
2. Economic Recovery Center (2021), "National Economic Strategy until 2025", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0048525-21#Text> (Accessed 18.04.2025).
3. Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine (2013), Order "On Approval of the Methodological Recommendations for Calculating the Level of Economic Security of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13#Text> (Accessed 18.04.2025).
4. Minfin Media (2025), "Public debt", available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/debtgov/> (Accessed 30.04.2025).
5. Minfin Media (2025), "Indices of the Payments and Forecasts sector", available at: <https://mof.gov.ua/uk/borgovi-platezhi-ta-prognozi> (Accessed 01.05. 2025).
6. Cabinet of Ministers of Ukraine (2023), Resolution "Medium-term public debt management strategy for 2024-2026", available at: <https://mof.gov.ua/storage/files/MTDS2024-2026.pdf> (Accessed 01.05.2025).
7. Hrytsenko, L. Zakharkina, L. Zakharkin, O. Novikov, V. and Chukhno, R. (2022), "The Impact of Digital Transformations on the Transparency of Financial and Economic Relations and Financial Security of Ukraine ", Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice, vol. 44, no. 3, pp. 167—175.
8. Sytnyk, N. and Stefankiv, B. (2018), "Financial aspects of the components of economic security of the state", Scientific and Production Journal "Business Navigator", vol. 44, no. 1—2, pp. 136—140.
9. Sytnik, N.S. Gukalyuk, A.V. Stasyshyn, A.V. and Sloboda, L.Ya. (2024), Finansova bezpeka derzhavy [Financial Security of the State], Ivan Franko National University of Lviv, Lviv, Ukraine.
10. Shum, V. and Polchanov. A. (2018), "Components of financial security of the national economy", available at: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2018/01/443.pdf> (Accessed 01.05.2025).
11. Polchanov, A. (2017), "Post-conflict recovery as a system", Economy and state, vol. 5, pp. 33—39.

Стаття надійшла до редакції 08.05.2025 р.

О. І. Ханіна,
к. м. н., докторант кафедри публічного управління та землеустрою,
Класичний приватний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8738-0805>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.10.241

ЄВРОПЕЙСЬКІ МОДЕЛІ ВОЛОНТЕРСТВА ТА ОСОБЛИВОСТІ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ МІЖНАРОДНОЇ ВОЛОНТЕРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

O. Khanina,
PhD in Medical Sciences, Doctoral student of the Department
of Public Administration and Land Management, Classical Private University

EUROPEAN MODELS OF VOLUNTEERING AND FEATURES OF STATE REGULATION OF INTERNATIONAL VOLUNTEERING

Представлено моделі організації волонтерської діяльності в країнах Європи. Визначено їх позитивні та негативні характеристики.

В статті визначено мету та сферу регулювання волонтерської діяльності. Визначено, що деякі закони можуть обмежуватися наданням стимулів особам, які беруть участь у волонтерській діяльності, та з метою сприяння розвитку волонтерства. доцільно вибрати найбільш відповідну модель організації.

Спеціальне регулювання волонтерства не завжди є необхідним, як показує досвід різних європейських країн. Рекомендується усунути правові перешкоди, що заважають участі у волонтерській діяльності.

Проаналізовано процес регулювання волонтерської діяльності. Визначено, що з метою посилення участі волонтерів у житті країни важливо усунути правові перешкоди, що заважають волонтерській діяльності.

Доведено, що волонтерська діяльність не повинна бути надмірно регульованою. При регулюванні волонтерської діяльності завжди важливо враховувати, як конкретні положення будуть застосовуватися на практиці. Рекомендується розробити план впровадження під час розробки законопроекту.

Models of volunteer activity organization in European countries are presented. Their positive and negative characteristics are identified.

It is proven that before adopting a law regulating volunteer activity, it is recommended to define the purpose of the organization, i.e., to establish what exactly is meant by this term. Some laws may be limited to providing incentives to persons participating in volunteer activities and promoting the development of volunteering. Other laws contain a complete set of provisions regulating volunteer activities, the rights of volunteers and the organizations that accept them, etc.

It has been determined that in the process of selecting an appropriate regulatory model, it is recommended to take into account the national context and traditions of volunteering, as well as to consider the existing legal framework. Special regulation of volunteering is not always necessary, as the experience of various European countries shows.

It has been proven that in order to develop a functional regulatory system that meets the needs of volunteering, it is important to involve various stakeholders (civil society organizations, volunteers, experts, etc.) in the regulatory process.

It has been determined that in order to strengthen the participation of volunteers in the life of the country, it is important to remove legal barriers that hinder volunteer activities, such as taxation of expenses, lack of unemployment benefits, etc. It is recommended to adopt a separate legal status for volunteers that would remove such barriers.

It has been determined that volunteer activities should not be overly regulated. If a decision is made to adopt a separate law on volunteer activities, it is recommended not to overly regulate the participation of volunteers. It is also important not to impose excessive requirements on volunteers and the organizations that host them, as this may hinder the development of volunteer relations.

It has been proven that in the process of regulating volunteer activities, it is always important to consider how specific provisions will be applied in practice. It is recommended to develop an implementation plan during the drafting of the bill.

Ключові слова: європейські, моделі. Волонтерство, державне, регулювання, міжнародна, діяльність, характеристики.

Key words: European, models, volunteering, state, regulation, international, activity, characteristics.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Нерівномірність розвитку різних регіонів планети та різних секторів світової економіки, а також наявність глобальних ризиків призводять до соціальних диспропорцій. Людська природа та соціальна спрямованість сучасних міжнародних організацій спонукають деякі групи та організації приймати рішення про надання безкоштовної допомоги групам населення, що проживають у різних регіонах світу. Кожен вид глобальних ризиків збільшує ймовірність того, що певні групи населення потребуватимуть благодійної допомоги. Наявність різних ризиків вимагає різних видів допомоги, а отже, і різних видів волонтерської діяльності.

Хоча економічний та соціальний внесок волонтерської діяльності в суспільстві є незаперечним і заслуговує на державну підтримку, не існує єдиного способу забезпечення діяльності організації та захисту прав і обов'язків волонтерів та організацій, в країнах, що їх приймають. Відсутність такого єдиного підходу, такої єдиної організації не обов'язково є проблемою, але повна відсутність правових норм може перешкоджати здійсненню волонтерської діяльності. Проблеми зазвичай виникають через відсутність чіткого правового статусу волонтерів, який би відрізняв їх від працівників, визначав вимоги до їхньої роботи та надавав їм права і пільги. В статті наведено більш глибокий аналіз організаційних та правових перешкод, що виникають через несприятливі правові рамки, визначені в Європі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми державного регулювання волонтерської діяльності не досить активно досліджувалися вітчизняними науковцями. Значною мірою у вітчизняній науці

досліджувалися соціальні, економічні, психологічні, педагогічні підходи до волонтерської діяльності. Серед науковців, що досліджували державне регулювання волонтерської діяльності слід визначити таких як: Баб'як О.В. [4], Горінов П., Драпушко Р. [3], Вівсяник О.М. [4], Сазонець І.Л. [1, 2, 4], Тохтарьова І.М. [5], Фесянов П.О. [4] та ін. В своїх працях науковці визначили соціально-правове значення волонтерської діяльності в Україні, становлення та складові державного регулювання волонтерської діяльності в Україні, принципи волонтерства і його вплив на функціонування держави в умовах воєнного стану, форми медичного волонтерства та напрямки його державного, розвиток медичного волонтерства в умовах воєнного стану та ін.

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Не зважаючи на доволі широкий спектр досліджень, окремі питання залишаються недостатньо розкритими. Одне з таких питань — співпраця та координація волонтерської діяльності в умовах її інтернаціоналізації. Тому метою представленої статті є дослідження європейських моделей волонтерства та особливості регулювання міжнародної волонтерської діяльності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Необхідно визначити організаційні та правові перешкоди, що виникають через несприятливі правові рамки, визначені в Європі. До таких перешкод відносять:

1. Відсутність юридичного визначення терміна "волонтер" в кожній країні їх перебування. Така відсутність може призвести до того, що волонтери будуть вважатися працівниками, а отже, до них будуть застосовуватися вимоги трудового законодавства (наприклад, обов'язкове страхування, мінімальна заробітна плата тощо).

Як наслідок, громадські організації, які приймають волонтерів, можуть бути покарані за недотримання цих положень. Наприклад, у Туреччині раніше громадські організації були оштрафовані за наявність незастрахованих працівників, оскільки обов'язкове страхування працівників поширюється на волонтерів без будь-яких винятків. Аналогічна проблема спостерігалася в Албанії, де громадські організації зобов'язані декларувати волонтерів та реєструвати їх у службах зайнятості, а також змушені оплачувати їх страхування під загрозою суворого покарання.

2. Права та пільги. Внаслідок відсутності спеціального юридичного статусу для волонтерів, волонтерська діяльність, що здійснюється поза межами трудового законодавства, може вважатися нелегальною працею. Це може призвести до втрати волонтером певних пільг, таких як соціальне страхування або допомога по безробіттю.

3. Оподаткування відшкодування витрат. Оподаткування відшкодування витрат пов'язаних з волонтерською діяльністю, залишається вагомою складовою несприятливих правових умов волонтерської діяльності на міжнародному рівні. Оскільки відшкодування має покривати лише необхідні витрати волонтера, будь-яка сума, утримана з загальної суми, має значну цінність і є практичною перешкодою для найму волонтерів. Деякі європейські організації (наприклад, Фонд Роберта Шумана в Польщі) визначили оподаткування відшкодування витрат як головну перешкоду для відправлення іноземних волонтерів до Грузії. Тому в Грузії це питання буде розглянуто в Законі про волонтерство, який містить зміни до Податкового кодексу, що запроваджують податкові пільги, пов'язані з волонтерством. В Естонії лише некомерційні асоціації та фонди, що діють в інтересах суспільства, можуть відшкодовувати витрати волонтера без утримання податку на доходи з загальної суми, що підлягає виплаті.

4. Відповідальність волонтерів та збитки, що можуть бути нанесені під час реалізації волонтерських проєктів та загрози для здійснення діяльності волонтерами. Коли правила відповідальності за волонтерську діяльність чітко не визначені, може бути складно визначити, хто несе відповідальність за шкоду, заподіяну третім особам під час здійснення волонтерської діяльності, а також за шкоду, заподіяну волонтеру. Норми відповідальності зазвичай відрізняються в цивільному та трудовому праві, і якщо не існує спеціального статуту для волонтерів, не зрозуміло, яке законодавство слід застосовувати в описаних ситуаціях. Найкраща практика полягає в регулюванні цього питання в спеціальних нормативних актах про волонтерство з метою захисту як волонтерів, так і третіх осіб. Але зміст таких актів та їх окремі положення значно різняться в різних країнах.

5. Міжнародна волонтерська діяльність заслуговує на особливу увагу з боку законодавців. З метою підтримки співпраці між країнами, законодавство про волонтерство повинно встановлювати чіткі правила щодо процедур отримання віз та забезпечувати захист іноземних волонтерів або громадян, які здійснюють волонтерську діяльність за кордоном. Загальним викликом залишається визначення того, яке законодавство має переважну силу у процесі діяльності міжнародних

волонтерів, тобто, законодавство країни походження чи країни, де здійснюється волонтерська діяльність.

Країни світу повинні продовжити розвиток свого законодавчого поля у сфері волонтерства з метою досягнення певних позитивних цілей, таких як економічний розвиток, сприяння громадянству та громадянській активності, зменшення безробіття та інші. Наприклад, зміна Закону про волонтерські послуги в Чехії в червні 2014 року запровадила оцінку сертифікатів, які служать офіційним підтвердженням професійної підготовки, що надається волонтерам з метою підтвердження їх кваліфікації в цій сфері. Абсолютно новим, але дуже важливим стимулом для регулювання волонтерства є створення механізмів реагування волонтерських організацій на катастрофи з метою оперативного управління та підвищення ефективності реагування волонтерства на проблеми постраждалих під час стихійних лих. Підтримка створення таких механізмів була започаткована та чітко визначена на Всесвітній конференції з питань протидії катастрофам 2005 році. Уряди були закликані сприяти участі громадськості та стратегічно управляти волонтерськими ресурсами в надзвичайних ситуаціях.

Оскільки країни мають різні цілі при організації волонтерської діяльності, не існує конкретних стандартів для визначення системи її організації. Загальний контекст розвитку країни, тобто політична, економічна, культурна та соціальна ситуація, а також існуючі традиції волонтерської діяльності відіграють надзвичайно важливу роль у її організації. Згідно з практикою європейських країн, зазвичай актуальними є такі питання:

- визначення статусу волонтера та волонтерської діяльності;

- визначення приймаючої організації;

- зміст волонтерського договору та умови, що мають бути передбачені договором;

- права та обов'язки волонтера та приймаючої організації один перед одним;

- положення про відповідальність, що застосовується до осіб, які не дотримуються національних положень про волонтерську діяльність;

- податки, що застосовуються до витрат, пов'язаних з волонтерською діяльністю, таких як витрати на проїзд та проживання волонтерів за межами місця діяльності;

- заходи заохочення учасників волонтерської діяльності, такі як соціальні пільги та внески до допомоги по безробіттю;

- умови міжнародного волонтерства, тобто волонтерства громадян за кордоном та іноземців у країні перебування.

Загальним викликом для міжнародної системи регулювання волонтерської діяльності є те, що вона не повинна надто жорстко регулювати цю сферу. Створення складних, жорстких систем волонтерства або встановлення численних вимог до організацій, що приймають волонтерів, та до самих волонтерів може знеохотити їх до налагодження зв'язків та здійснення волонтерських функцій. Наприклад, визначення терміну "волонтер" має визнавати різні форми волонтерства, такі як одноразове, короткострокове або довгострокове волонтерство, волонтерство через організації та індивідуальне волонтерство та, відповідно до цього, по різному здійснювати волонтерську діяльність.

Будь-яка форма волонтерства повинна регулюватися різними умовами і дозволяти участь у короткострокових волонтерських заходах поза правовим полем. Наприклад, у Чеській Республіці дуже легко створити програми короткострокового волонтерства, але довгострокові програми надають більший захист та підтримку для тих, хто їх потребує. Час, присвячений довгостроковій волонтерській діяльності (щонайменше 20 годин на тиждень), враховується при розрахунку допомоги по безробіттю. Механізми реєстрації та звітності також можуть мати протилежний ефект. Вони можуть ускладнювати реалізацію та управління з боку державних органів та створювати додаткове навантаження для приймаючих організацій.

Останні зміни у практиці волонтерства в Європі свідчать про зростання масштабів міжнародного волонтерства та його значення, особливо в країнах, де участь громадян у волонтерській діяльності все ще є низькою. Законодавці почали вирішувати це питання, запровадивши спеціальні умови для іноземних волонтерів, наприклад, дозволивши їм отримувати більшу компенсацію витрат на проїзд та проживання або забезпечивши їм спрощені умови в'їзду та перебування, такі як звільнення від візового режиму.

На основі аналізу аналогічних процесів розробки законодавства про волонтерську діяльність в європейських країнах рекомендується дотримуватися таких кроків під час прийняття рішення про затвердження нормативних актів щодо волонтерства:

визначити цілі нормативних актів. Зацікавлені сторони, такі як організації громадянського суспільства, групи волонтерів, науковці, представники уряду та інші сторони, повинні визначити цілі нормативних актів у співпраці з органом, відповідальним за їх розробку. Наприклад, нормативні акти можуть мати на меті сприяння волонтерській діяльності, усунення деяких правових перешкод або мотивацію волонтерів. Тому необхідно визначити виклики, які можуть виникнути на шляху досягнення цих цілей;

провести аналіз правової бази. Необхідно проаналізувати закони, що впливають на волонтерство, та оцінити потреби;

забезпечити участь громадськості у процесі розробки. Процес розробки повинен бути відкритим та забезпечувати можливість консультацій з громадськістю. Орган, відповідальний за розробку, повинен створити робочу групу, до складу якої входять зацікавлені сторони, для надання підтримки під час процесу розробки. Закон не повинен бути одностороннім рішенням уряду щодо регулювання участі у волонтерській діяльності;

Таблиця 1. Особливості та зміст моделей волонтерської діяльності

Країни	База здійснення волонтерства	Сильні сторони та напрями для вдосконалення	Особливості організації діяльності, що потребують усунення
Швеція, Великобританія	Звичай, практика, саморегулювання та аналогія в праві як регулятивний засіб	В країні існує сильна традиція волонтерства і немає конкретних правових положень, що перешкоджають волонтерській діяльності.	Необхідно заохочувати та підтримувати волонтерство, розвивати культуру та традиції волонтерства. Існує правова база, яка містить положення, що створюють правові перешкоди для залучення до волонтерської діяльності
Латвія, Косово, Польща, Болгарія, Франція	Регулювання, включене до різних законів, що стосуються волонтерства	Існує нагальна потреба усунути певні правові перешкоди, пов'язані з волонтерською діяльністю. Існують обґрунтовані сумніви, що окремий закон запровадить занадто багато обтяжливих вимог до волонтерів та організацій, що їх приймають	Існує складний комплекс правових перешкод, що гальмують залучення волонтерів. Існує необхідність у просуванні волонтерства та створенні стимулів для залучення волонтерів
Літва, Македонія, Молдова, Словачів, Сербія, Україна	Окремий комплексний закон про волонтерство	Існує необхідність сприяти розвитку волонтерства та зміцненню традицій волонтерства в країні. Існує комплекс правових перешкод, які необхідно усунути для сприяння залученню волонтерів	Існують обґрунтовані сумніви, що окремий закон надмірно регулюватиме участь у волонтерській діяльності та запровадить обтяжливі вимоги, які відлякуватимуть волонтерів та приймаючі організації від налагодження волонтерських відносин.

Джерело: складено автором за матеріалами [9].

вивчити досвід інших країн. Для розробки ефективних нормативних актів необхідно вивчити досвід інших країн у прийнятті норм щодо волонтерської діяльності та винести уроки з викликів, з якими вони стикалися;

розробити план впровадження. Дуже важливим є не нехтувати впровадженням нормативних актів і розробити чіткий і детальний план під час їх розробки. Нормативні акти не повинні створювати надто складних, важких для впровадження та дорогих механізмів.

На сьогодні визначають три моделі організації волонтерської діяльності. Їх особливості та зміст представлено в таблиці 1.

ВИСНОВКИ

На основі проведених досліджень доцільно навести основні рекомендації та остаточні висновки, зроблені на основі європейського досвіду регулювання діяльності волонтерів:

1. Щодо рішення про необхідність регулювання діяльності волонтерів та про способи регулювання:

перед прийняттям закону, що регулює діяльність волонтерів, рекомендується визначити мету організації, тобто встановити, що саме маєтись на увазі під цим терміном. Деякі закони можуть обмежуватися наданням стимулів особам, які беруть участь у волонтерській діяльності, та сприянням розвитку волонтерства. Інші закони містять повний набір положень, що регулюють

волонтерську діяльність, права волонтерів та організацій, які їх приймають, тощо;

обрання найбільш відповідної моделі організації волонтерської діяльності. При виборі відповідної моделі регулювання рекомендується враховувати національний контекст та традиції волонтерства, а також брати до уваги існуючу правову базу. Спеціальне регулювання волонтерства не завжди є необхідним, як показує досвід різних європейських країн. Проте рекомендується усунути правові перешкоди, що заважають участі у волонтерській діяльності.

2. Щодо процесу регулювання волонтерської діяльності:

участь громадськості в розробці та прийнятті нормативно-правових актів. З метою розробки функціональної системи регулювання, що відповідає потребам волонтерства, важливо залучити до процесу регулювання різні зацікавлені сторони (організації громадянського суспільства, волонтери, експерти тощо);

вирішення питань, що становлять правові перешкоди для волонтерської діяльності. З метою посилення участі волонтерів у житті країни важливо усунути правові перешкоди, що заважають волонтерській діяльності, такі як оподаткування витрат, відсутність допомоги по безробіттю тощо. Рекомендується прийняти окремий правовий статус для волонтерів, який усуне такі перешкоди. Для цього доцільно відокремити волонтерські відносини від інших видів відносин, зокрема трудових;

волонтерська діяльність не повинна бути надмірно регульованою. Якщо буде прийнято рішення про прийняття окремого закону про волонтерську діяльність, рекомендується не надмірно регулювати участь волонтерів. Також важливо не встановлювати надмірних вимог до волонтерів та організацій, що їх приймають, оскільки це може перешкоджати розвитку волонтерських відносин.

3. Щодо впровадження системи регулювання волонтерської діяльності:

В процесі регулювання волонтерської діяльності завжди важливо враховувати як конкретні положення будуть застосовуватися на практиці. Рекомендується розробити план впровадження під час розробки законопроектів щодо регулювання волонтерської діяльності

Література:

1. Сазонець І.Л., Ханіна О.І. Форми медичного волонтерства та напрямки державного регулювання волонтерської діяльності у медичній сфері. Інвестиції: практика та досвід. 2024, № 1. С. 103—109.
2. Сазонець І.Л., Ханіна О.І. Розвиток медичного волонтерства в умовах воєнного стану. Інвестиції: практика та досвід. 2024, № 2. С. 183—186.
3. Горінов П., Драпушко Р. Волонтерська діяльність в Україні: соціально-правове дослідження: монографія Київ: Державний інститут сімейної та молодіжної політики, 2022. 240 с.
4. Igor Sazonets, Oleh Vivsyannyk, Olena Babiak, Olena Khanina, Petro Fesianov. (2023). Institutional tools for the development of volunteering. Revista Conhecimento & Diversidade. v. 15 n. 37. (Web of Science).
5. Тохтарьова І.М. Волонтерський рух в Україні: шляхи до розвитку громадянського суспільства як сфери соціальних відносин. Теорія і практика державного

управління і місцевого самоврядування. 2014. № 2. С. 156—161.

6. Ханіна О.І. Становлення та складові державного регулювання волонтерської діяльності в Україні Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 24. С. 188—194.

7. Ханіна О.І. Принципи та систематизація волонтерства і його вплив на функціонування держави в умовах воєнного стану. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 23. С. 138—144.

8. Ханіна О.І. Визначення мотивів волонтерської діяльності та необхідність її інституційного оформлення. Державне управління: удосконалення та розвиток. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/2665/2701> (дата звернення: 23. 12. 2024 р.).

9. Volunteering: European practice of regulation. URL: <https://ecnl.org/sites/default/files/2020-09/Voluntary%20Activities%20-%20European%20Practices%20of%20Regulation%20%28Belarus%20volunteering%20paper%29.pdf> (дата звернення: 23. 12. 2024 р.).

References:

1. Sazonets, I.L. and Khanina, O.I. (2024), "Establishment and components of state regulation of volunteer activities in Ukraine", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 1, pp. 103 — 109.
2. Sazonets, I.L. and Khanina, O.I. (2024), "Development of medical volunteering in the conditions martial law", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 2, pp. 183—186.
3. Horinov, P. and Drapushko, R. (2022), *Volonterska diialnist v Ukraini: sotsialno-pravove doslidzhennia [Volunteer activity in Ukraine: socio-legal study]*, Derzhavnyj instytut simejnoi ta molodizhnoi polityky, Kyiv, Ukraine.
4. Sazonets, I. Vivsyannyk, O. Babiak, O. Khanina, O. and Fesianov, P. (2023), "Institutional tools for the development of volunteering", *Revista Conhecimento & Diversidade*, vol. 15, no. 37.
5. Tokhtarova I.M. (2014). "Volunteer movement in Ukraine: The way to development of civil society as a sphere of social relations", *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia i mistsevoho samovriaduvannia*, vol. 2, pp. 156—161.
6. Khanina, O.I. (2023), "Establishment and components of state regulation of volunteer activities in Ukraine", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 24, pp. 188—194.
7. Khanina, O.I. (2023), "The principles and systematisation of volunteering and its impact on the functioning of the state under the conditions of marital state", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 23, pp. 138—144.
8. Khanina, O.I. (2023), "Determining the motives of volunteer activity and the need for its institutional formation", *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, vol. 12, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/view/2665/2701> (Accessed 23. 12. 2024).
9. European Center for Not-for-Profit Law (2014), "Volunteering: European practice of regulation", available at: <https://ecnl.org/sites/default/files/2020-09/Voluntary%20Activities%20-%20European%20Practices%20of%20Regulation%20%28Belarus%20volunteering%20paper%29.pdf> (Accessed 23. 12. 2024).

Стаття надійшла до редакції 09.05.2025 р.

Л. М. Шипілова,
к. політ. н., доцент, доцент кафедри глобальної та національної безпеки
Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби
Київського національного університету імені Тараса Шевченка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5682-3570>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.10.246

БЕЗПЕКОВЕ СЕРЕДОВИЩЕ УКРАЇНИ: РЕГІОНАЛЬНИЙ ВИМІР

L. Shypilova,
PhD in Political Science, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Global
and National Security of the Educational and Scientific Institute of Public Administration
and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

SECURITY ENVIRONMENT OF UKRAINE: REGIONAL DIMENSION

Досліджено стан безпекового середовища України в процесі трансформації інституційного розвитку систем безпеки в умовах формування нового світового порядку, що суттєво впливає на стан національних інтересів і перспективи співпраці України з європейськими та євроатлантичними структурами, які є інструментом забезпечення національних інтересів держави у зовнішній політиці. Визначено роль держави як суб'єкта регіональної безпеки, що знаходиться в стані війни та в світлі загроз виникнення ескалації в європейському безпековому просторі — від Балкан до країн Півночі, а також поглиблення зовнішньоекономічних відносин, посилення присутності України на традиційних ринках й освоєнням нових ринків для українських товарів та послуг на Близькому Сході, в Латинській Америці, Азії та Африці.

Досліджено механізм інтеграції до європейського економічного та політичного простору, запропоновані пропозиції щодо зміцнення стабільності в регіоні та подальшого розвитку всіх відносин між суб'єктами системи міжнародної безпеки.

The purpose of the article is to analyze the security environment around Ukraine, its role as a regional actor in the international security system, and to find ways to increase efficiency in strengthening stability in the region and further developing comprehensive relations between actors in the international security system.

To predict the future, the paradigm of its consideration, which is the basis of the chosen concept, is important. An analysis of classical concepts that justify the development of the system of international relations was conducted, on the basis of which it was determined that today international political institutions cannot provide fully favorable conditions for subjects.

The transformation of the modern geopolitical alignment of political forces in the world, the change in the military-political situation requires the subjects of the system of international relations to find ways to create new systems of international cooperation on security and economic cooperation, primarily relying on their own strengths and capabilities.

A review of Ukraine's security environment was conducted in the process of transforming the institutional development of security systems in the context of the formation of a new world order, which significantly affects the state of national interests and the prospects for cooperation between Ukraine and European and Euro-Atlantic structures, which are an instrument for ensuring the national interests of the state in foreign policy. The role of the State as a subject of regional security, which is in a state of war and in the light of the threats of escalation in the European security space — from the

Balkans to the countries of the North, as well as the deepening of foreign economic relations, the strengthening of Ukraine's presence in traditional markets and the development of new markets for Ukrainian goods and services in the Middle East, Latin America, Asia and Africa.

The mechanism of integration into the European economic and political space was studied, and proposals were made to strengthen stability in the region and further develop comprehensive relations between the subjects of the international security system.

Ключові слова: безпекове середовище, міжнародна безпека, безпека регіону, міжнародне співробітництво, національні інтереси, європейська інтеграція.

Key words: security environment, international security, regional security, international cooperation, national interests, European integration.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Формування безпекової політики України відбувається в умовах трансформації сучасної геополітичної розстановки політичних сил в світі, змін воєнно-політичної ситуації, що характеризується нестабільністю та новими викликами, що постали перед світом, а саме — постають протиріччя, пов'язані з розбіжностями національних інтересів, цілей, позицій регіональних і світових держав. Загрози застосування воєнної сили сьогодні зароджуються і розвиваються як наслідок наявних протиріч в політичній, економічній, енергетичній та інших сферах міжнародної, регіональної безпеки загалом і національної безпеки окремо взятої країни, зокрема.

Існує ряд чинників змін у стані безпекового середовища, вони обумовлюються і стають можливими лише в результаті появи нових або здешевлення наявних ресурсів, зміни доступу до них, розвитку технологій, підвищення ефективності їх застосування тощо. Для передбачення майбутнього важливо розуміти, що є причиною, а що є наслідком, іншими словами, розглядаючи безпекове середовище, насамперед є важливою парадигма його розгляду, яка покладена в основу обраної тієї чи іншої концепції.

Якщо розглядати безпекове середовище в регіональному сегменті, то слід зазначити, що нині в Європі спостерігаються загрози виникнення конфліктних ситуацій в різних її регіонах — від Балкан до країн Півночі, тому свідченням є акцентування уваги Європи на цих регіонах, особливо після обрання нового президента у США і подальших заяв адміністрації Трампа щодо ролі його країни в НАТО, що може порушити безпекову архітектуру Європи, посилити ескалацію в регіональному безпековому просторі і тому Європа розробляє різні можливі сценарії розвитку ситуації на континенті для своєчасного реагування на виклики і загрози для регіону.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемі адаптації України до міжнародного безпекового середовища приділяли увагу провідні українські науковці: І. Бінько, В. Білоус, О. Белов, О. Вла-

сюк, В. Горбулін, О. Гончаренко, А. Качинський, В. Крутов, Н. Нижник, С. Пирожков, В. Пилипчук, Г. Перепелиця, Г. Почепцов, Г. Ситник, В. Сідак, М. Стрельбицький та ін. У більшості наукових робіт проблему розглянуто в політологічному, економічному, військовому та інформаційному аспектах. Останнім часом, у зв'язку з прагненням України зайняти своє місце у європейському співтоваристві, науковцями акцентується увага на правових аспектах, серед яких, зокрема можна виділити В. Ліпкана, Г. Новицького та ін. Соціально-філософські аспекти досліджувалися В. Ананьїним, О. Дзьобанем, В. Лутаєм, О. Ліснічуком, М. Ожеваном тощо. Вони присвятили свої роботи різним проблемам щодо ролі і місця України у світі і виходили з різних історичних, соціальних і філософських поглядів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є проведення аналізу безпекового середовища навколо України, її ролі як регіонального суб'єкта у системі міжнародної безпеки та пошуку шляхів підвищення ефективності щодо зміцнення стабільності в регіоні та подальшого розвитку всебічних відносин між суб'єктами системи міжнародної безпеки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Процес трансформації інституційного розвитку систем безпеки в умовах формування нового світового порядку суттєво впливає на стан національних інтересів і перспективи співпраці України з європейськими та євроатлантичними структурами, які є інструментом забезпечення національних інтересів держави у зовнішній політиці. Особливість проблем, які постали перед державою така, що всі вони тісно пов'язані між собою, протиріччя одних можуть посилювати протиріччя інших. Одним з негативних чинників, що ускладнюють ці протиріччя і можуть підштовхувати держави до більш жорстких дій, є посилення нестабільності в регіонах і країнах, де Україна має певні економічні інтереси. Стимулювання загострень внутрішніх протиріч, створення умов, що перешкоджають проведенню реформ, є спробами тиску на проведення внутрішньої і зовнішньої політики Україною.

Нині безпека жодної держави не може бути гарантована без тісної взаємодії і взаєморозуміння між впли-

вовими міжнародними структурами різних безпекових рівнів. Однією з характерних рис розвитку сучасної системи міжнародних відносин є підвищення ролі регіонального та суміжних рівнів їх організації, де сформувалися (або формуються) відносно самостійні підсистеми.

Після закінчення "холодної війни" постійно відбувається перерозподіл регіонів за ступенем пріоритетності виникнення загроз в глобальному ореолі міжнародної безпеки, ці проблеми все частіше знаходять своє відбиття в комплексах регіональної безпеки. На регіональні процеси впливає проектована ззовні політика провідних держав.

Створення нового світового порядку вимагає від України, як суб'єкта регіональної безпеки, побудови довгострокових відносин з ключовими світовими центрами сили та збалансованої, неконфліктної моделі зовнішньої політики [1]. Закономірним і невідворотним є подальше визначення завдань України стосовно її утвердження як потужної та впливової регіональної держави, що відповідає її політичному, економічному, науковому та культурно-гуманітарному потенціалу і визначає перспективну роль держави в розвитку політичної та економічної взаємодії на європейському континенті та в прилеглих регіонах, в забезпеченні регіональної стабільності та європейської безпеки.

Першочерговими завданнями на цьому шляху є забезпечення широкого визнання європейськими інституціями набуття Україною повноправного членства у Європейському Союзі, завершення процесу оформлення державного кордону, лібералізація візового режиму з ЄС, активізація регіонального співробітництва з державами Центральної Європи як засобу мінімізації негативних та посилення позитивних для України наслідків розширення ЄС.

Поглиблення співпраці з міжнародними структурами безпеки вимагає подальшого розвитку положень Хартії про особливе партнерство між Україною та НАТО, на основі якої у 2023 році на заміну Комісії Україна — НАТО створено Раду Україна — НАТО, у складі якої держави-члени Альянсу і Україна засідають як рівні, відповідного поглиблення двосторонніх відносин з державами-членами НАТО з метою координації спільних дій при реагуванні на виклики і загрози сучасності. У 2024 році на Вашингтонському саміті держави-члени НАТО вирішили запровадити Ініціативу НАТО з безпекової допомоги і навчання для України (NSATU) з метою координації постачання державами-членами Альянсу і партнерами військового обладнання та техніки і організації підготовки. Вони також оголосили Зобов'язання щодо довгострокової безпекової допомоги Україні, згідно з яким буде забезпечено базове фінансування на рівні щонайменше 40 мільярдів євро протягом наступного року і надаватиметься сталий рівень безпекової допомоги у майбутньому [2].

Існують багато напрацювань науковців щодо становлення та розвитку системи міжнародних відносин, основними з яких є концепція лібералізму та концепція політичного реалізму.

Найбільш розповсюджена під час глобалізації теоретична концепція лібералізму є проекцією ідеалістичного погляду на міжнародні відносини, нині є неспроможною обґрунтувати прогностичну функцію щодо розвитку безпекового середовища. Лібералізм передбачає,

що покладаючись на міжнародні політичні інститути, суб'єкти відносин можуть успішно взаємодіяти один та успішно вирішувати розбіжності, не спираючись на застосування сили. Втім низка війн та конфліктів, які мали місце останнім часом, на практиці нівелює базові положення лібералізму і надає перевагу політичному реалізму, який передбачає, що міжнародні політичні інститути не можуть забезпечити сприятливі умови суб'єктам, і тому суб'єкти мають вирішувати питання безпеки, в першу чергу, покладаючись на власні сили і спроможності.

Концепція політичного реалізму заснована на ідеях Ганса Моргентау і Кенета Уолтца, головна з яких полягає у тому, що суб'єкти міжнародних відносин при взаємодії акцентують увагу виключно на власних інтересах, оскільки інтереси суб'єктів постійно перетинаються один з одним і тому на порядку денному суб'єктів постає питання забезпечення власної безпеки. Головним ресурсом для цього є влада суб'єкта, яка розуміється в широкому сенсі: і як панування або контролювання, і як "варварська влада", тобто жорстка сила. Прагнення суб'єктів максимізувати владу з часом створює баланс сил між провідними суб'єктами в системі міжнародних відносин. Слабкі суб'єкти підпорядковуються більш могутнім.

Суб'єкти підтримують баланс сил за допомогою внутрішнього і зовнішнього балансування. Зовнішнє балансування передбачає формування коаліцій та інші дії суб'єктів на міжнародній арені. Внутрішнє балансування передбачає насамперед нарощування суб'єктами власних ресурсів. Збільшення ресурсів певним суб'єктом неминує призведе до порушення балансу сил, актуалізації загарбницьких інтересів, виникненню суперечностей і відвідних дій конкуруючих суб'єктів [3, с. 7].

Яскравим прикладом нині є ігнорування США балансу інтересів, досягнутого на багатосторонніх торговельних переговорах, які діяли протягом тривалого часу і того факту, що вони вже давно отримують значний прибуток від міжнародної торгівлі. Президент США Д. Трамп запроваджує нові мита в діапазоні від 10 до 49 відсотків для багатьох країн світу та ЄС, що є серйозним ударом по світовій економіці та заяви про приєднання територій держав до США, може суттєво впливати на безпекове середовище в глобальній системі міжнародних відносин.

З політичним реалізмом тісно пов'язана концепція геополітики, яка також ґрунтується на категорії інтересів, сформульованих з точки зору влади та географічних регіонів планети. Географічний фактор у міжнародних відносинах має першорядне значення, оскільки враховує фізичні обмеження на доступ суб'єктів до ресурсів, здійснення суб'єктами дій і, отже, на забезпечення балансу сил. Важливою її частиною є концепція буферних просторів, які розмежовують могутніх суб'єктів і утворюють між ними певний географічний простір. Контроль буферних просторів часто стає ключовим інтересом могутніх суб'єктів, оскільки надає додаткові спроможності у разі конфлікту.

З точки зору концепції політичного реалізму, війна (воєнний конфлікт) — це лише спосіб зменшення (привласнення) ресурсів, які знаходяться під контролем іншого суб'єкта, або знищення іншого суб'єкта взагалі. Ця концепція також дозволяє визначити класифікацію війн:

якщо суб'єкт веде війну за допомогою ресурсів підпорядкованих суб'єктів, ця війна є проксі-війною;

якщо під час війни використовуються переважно ресурси невоєнного характеру, ця війна розглядається як гібридна;

якщо війна переслідує інтереси недержавних суб'єктів, ця війна є приватизованою війною.

Отже, з точки зору політичного реалізму, безпекове середовище — це складна система зовнішніх і внутрішніх відносин в усіх сферах національної безпеки між суб'єктами (державами, коаліціями держав, міжнародними бізнес-структурами, політичними партіями, громадськими об'єднаннями тощо), що мають певні ресурси, а також умов, факторів і обставин, які впливають або можуть впливати на ці відносини. Відносини породжуються діями, які суб'єкти здійснюють відповідно до власної ідеології. Аналіз дій забезпечує виявлення інтересів суб'єктів [3, с. 9].

Стосовно України, як частини європейського безпечного середовища, наявні загрози, пов'язані з проблемами щодо захисту власних національних інтересів, а це:

ведення повномасштабної війни російської федерації на нашій території, посягання на суверенітет і територіальну цілісність з боку росії;

прагнення інших держав втручатися у внутрішню політику України; порушення шляхів постачання життєво необхідних ресурсів;

створення несприятливих умов з метою зміни внутрішньої та зовнішньої політики держави тощо.

Глобальні проблеми міжнародної безпеки все більше знаходять своє відбиття в комплексах регіональної безпеки, на регіональні процеси впливає проектувана ззовні політика провідних держав. Україна географічно знаходиться в центрі європейського континенту, а також в силу своєї ментальності — обрала шлях на європейську інтеграцію в системі міжнародних відносин. Принципове значення для успішної реалізації завдань європейської інтеграції має також і розвиток стратегічного партнерства із США, ключовим елементом яких повинно стати переведення їх у реальну площину, зокрема, розвиток політичного та безпекового діалогу, забезпечення сприятливих умов для торговельно-економічного співробітництва.

Подальше поглиблення співробітництва з державами Центрально-Східної Європи в усіх сферах Україна розглядає як важливу складову реалізації стратегічного євроінтеграційного курсу, напруження моделей інтеграції з ЄС. Окреме місце у цьому належить розвитку відносин стратегічного партнерства з Польщею.

Створення нового світового порядку вимагає від України, як суб'єкта регіональної безпеки, побудови довгострокових відносин з ключовими світовими центрами сили та збалансованої, неконфліктної моделі зовнішньої політики [1, с. 33—34]. Закономірним і невідворотним є подальше визначення завдань України стосовно її утвердження як потужної та впливової регіональної держави, що відповідає її політичному, економічному, науковому та культурно-гуманітарному потенціалу і визначає перспективну роль держави в розвитку політичної та економічної взаємодії на європейському континенті та в прилеглих регіонах, в забезпеченні регіональної стабільності та європейської безпеки.

Україна має достатній ресурсний, транзитний, людський потенціал і повинна виступати з позицій необхідності посилення ролі Організації Об'єднаних Націй та Організації з безпеки і співробітництва в Європі у світових і загальноєвропейських процесах, у тому числі щодо запобігання та нейтралізації наявних і потенційних загроз [4, с. 82]. Особливе значення в цьому контексті має формулювання основних засад регіональної політики України як складової євроінтеграційного курсу.

Активна участь у рамках регіональних угруповань, зокрема, проєкт Центральноєвропейської ініціативи. Україна розглядає участь у цій організації як важливий механізм інтеграції до європейського економічного та політичного простору, а також зміцнення стабільності в регіоні та подальшого розвитку всебічних відносин між країнами-членами. На постійній основі проводиться робота, спрямована на активізацію участі підприємств та організацій України у реалізації проєктів співробітництва в рамках цього проєкту, а також в Організації Чорноморського Економічного Співробітництва (ОЧЕС), де Україна бере активну участь в роботі допоміжних органів цієї організації, та її інституцій — Парламентської асамблеї ЧЕС, Чорноморського банку торгівлі та розвитку, Ділової ради ЧЕС та Міжнародного центру чорноморських досліджень. Участь у регіональних структурах співробітництва має сприяти широкому залученню України до політичних та економічних процесів у Центральній та Південно-Східній Європі, на Південному Кавказі, а також в Центральній Азії.

Важливим є формування комплексного бачення перспективних можливостей України в транспортно-енергетичній сфері, насамперед у кавказько-каспійському, середньо-східному та центрально-азійському регіонах. Забезпечення стратегічних інтересів України передбачається поглибленням зовнішньоекономічних відносин, посиленням її присутності як на традиційних ринках, у першу чергу, держав Центральної та Південно-Східної Європи, так і освоєнням нових ринків для українських товарів та послуг на Близькому Сході, в Латинській Америці, Азії та Африці.

Виходячи з необхідності подальшої реалізації визначених ключових завдань зовнішньої політики України, спрямованих на забезпечення її національних інтересів Президентом України у 2021 році була затверджена Стратегія зовнішньополітичної діяльності України, метою якої є утвердження України у світі як сильної та авторитетної європейської держави, здатної забезпечити сприятливі зовнішні умови для стійкого розвитку і реалізації свого потенціалу, економіки та українського суспільства [5].

Стратегією визначено вжиття заходів для зміцнення позиції держави у регіоні, посилення її ролі як контрибутора євроатлантичної безпеки, розширення географії безпекового та економічного партнерства, активізації участі у діяльності універсальних та регіональних міжнародних організацій, заходах щодо їх реформування, створенні нових регіональних форматів міжнародної співпраці. Тому необхідною є активізація законотворючого процесу щодо реалізації стратегічного курсу України на інтеграцію до ЄС та НАТО й взаємовигідного співробітництва з іншими державами та міжнародними організаціями.

Згідно з результатами проведених відповідних парламентських слухань та визначених завдань на цих напрямках, передбачається розвиток співпраці в рамках Парламентської Асамблеї ОЧЕС з метою розширення регіональної взаємодії у пріоритетних напрямках діяльності цієї організації тощо. У цьому зв'язку необхідна подальша реалізація визначених ключових завдань зовнішньої політики України, що передбачає виконання Стратегії і Програми інтеграції України до Європейського Союзу, забезпечення сприятливих умов для торговельно-економічного співробітництва, здійснення заходів відповідно до законодавства України та міжнародного права з метою захисту суверенітету, територіальної цілісності та недоторканості державного кордону України.

Також Стратегією передбачено вжиття заходів для покращення міжнародного безпекового середовища, а саме:

на застосування зусиль на співпраці на регіональному рівні забезпечення безпеки: Організація з безпеки та співробітництва в Європі (ОБСЄ), Бухарестська дев'ятка, Вишеградська група, Люблінський трикутник, Організація за демократію та економічний розвиток — ГУАМ, Організація Чорноморського Економічного Співробітництва (ОЧЕС), Веймарський трикутник тощо для стабілізації безпекової ситуації в регіоні шляхом участі України у спільних безпекових та оборонних ініціативах;

докладання зусиль на консолідацію чорноморських держав у протидії загрозам, які генерує політика Російської Федерації в Азово-Чорноморському регіоні та просування спільних ініціатив, спрямованих на забезпечення свободи судноплавства в Чорному та Азовському морях;

активізація заходів щодо виконання та забезпечення належного фінансування програми поліпшення міжнародного позитивного іміджу України [5].

Тому необхідним для України є підвищення активності у діалозі з міжнародним співтовариством, інтенсивності проведення політики, спрямованої на поглиблення співпраці з європейськими та євроатлантичними безпековими структурами.

Забезпечення повноправної участі в загальноєвропейській та регіональних системах колективної безпеки, прагнення набуття повноправного членства в ЄС є оптимальною моделлю сталого розвитку для України в умовах формування нового світового порядку, протистояння загрозам, які несе в собі росія.

Україна має потужний ресурсний, транзитний, людський потенціал і повинна виступати з позицій необхідності посилення ролі Організації Об'єднаних Націй та Організації з безпеки і співробітництва в Європі у світових і загальноєвропейських процесах, у тому числі щодо запобігання та нейтралізації наявних і потенційних загроз. Особливе значення в цьому контексті має формулювання основних засад регіональної політики України як складової євроінтеграційного курсу, а це і активна участь у рамках регіональних угруповань, зокрема, у Проєкті ЄС "Східне партнерство", Центральноєвропейської ініціативи, Організації Чорноморського Економічного Співробітництва (ОЧЕС) що може сприяти широкому залученню України до політичних та еко-

номічних процесів у Центральній та Південно-Східній Європі, на Південному Кавказі, а також в Центральній Азії.

Важливим є формування комплексного бачення перспективних можливостей України в транспортно-енергетичній сфері, насамперед у кавказько-каспійському, середньо-східному та центрально-азійському регіонах. Забезпечення стратегічних інтересів України передбачається поглибленням зовнішньоекономічних відносин, посиленням її присутності як на традиційних ринках, у першу чергу, у державах Центральної та Південно-Східної Європи, так і освоєнням нових ринків для українських товарів та послуг на Близькому Сході, в Латинській Америці, Азії та Африці.

Принциповими засадами реалізації зовнішньої політики України в усіх сферах мають бути забезпечення її комплексного та збалансованого характеру послідовності дій на міжнародній арені відповідно до визначених пріоритетів, при цьому необхідно: розвивати співпрацю в рамках Парламентської Асамблеї ОЧЕС з метою розширення регіональної взаємодії у пріоритетних напрямках діяльності цієї організації тощо.

У цьому зв'язку необхідна подальша реалізація визначених ключових завдань зовнішньої політики України, що передбачає виконання Стратегії та Програми інтеграції України до Європейського Союзу, забезпечення сприятливих умов для торговельно-економічного співробітництва, здійснення заходів відповідно до законодавства України та міжнародного права з метою захисту суверенітету, територіальної цілісності та недоторканості державного кордону України, а також активізація заходів щодо виконання та забезпечення належного фінансування програми поліпшення міжнародного позитивного іміджу України.

Стратегічною метою зовнішньої політики нашої держави повинно стати закріплення за Україною чіткого місця у глобальному світі, яке б відповідало її геостратегічному значенню та потенціалу. У сфері міжнародної безпеки в концептуальному плані ключовим завданням України є забезпечення довгострокової стабільності європейської регіональної системи. При цьому зовнішньополітична стратегія України повинна розглядати Європу як широкий простір, невід'ємною частиною якого є ряд пострадянських країн та росія, яка веде війну на нашій території і посягає на суверенітет та територіальну цілісність нашої держави.

І тому актуальним на сьогодні є створення стійких двосторонніх відносин України з основними регіональними гравцями, незалежно від їхнього географічного розташування, належності до тих чи інших блоків і нинішнім станом відносин із нашою державою. В основу таких розробок мають лягти багатосторонні проєкти, наприклад, щодо координації транспортних потоків усією системою транзитних коридорів (Європа-Азія) і необхідність запровадження спільного управління вантажопотоками по трансконтинентальній транспортній системі, а також розширення вже наявних ініціатив за рахунок спільного фінансування розвитку інфраструктури на територіях окремих держав.

Напрями пріоритетів зовнішньої політики України не повинна обмежуватися Євразійським континентом, необхідно активно освоювати нові перспективні напрями,

також повернутися на традиційні ринки Північної Африки, Близького і Середнього Сходу, Південної і Латинської Америки, зокрема у таких сферах як енергетичне, транспортне, інноваційне, військово-технічне співробітництво. Все вищезазначене можливе тільки за умов стабілізації політичної ситуації у країні, чіткої, скоординованої роботи всього державного механізму, суспільної налаштованості на зміни, упорядкування ринкових і законодавчих регуляторних механізмів, очищення державних інституцій від корупції, залучення інтегрованих ресурсів провідних вітчизняних фінансово-промислових груп і зацікавлених транснаціональних корпорацій.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Принциповими засадами реалізації зовнішньої політики України в усіх сферах мають бути забезпечення її комплексного та збалансованого характеру послідовності дій на міжнародній арені відповідно до визначених пріоритетів.

Виходячи з необхідності подальшої реалізації ключових завдань зовнішньої політики України, спрямованих на забезпечення її національних інтересів, необхідно: активізувати законотворчий процес, спрямований на реалізацію стратегічного курсу України на інтеграцію до ЄС згідно з результатами проведених відповідних парламентських слухань та визначених завдань на цих напрямках.

У цьому зв'язку важливе значення має подальше поглиблення взаємодії та координації діяльності органів державної влади у зовнішньополітичній та зовнішньоекономічній сферах та пошуку шляхів підвищення її ефективності з урахуванням динамічної зміни міжнародного середовища загалом та регіонального, зокрема.

Активність України у діалозі з міжнародним співтовариством, політика, спрямована на інтеграцію до ЄС, орієнтація на загальноєвропейські цінності, забезпечення повноправної участі в загальноєвропейській та регіональних системах колективної безпеки, набуття членства в ЄС є оптимальною моделлю сталого розвитку для України в умовах глобалізаційних процесів, що відбуваються в світі сьогодні, й на подальшу перспективу.

Література:

1. Україна у системі міжнародної безпеки / Національний інститут проблем міжнародної безпеки. К.: ПЦ "Фоліант" ВД "Стилос", 2009. — С. 33—34.
2. Відносини з Україною URL: https://www.nato.int/cps/ru/natohq/topics_37750.htm?selectedLocale=uk
3. Бочарніков В. П., Свєшніков С. В., Сиротенко А. М., Коваль М. В., Затинайко О. І., Дергільова О. В., Ковальчук П. А. Безпекове середовище 2033: Монографія. — К.: НУОУ імені Івана Черняхівського, 2022. — 117 с.
4. Шевцов А. І., Мерніков Г. І. Проблеми та загрози сталому розвитку в глобалізованому світі. // Стратегічна панорама № 3—4, 2008. С. 81—85.
5. Стратегія зовнішньополітичної діяльності України. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/4482021-40017>
6. Постанова КМУ Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року: URL:

<https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text>

7. Доповідь Організації Об'єднаних Націй "Дослідження концепції безпеки" А / 40/553. Організація Об'єднаних Націй [сайт]. URL: <http://www.un.org/ru/ga/40/docs/40res.shtml>.

8. Нікітін А. А. Міжнародна безпека як чинник національної безпеки держави // Морська безпека та оборона № 1 2024., С. 50—55.

9. Житник О. М., Гриценко А. А. Вплив трансформації архітектури міжнародної безпеки на формування державної політики національної безпеки в умовах формування нового світового порядку: концепція управління майбутнім. Право та державне управління. 2019. № 2 (35). Т. 1. С. 181—190.

10. Програма інтеграції України до Європейського Союзу. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0001100-00#Text>.

References:

1. Natsional'nyj instytut problem mizhnarodnoi bezpeky (2009), *Ukraina u systemi mizhnarodnoi bezpeky [Ukraine in the international security system]*, PTs "Foliant" VD "Stylos", Kyiv, Ukraine, pp. 33—34.
 2. NATO (2025), "Relations with Ukraine", available at: https://www.nato.int/tsps/ru/natohk/topitss_37750.htm?seletstedLotsale=uk (Accessed 25 Apr 2025).
 3. Bocharnikov, V.P. Sviesnikov, S.V. Syrotenko, A.M. Koval', M.V. Zatyajko, O.I. Derhil'ova, O.V. and Koval'chuk, P.A. (2022), *Bezpekove seredovysche 2033 [Security environment 2033]*, NUOU imeni Ivana Cherniakhovskoho, Kyiv, Ukraine.
 4. Shevtsov, A.I. (2008), "Problems and threats to sustainable development in a globalized world", *Stratichna panorama*, vol. 3-4, vol. 81—85.
 5. President of Ukraine (2021), Decree "Strategy of foreign policy activity of Ukraine", available at: <https://www.president.gov.ua/documents/4482021-40017> (Accessed 05 Jan 2025).
 6. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Resolution "On approval of the National Economic Strategy for the period until 2030", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text> (Accessed 25 Apr 2025).
 7. UN (1985), Report "Research of the concept of security", available at: <http://www.un.org/ru/ga/40/dotss/40res.shtml> (Accessed 25 Apr 2025).
 8. Nikitin, A.A. (2024), "International security as a factor of national security of the state", *Mors'ka bezpeka ta oborona*, vol. 1, vol. 50—55.
 9. Zhytnyk, O.M. and Hrytsenko, A.A. (2019), "Impact of transformation of the architecture of international security on the formation of state policy of national security in the conditions of formation of a new world order: the concept of managing the future", *Pravo ta derzhavne upravlinnia*, vol. 2 (35), no. 1, vol. 181—190.
 10. President of Ukraine (2000), Decree "Program of integration of Ukraine into the European Union", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0001100-00#Text> (Accessed 05 Jan 2025).
- Стаття надійшла до редакції 05.05.2025 р.*

І. Г. Канцур,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та публічного управління,
Державний податковий університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3642-1670>
Є. Ю. Іванов,
аспірант, Державний податковий університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-3786-5048>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.10.252

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ

I. Kantsur,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Management and Public Administration, State Tax University
E. Ivanov,
Postgraduate Student, State Tax University

CONCEPTUAL APPROACHES TO PUBLIC POLICY IN THE FIELD OF ADMINISTRATIVE SERVICES

У статті розглядаються концептуальні підходи до розуміння державної політики у сфері надання адміністративних послуг. Аналізуються основні теоретичні моделі та принципи, які визначають цілі, завдання та механізми реалізації цієї політики. Розкрито сутність таких концепцій, як публічне управління, орієнтоване на результат, державне управління, орієнтоване на громадян, електронне урядування, концепція сервісної держави та концепція доброго врядування.

Визначено взаємоз'язок між цими концептуальними підходами та їх вплив на формування державної політики у сфері надання адміністративних послуг. Підкреслено важливість врахування національного контексту при розробці та реалізації цієї політики.

Стаття спрямована на поглиблення розуміння теоретичних основ державної політики у сфері надання адміністративних послуг та сприяння її подальшому розвитку. Особливу увагу приділено сучасним викликам та тенденціям розвитку адміністративних послуг в умовах цифрової трансформації та децентралізації. Автор акцентує увагу на ролі сервісної держави, принципах відкритості, доступності та якості адміністративних послуг для громадян.

The article explores conceptual approaches to understanding public policy in the provision of administrative services. It analyses the main theoretical models and principles that define the goals, objectives, and mechanisms for implementing this policy. The essence of such concepts as result-oriented public management, citizen-centered government, e-government, the concept of a service state, and the concept of good governance are revealed.

The interrelationship between these conceptual approaches and their impact on the formation of public policy in the field of administrative services is determined. The importance of considering the national context in the development and implementation of this policy is emphasized.

The article aims to deepen the understanding of the theoretical foundations of public policy in the field of administrative services and to promote its further development. Particular attention is paid to modern challenges and trends in the development of administrative services in the context of digital transformation and decentralization. The author focuses on the role of the service state, the principles of openness, accessibility, and quality of administrative services for citizens.

Today, citizens expect a high level of quality and accessibility of administrative services. However, in practice, public policy in this area demonstrates a lack of a unified conceptual vision and fragmentation in implementation.

In particular, there is a discrepancy between theoretical developments and their application, as well as an insufficient study of the impact of digital technologies on policy formation and implementation.

Optimization of public policy in the field of administrative services involves strategic planning, unification of the regulatory framework, integration of effective methodologies, and systematic monitoring. An important aspect is the development of public-private partnerships, international cooperation, and the establishment of effective mechanisms for internal and external interaction.

Thus, the integration of various conceptual approaches and the implementation of the identified recommendations will contribute to the effective development of public policy in the field of administrative services in Ukraine.

Ключові слова: державна політика, адміністративні послуги, концептуальні підходи, публічне управління, електронне урядування, сервісна держава.

Key words: public policy, administrative services, conceptual approaches, public management, e-government, service state.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ В ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ

Сучасний етап розвитку суспільства характеризується зростанням вимог громадян до якості та доступності адміністративних послуг. На практиці спостерігається ряд проблем, пов'язаних з недостатньою концептуальною визначеністю та фрагментарністю підходів до формування та реалізації державної політики у сфері надання адміністративних послуг.

Зокрема, існує розрив між теоретичними розробками та практичним застосуванням концепцій, що лежать в основі державної політики. Також потребує більш глибокого аналізу вплив цифрової трансформації на формування та реалізацію державної політики у сфері надання адміністративних послуг.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню концептуальних підходів державної політики у сфері надання адміністративних послуг в Україні присвячені праці багатьох українських науковців. Серед них І. Голосніченко (досліджував адміністративні послуги як функції державного управління), В. Беглиця, О. Дащаківська, А. Дешко, Н. Васильєва, С. Дембіцька, В. Петювка (займалися дослідженнями теоретичних питань та аспектів практичної реалізації надання адміністративних послуг в Україні), В. Сороко (досліджував концептуальний підхід до проблеми запровадження інституту надання державних послуг в практику діяльності державних службовців), В. Сущенко (досліджував правову природу визначення адміністративних послуг у публічному управлінні в умовах ефектної взаємодії держави та суспільства), також І. Бон-

даренко, Т. Булковський, О. Воронятніков, В. Горбатюк, О. Костін, І. Мордвін, В. Сіверін, Я. Скоромний, І. Сорокіна, О. Тер-Степанян, К. Химичук, Л. Приймак — досліджували питання надання адміністративних послуг в різних сферах або певному суб'єктові.

Концепції публічного управління також розглядаються в наукових працях вітчизняних дослідників таких як О. Амосов, Н. Гавкалова, В. Дзюндзюк, А. Клименко, О. Кожемякіна та ін.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Дослідити та проаналізувати теоретичні основи, ідеї та принципи, на яких базується діяльність держави щодо організації та надання адміністративних послуг населенню.

Систематизувати та проаналізувати основні концептуальні підходи, які визначають державну політику; розкрити зміст ключових концепцій, таких як публічне управління, державне управління, електронне урядування, концепція сервісної держави та концепція доброго урядування; виявити взаємозв'язок між цими концептуальними підходами та їхній вплив на формування державної політики у сфері надання адміністративних послуг.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Політика, вважають автори "політологічного енциклопедичного словника" — це "організаційна, регулятивна і контрольна сфера суспільства, в межах якої здійснюється соціальна діяльність, спрямована, головним чином, на досягнення, утримання й реалізацію влади індивідами й соціальними групами задля здійснення власних запитів і потреб" [1, с. 258].

Державна політика — це цілеспрямована діяльність органів державної влади для вирішення суспільних проблем, досягнення й реалізації загальнозначущих цілей розвитку суспільства або його окремих сфер. Саме тому Л. Пал визначає державну політику як "напрям дії або утримання від неї, обрані державними органами для розв'язання певної чи сукупності взаємно пов'язаних проблем" [2, с. 22].

Адміністративні послуги — це дії органів державної влади та органів місцевого самоврядування, спрямовані на задоволення індивідуальних або колективних потреб фізичних та юридичних осіб у межах їхніх прав і свобод [3]. Іншими словами, це взаємодія між державою та громадянами, під час якої держава надає певні послуги, а громадяни користуються цими послугами.

Концептуальні підходи до розуміння державної політики у сфері надання адміністративних послуг охоплюють широкий спектр теоретичних моделей та принципів, які визначають цілі, завдання та механізми реалізації цієї політики.

В Україні досі діє Концепція розвитку системи адміністративних послуг, затверджена у 2006 році, але вона має недоліки, багато її положень залишилися нереалізованими, або не відповідають сучасним вимогам. Отже, і сама Концепція і концептуальні підходи потребують оновлення.

В науковій літературі виділяють такі основні концептуальні підходи:

1. Публічне управління, орієнтоване на результат (New Public Management).
2. Державне управління, орієнтоване на громадян (Citizen-centered Government).
3. Електронне урядування (E-government).
4. Концепція сервісної держави.
5. Концепція доброго врядування.

Концептуальний підхід New Public Management (NPM), або "новий публічний менеджмент" у сфері надання адміністративних послуг — це модель державного управління, яка передбачає впровадження принципів та методів приватного сектору в публічну сферу. Основна мета NPM — підвищення ефективності, результативності та якості надання адміністративних послуг.

Перехід до нової моделі "нового публічного менеджменту" або за Т. Пітерсом "ринкової моделі" надав значного демократичного впливу у розвиток державного управління у розвинених країнах [4].

New Public Management — це сукупність адміністративно-політичних стратегій реформування, в основу якої покладено переважно тлумачення адміністративної діяльності крізь призму приватної економіки [5].

Основними характеристиками NPM є те, що громадяни розглядаються як клієнти, а не як об'єкти державного управління, послуги надаються з урахуванням потреб та очікувань клієнтів, впроваджуються механізми зворотного зв'язку та оцінки задоволеності клієнтів; використовуються показники продуктивності та оцінки якості послуг; існує передача повноважень та відповідальності на нижчі рівні управління та розширення самостійності органів, що надають адміністративні послуги (від органів виконавчої влади — Міністерств та Державних служб до місцевих Державних адміністрацій, органів місцевого самоврядування, ЦНАПів тощо).

Концепція New Public Management (NPM) в Україні частково відображена в кількох практичних ініціативах, таких як: ЦНАПи — принцип "єдиного вікна", "Дія" — впровадження інформаційних технологій для надання державних послуг, впровадження в Україні програми оцінки ефективності державних службовців, що є елементом управління за результатами, залучення приватних компаній для надання певних послуг, що є прикладом використання аутсорсингу.

Тож, сьогоденні тенденції в державному управлінні показують, що New Public Management стає дедалі актуальнішим, адже дозволяє більш результативно відповідати на сучасні виклики.

Державне управління, орієнтоване на громадян (Citizen-centered Government) — це концепція, яка ставить в центр уваги потреби та інтереси громадян. Вона передбачає, що державні органи повинні працювати для громадян, а не навпаки.

Основні принципи, які орієнтовані на громадян це те, що послуги повинні надаватись з урахуванням потреб та очікувань самих громадян; адміністративні послуги повинні бути доступними для всіх громадян, незалежно від їхнього місця проживання, соціального статусу чи інших факторів; громадяни повинні мати можливість брати участь у процесі прийняття рішень, що стосуються їхніх інтересів; державні органи повинні забезпечувати механізми зворотного зв'язку з громадянами; діяльність державних органів повинна бути прозорою та відкритою для громадськості.

Концепція Citizen-centered Government відображена в Україні у наступних проєктах: 1) ЦНАПи — надають широкий спектр адміністративних послуг в одному місці, скорочуючи час та зусилля, необхідні для їх отримання; 2) "Дія" — дозволяє отримувати доступ до державних послуг онлайн, що значно спрощує та прискорює процес; 3) громадські бюджети дозволяють громадянам брати участь у розподілі частини місцевого бюджету; 4) електронні петиції — як інструмент для зворотного зв'язку та участі громадян у процесі прийняття рішень [6]; 5) відкриті дані — надають доступ до інформації про діяльність держави, що дозволяє громадянам контролювати та оцінювати її ефективність [7].

Концепція електронне урядування (E-government) — це використання інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) для підвищення ефективності, прозорості та доступності державного управління. Вона передбачає надання державних послуг та інформації громадянам, бізнесу та іншим державним органам через електронні канали.

"Адміністративна" модель (е-урядування) стосується відносин зверху вниз, до неї відноситься надання державних послуг та здійснення управлінської діяльності [8, с. 21], тож е-урядування відображає адміністративну модель надання послуг та співпрацю із населенням.

Українські науковці по-різному визначають електронне урядування: як інструмент комунікації влади з громадянами або як електронне надання державних послуг (цифровий/онлайн/трансформаційний уряд). Загалом, це цілодобове надання урядових послуг та інформації 24/7 через Інтернет.

Основними цілями електронного урядування є: підвищення ефективності державного управління, покращення якості та доступності державних послуг, забезпечення прозорості та підзвітності діяльності державних органів, залучення громадян до процесу прийняття рішень, сприяння розвитку інформаційного суспільства.

Особливого значення електронне урядування має зараз, під час війни в Україні. Воно дозволило:

- забезпечити безперебійне надання державних послуг;
- підтримувати зв'язок між державою та громадянами;
- протидіяти дезінформації та фейкам;
- координувати гуманітарну допомогу;
- збирати дані про руйнування та потреби населення.

Наведемо деякі приклади електронного урядування в Україні:

Портал "Дія" — мобільний застосунок та вебпортал, який надає доступ до широкого спектру державних послуг онлайн; можна отримати цифрові документи, подати заяви, сплатити податки та ін., під час війни через портал можна отримати необхідні послуги дистанційно, навіть перебуваючи в зоні бойових дій або на тимчасово окупованих територіях [9].

Електронні петиції — громадяни можуть подавати електронні петиції до органів державної влади та місцевого самоврядування, що дозволяє їм висловлювати свою думку та ініціювати зміни.

Відкриті дані — державні органи публікують відкриті дані, що дозволяє громадянам та бізнесу отримувати доступ до інформації, що сприяє прозорості та підзвітності діяльності державних органів.

Система електронних публічних закупівель ProZorro забезпечує прозорість та ефективність використання державних коштів.

Електронне урядування відіграє важливу роль у зміцненні демократії та розвитку інформаційного суспільства в Україні.

Концепція сервісної держави передбачає, що держава розглядається як організація, яка надає послуги громадянам, а не як орган влади, що контролює їх. Зазвичай публічні послуги поділяються на адміністративні (надання яких пов'язане із реалізацією владних повноважень, тобто прийняттям рішень або вчиненням дій) та неадміністративні (не пов'язані із прийняттям владних рішень) [10]. Основна мета такої держави — задоволення потреб громадян шляхом надання якісних та доступних послуг.

В Україні, на відміну від інших країн, становлення держави та впровадження концепції сервісної держави відбувалося одночасно з розвитком ринкових відносин. Іноземний досвід був запозичений без глибокого наукового аналізу, особливо в економічній, соціальній та гуманітарній сферах. Це призвело до того, що адміністративні послуги часто сприймаються як платні бізнес-послуги державних установ, а їх удосконалення розглядається переважно з правової точки зору. Така ситуація створює ризики збільшення фінансового навантаження на громадян та бізнес, а також зростання корупції.

Таким чином, можемо виділити наступні принципи сервісної держави: 1) громадяни розглядаються як клієнти, а їхні потреби — як пріоритет; 2) послуги повинні бути доступними для всіх громадян, незалежно від їхнього місця проживання, соціального статусу чи інших факторів; 3) послуги повинні відповідати високим стандартам якості; 4) діяльність державних органів повинна бути прозорою та відкритою для громадськості, а також вжиті заходи для зменшення бюрократії.

Реалізація цих принципів у публічному управлінні є елементом розбудови "сервісної держави" та відповідних "сервісних служб", основними функціями яких є надання публічних послуг. ЦНАПи, "Дія", петиції і є прикладом реалізації принципу клієнтоорієнтованості та доступності. Ці приклади демонструють, як концепція сервісної держави впроваджується в Україні, сприяючи покращенню якості та доступності державних послуг.

Концепція доброго або "належного" врядування — це комплексний підхід до організації державного управління, який базується на принципах демократії, верховенства права, прозорості, підзвітності, участі громадян та ефективності.

Як окрема модель "належне (добре) врядування" отримало формальне закріплення у 1997 р. у Програмі розвитку Організації Об'єднаних Націй "Governance" для стійкого розвитку людських ресурсів. Програма розвитку ООН окреслює врядування як "здійснення економічної, політичної та адміністративної влади з метою управління життям країни на всіх рівнях" [11].

На 22-му саміті Україна-ЄС, який відбувся 6 жовтня 2020 року, було зазначено, що громадянське суспільство відіграє важливу роль в усіх сферах суспільного та політичного життя. Саміт підтвердив курс України на європейську інтеграцію, що передбачає, зокрема, впровадження принципів доброго демократичного врядування.

Основними принципами доброго врядування є: верховенство права, прозорість, підзвітність, участь громадян, ефективність та результативність, рівність та недискримінація, відповідність потребам суспільства. Платформа "Дія" забезпечує прозорість та доступність державних послуг, що відповідає принципам доброго врядування; діяльність Національного антикорупційного бюро України (НАБУ) та інших антикорупційних органів спрямована на забезпечення верховенства права та підзвітності; діяльність громадських організацій сприяє участі громадян у процесі прийняття рішень та контролю за діяльністю державних органів. Сьогодні, в умовах війни, концепція доброго врядування дозволяє забезпечити ефективне управління ресурсами, підтримувати зв'язок між державою та громадянами, забезпечувати прозорість та підзвітність використання міжнародної допомоги та можливість зміцнити довіру громадян до держави, що є важливим фактором для забезпечення національної єдності.

Концепція доброго врядування є важливим елементом демократичного розвитку України, але складність цієї концепції зумовлена специфікою історичного розвитку українського суспільства, високим рівнем корупції, війною і недостатнім рівнем розвитку громадянського суспільства.

Важливо зазначити, що ці концептуальні підходи не є ізольованими. Вони часто перетинаються та доповнюють один одного. Відмінності полягають у пріоритетах

та методах досягнення мети. В Україні, через історичні особливості, та війну, складно реалізувати в повній мірі всі концепції.

Але можна зробити наступне: а) визначити стратегічні цілі та пріоритети; б) використовувати сильні сторони кожного підходу; в) створити єдину нормативно-правову базу; г) регулярно проводити моніторинг та оцінку ефективності державної політики у сфері надання адміністративних послуг.

Так, наприклад, у ЦНАПах використовувати принципи NPM (ефективність, клієнтоорієнтованість), Citizen-centered Government (участь громадян, зворотний зв'язок) та E-government (цифрові технології).

Інтеграція різних концептуальних підходів у єдину систему державної політики у сфері надання адміністративних послуг є ключовим фактором для забезпечення ефективного та сталого розвитку цієї сфери. Ці концептуальні підходи відображають прагнення України до ЄС, до створення ефективного, прозорого та орієнтованого на громадян державного управління.

ВИСНОВКИ

Система публічного управління в Україні потребує подальшого вдосконалення шляхом впровадження європейських стандартів, розвитку е-урядування та зміцнення інституційної спроможності.

Для вдосконалення державної політики у сфері надання адміністративних послуг необхідно визначити стратегічні цілі, створити єдину нормативно-правову базу, використовувати сильні сторони кожного підходу та проводити моніторинг ефективності.

Важливим є розвиток партнерських відносин між державою, громадянським суспільством та міжнародними організаціями, а також налагодження ефективної внутрішньої та зовнішньої взаємодії.

Отже, інтеграція різних концептуальних підходів та впровадження визначених рекомендацій сприятимуть ефективному розвитку державної політики у сфері надання адміністративних послуг в Україні.

Література:

1. Політологічний енциклопедичний словник: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. / за ред. Ю. С. Шемшученка, В. Д. Бабкіна; упоряд.: В. П. Горбатенко, А. Г. Саприкін. К.: Генеза, 1997. 400 с.
2. Пал Л. А. Аналіз державної політики / Л. А. Пал; пер. з англ. І. Дзюби. К.: Основи, 1999. 422 с.
3. Про адміністративні послуги: Закон України № 5203-VI від 06 вересня 2012 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17> (дата звернення 02.03.2025).
4. Солових В. П. Становлення та загальна характеристика сучасних моделей державного управління. Публічне управління: теорія та практика: збірник наукових праць Асоціації докторів наук з державного управління. Харків: Видавництво "ДокНаукДержУпр", 2014. Вип. 1. С. 18—25.
5. Амосов О., Гавкалова Н. Моделі публічного адміністрування (архетипова парадигма). Публічне управління: теорія та практика: зб. наук. пр. Асоціації докторів наук з держ. упр. Харків: Вид-во "ДокНаукДержУпр", 2013. Червень. С. 6—13.

6. Електронні петиції. URL: <https://petition.kmu.gov.ua/> (дата звернення 05.03.2025).

7. Про схвалення Концепції створення інтегрованої інформаційно-аналітичної системи "Прозорий бюджет": Розпорядження Кабінету Міністрів України від 11 лютого 2016 р. № 92-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/92-2016-%D1%80#Text> (дата звернення 06.03.2025)

8. Електронне урядування та електронна демократія: навч. посіб.: у 15 ч. / за заг. ред. А. І. Семенченка, В. М. Дрешпака. Частина 3. К.: ФОП Москаленко О. М., 2017. 84 с.

9. Дія: Державні послуги онлайн. Офіційний сайт. URL: <https://diia.gov.ua/> (дата звернення 10.03.2025).

10. Тимошук В. Адміністративні послуги: посібник. К.: ТОВ "Софія-А", 2012. 104 с.

11. Корженко В. В., Нікітін В. В. Методологічні та евристичні інтенції сучасної концепції "Governance". URL: www.nbuv.gov.ua/e-journals/DeBu/2006-1/doc/1/01.pdf. (дата звернення 07.03.2025).

References:

1. Shemshuchenko, Y.S. and Babkin, V.D. (1997), *Politolohichnyi entsyklopedychnyi slovnyk [Political Science Encyclopedic Dictionary]*, Geneza, Kyiv, Ukraine.
2. Pal, L.A. (1999), *Analiz derzhavnoi polityky [Analysis of Public Policy]*, Kyiv, Ukraine.
3. Verkhovna Rada of Ukraine (2012), *The Law of Ukraine "On Administrative Services"*, Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17> (Accessed: 2 March 2025).
4. Solovykh, V.P. (2014), "Formation and general characteristics of modern models of public administration", *Publichne upravlinnia: teoriia ta praktyka*, vol. 1, pp. 18—25.
5. Amosov, O. and Havkalova, N. (2013), "Models of public administration (archetypal paradigm)", *Publichne upravlinnia: teoriia ta praktyka*, June, pp. 6—13.
6. Cabinet of Ministers of Ukraine (2025), "Electronic petitions", Available at: <https://petition.kmu.gov.ua/> (Accessed: 5 March 2025).
7. Cabinet of Ministers of Ukraine (2016), Resolution "On approval of the Concept of creating an integrated information and analytical system "Transparent budget", Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/92-2016-p#Text> (Accessed: 6 March 2025).
8. Semenchenko, A.I. and Dreshpak, V.M. (2017), *Elektronne uriaduvannia ta elektronna demokratiia: navch. posib. u 15 ch. Chastyna 3 [Electronic governance and electronic democracy. In 15 vol., vol. 3]*, FOP Moskalenko O.M., Kyiv, Ukraine.
9. Diia (2025), Available at: <https://diia.gov.ua/> (Accessed: 10 March 2025).
10. Tymoshchuk, V. (2012), *Administrativni posluhy [Administrative Services]*, TOV "Sofia-A", Kyiv, Ukraine.
11. Korzhenko, V.V. and Nikitin, V.V. (2006), "Methodological and Heuristic Intentions of the Modern Concept of "Governance", Available at: <http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/DeBu/2006-1/doc/1/01.pdf> (Accessed: 7 March 2025).

Стаття надійшла до редакції 06.05.2025 р.