

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

ISSN 2306-6814



9 772306 681405

Науково-практичний журнал

№ 16 серпень 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

№ 16 серпень 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 14.08.25 р.
Підписано до друку 14.08.25 р.

Формат 60x84 1/8, Ум. друк. арк. 59.0.

Наклад — 1000 прим.

Папір крейдований, друк офсетний.

Замовлення № 1408/2.

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, скористайтеся 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 Perezberezhneni 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

№ 16 серпень 2025 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Бондаренко О. С.

Цифровізація дистрибуції вина 7

Петренко В. С., Карнаушенко А. С.

Економічна ефективність кондитерського виробництва в контексті ESG-моделі 13

Височин І. В., Вабдійчик І. М.

Конкурентоспроможність підприємств торгівлі в умовах воєнної економіки 20

Резнікова Н. В., Булатова О. В., Шепель О. С., Крикун В. А., Гридасова Г. О.

Міжнародний досвід впровадження стратегій економічного розвитку і відновлення:
безпекові аспекти суверенізації політики в умовах технологічних трансформацій 29

Мищук Є. В., Ільченко В. О.

Інформаційні системи у товарознавстві та промислового маркетингу для B2B-рішень
з урахуванням поведінки організаційних споживачів 37

Закорко О. П., Дутчак М. В., Харчук Т. В., Кургузенкова Л. А., Хіленко О. О.

Сучасні тенденції в розвитку бізнес-адміністрування: виклики та перспективи 47

Паска І. М., Свиноус І. В., Сатира Л. М., Артімонова І. В., Корнієнко А. В.

Якість та бренд країни походження як детермінанти успішної зовнішньої торгівлі аграрною продукцією 56

Карпенко О. О., Матвійчук Є. І.

Механізм управління людським капіталом підприємства в умовах трансформаційних змін 63

Руцишин Н. М., Талах Ю. В.

Експертна оцінка якісних компонентів інвестиційної привабливості роздрібною торгівлі України 68

Квас В. О., Олешко А. А.

Теоретичне обґрунтування удосконалення і розвитку системи недержавного пенсійного забезпечення в Україні 74

Головчук Ю. О., Паламаренко Я. В., Рисинець Т. П., Мазур Г. М.

Соціальний менеджмент як інструмент запобігання міжвіковим конфліктам у проектному середовищі 79

Косова Т. Д., Куцев О. О.

Теоретико-прикладні засади ризик-орієнтованого управління банківським кредитуванням фізичних осіб 87

Бобиль В. В., Режко Д. С.

Міжнародний досвід підтримки органів місцевого самоврядування в кризових умовах:
організаційно-економічний аспект 94

Луцак Р. А., Березівський Я. П., Грабовенський А. М.

Організаційно-економічний механізм забезпечення інноваційного розвитку підприємства:
модернізація інституційного середовища та регіональні особливості 102

Легомінова С. В., Пилипчук Н. В.

Цифрова нерівність як глобальний безпековий феномен 109

Грабчук О. М., Жеребко Ю. Ю.

Політика фінансової підтримки розвитку малого бізнесу в Україні в контексті світового досвіду 116

Сітковська А. О., Шершенюк О. М., Шевченко Т. М.

Стратегічне управління конкурентоспроможністю суб'єктів підприємництва в умовах ESG-інтеграції 124

Стрілець В. Ю., Артеменко А. В., Соколовський В. Р., Гаращенко Б. В., Сичук Д. А.

Вплив зелених інновацій на інтернаціоналізацію ринку електромобілів: кейс компанії Tesla, Inc. в Україні 129

Халатур С. М., Андрейцев В. С.

Фінансова стабільність банку через призму стратегічного управління кредитним портфелем 137

Гринько Т. В., Олійник Т. І., Петьков В. А.

Роль локального лідерства в антикризовому управлінні малими та середніми підприємствами:
адаптивність, мотивація, стійкість 142

Біляк Ю. В.

Фінансова безпека агросектору: вразливість до рейдерських атак, орендних маніпуляцій
та реєстрового зловживання 148

Плотнікова М. Ф.

Стратегічні соціально-економічні засади розвитку територіальних громад в умовах сучасних викликів 156

Козьмук Н. І.

Дослідження ролі діджиталізації в розвитку людського капіталу 163

Юрченко Н. Б.

Соціальний маркетинг в економіці охорони здоров'я 169

Бірюков Є. І.

Вплив фіскальних мотивацій і стимулів на саморозвиток територій в умовах цифровізації 174

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 16 серпень 2025 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Кулініч Т. В., Дюгованець О. М., Тардаскіна Т. М.

Порівняння традиційного менеджменту та lean-менеджменту в стартапах 179

Савенко О. А.

Впровадження управлінських рішень в систему менеджменту галузі рослинництва аграрного підприємства 185

Федурця В. П., Сойма С. Ю., Кампо Г. М.

Поглиблення інформатизації процесів менеджменту та маркетингу 195

Ханін С. Г.

Роль цифровізації у інтелектуально-інноваційному розвитку регіональних економічних систем в умовах становлення креативної економіки 202

Чайкін О. В.

Сутність сприяння інклюзивному розвитку національної економіки 207

Свідерська І. М., Кудик Т. О., Підручняк Р. П.

Сучасні тенденції банківського сектору та цілі сталого розвитку 216

Нагорна І. І., Корейба В. Д.

Машинобудування України під час війни: виклики, адаптація та можливості розвитку 220

Замлинський О. С.

Інституційні засади фінансового регулювання використання природних ресурсів на рівні територіальних громад 228

Карпенко М. Ю.

Податкове регулювання соціально-економічного розвитку територіальних громад 235

Колесов К. І.

Оцінка інвестиційної привабливості промислових підприємств в Україні 243

Коваленко С. В., Козицький А. В., Тиндик О. І.

Сутність та перспективи розвитку фондового ринку України в умовах євроінтеграції 249

Сущенко Р. С.

Формування стратегії управління стійкістю ланцюгів постачання роздрібними продовольчими мережами 257

Державне управління

Лелеченко А. П.

Еволюція лобістських процесів у системі публічного управління України 264

Кочеров М. В.

Державне регулювання банківського сектору України в умовах цифрової трансформації 271

Грищенко І. М.

Роль органів місцевої влади у регуляторному забезпеченні рекреаційної сфери та публічних закупівель у будівництві 278

Яровой Т. С., Чемодуров О. М., Дубовик А. В.

Механізми державного управління інвестиційною політикою у будівництві: досвід ЄС 288

Копанчук В. О., Копанчук О. Є.

Загальнотеоретичні засади державного нагляду (контролю) у сфері управління відходами 294

Білик О. І., Корчинська О. О., Казаков Р. В.

Роль онлайн-сервісів у трансформації територіального управління на засадах СМАРТ-громади 299

Затонацька Т. Г., Таюрський І.

Системний підхід до модернізації процесів публічних закупівель на базі блокчейн і ШІ 306

Динник І. П.

Цифрова взаємодія влади та громадськості: нові формати комунікації та участі 312

Бондар В. Д., Шериньова О. В.

Фінансове забезпечення сталого розвитку: теоретичний дискурс та український контекст 317

Хитра О. В.

Гендерна політика України: понятійний апарат, базові положення та перспективи удосконалення 323

Воробйов С. В., Бутрій А. П.

Застосування інноваційних моделей публічного управління на місцевому рівні: зарубіжний досвід та українські реалії 336

Зелінська М. І., Рубанова К. О.

Омбудсман як інститут публічної політики: роль, функції та перспективи розвитку в сучасних умовах 345

Бондарчук Д. В.

Забезпечення гнучкості податкової системи в умовах війни: державно-управлінський аспект 352

INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 16 / 2025

CONTENTS:

Economy

Bondarenko O.

DIGITALISATION OF WINE DISTRIBUTION 7

Petrenko V., Karnaushenko A.

ECONOMIC EFFICIENCY OF CONFECTIONERY PRODUCTION IN THE CONTEXT OF THE ESG MODEL 13

Vysochyn I., Vavdiichyk I.

COMPETITIVENESS OF TRADE ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF A WARTIME ECONOMY 20

Reznikova N., Bulatova O., Shepel O., Krykun V., Grydasova G.

INTERNATIONAL EXPERIENCE IN IMPLEMENTING ECONOMIC DEVELOPMENT AND RECOVERY STRATEGIES:
SECURITY ASPECTS OF SOVEREIGNIZATION OF POLICY IN THE CONDITIONS OF TECHNOLOGICAL TRANSFORMATIONS 29

Mishchuk Ie., Ilchenko V.

INFORMATION SYSTEMS IN PRODUCT SCIENCE AND INDUSTRIAL MARKETING FOR B2B SOLUTIONS CONSIDERING
ORGANIZATIONAL CONSUMER BEHAVIOR 37

Zakorko O., Dutchak M., Kharchuk T., Kurhuzenkova L., Khilenko O.

MODERN TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION: CHALLENGES AND PROSPECTS 47

Paska I., Svytnous I., Satyr L., Artimonova I., Kornienko A.

QUALITY AND BRAND OF THE COUNTRY OF ORIGIN AS DETERMINANTS OF SUCCESSFUL FOREIGN TRADE
IN AGRICULTURAL PRODUCTS 56

Karpenko O., Matviichuk Y.

AN ENTERPRISE'S HUMAN CAPITAL MANAGEMENT MECHANISM IN THE CONTEXT OF TRANSFORMATIONAL CHANGES 63

Rushchyshyn N., Talah Y.

EXPERT ASSESSMENT OF QUALITATIVE COMPONENTS OF INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF RETAIL TRADE IN UKRAINE 68

Kvas V., Oleshko A.

THEORETICAL JUSTIFICATION FOR THE IMPROVEMENT AND DEVELOPMENT OF THE NON-STATE PENSION SYSTEM IN UKRAINE 74

Holovchuk Y., Palamarenko Y., Rysynets T., Mazur G.

SOCIAL MANAGEMENT AS A TOOL FOR PREVENTING INTER-AGE CONFLICT IN THE PROJECT ENVIRONMENT 79

Kosova T., Kutsev O.

THEORETICAL AND APPLIED PRINCIPLES OF RISK-ORIENTED MANAGEMENT OF BANK LENDING TO INDIVIDUALS 87

Bobyl V., Rezhko D.

INTERNATIONAL EXPERIENCE IN SUPPORTING LOCAL SELF-GOVERNMENT AUTHORITIES IN CRISIS CONDITIONS:
ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC ASPECT 94

Lupak R., Berezivskiy Ya., Hrabovenskyi A.

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR ENSURING INNOVATIVE DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE:
MODERNIZATION OF THE INSTITUTIONAL ENVIRONMENT AND REGIONAL PECULIARITIES 102

Lehominova S., Pylypchuk N.

DIGITAL INEQUALITY AS A GLOBAL SECURITY PHENOMENON 109

Hrabchuk O., Zharebko Y.

POLICY OF FINANCIAL SUPPORT FOR SMALL BUSINESS DEVELOPMENT IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF WORLD EXPERIENCE 116

Sitkovska A., Shersheniuk O., Shevchenko T.

STRATEGIC MANAGEMENT OF THE COMPETITIVENESS OF BUSINESS ENTITIES 124

Strilets V., Artemenko A., Sokolovskyi V., Harashchenko B., Sychuk D.

THE IMPACT OF GREEN INNOVATIONS ON THE INTERNATIONALIZATION OF THE ELECTRIC VEHICLE MARKET:
THE CASE OF TESLA, INC. IN UKRAINE 129

Khalatur S., Andreytsev V.

FINANCIAL STABILITY OF THE BANK THROUGH THE PRISM OF STRATEGIC LOAN PORTFOLIO MANAGEMENT 137

Grynko T., Oliynyk T., Petkov V.

ROLE OF LOCAL LEADERSHIP IN ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES:
ADAPTABILITY, MOTIVATION, RESILIENCE 142

Biliak Y.

FINANCIAL SECURITY OF THE AGRICULTURAL SECTOR: VULNERABILITY TO RAIDER ATTACKS, LEASE MANIPULATION
AND REGISTER ABUSE 148

Plotnikova M.

STRATEGIC SOCIO-ECONOMIC FOUNDATIONS OF THE TERRITORIAL COMMUNITIES DEVELOPMENT
IN THE CONTEXT OF MODERN CHALLENGES 156

Kozmuk N.

RESEARCH ON THE ROLE OF DIGITALIZATION IN HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT 163

Yurchenko N.

SOCIAL MARKETING IN HEALTH ECONOMICS 169

Biriukov Ie.

THE IMPACT OF FISCAL MOTIVATIONS AND INCENTIVES ON THE SELF-DEVELOPMENT OF TERRITORIES
IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION 174

INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 16 / 2025

CONTENTS:

Economy

Kulinich T., Diugowanets O., Tardaskina T.

COMPARISON OF TRADITIONAL MANAGEMENT AND LEAN MANAGEMENT IN STARTUPS 179
Savenko O.

IMPLEMENTATION OF MANAGEMENT DECISIONS INTO THE MANAGEMENT SYSTEM OF THE CROP
PRODUCTION SECTOR OF AN AGRICULTURAL ENTERPRISE 185

Fedurtsia V., Soima S., Kampo H.

DEEPENING THE INFORMATIZATION OF MANAGEMENT AND MARKETING PROCESSES 195
Khanin S.

THE ROLE OF DIGITALIZATION IN THE INTELLECTUAL AND INNOVATIVE DEVELOPMENT OF REGIONAL
ECONOMIC SYSTEMS IN THE CONDITIONS OF THE FORMATION OF THE CREATIVE ECONOMY 202
Chaikin O.

THE ESSENCE OF THE NATIONAL ECONOMY INCLUSIVE DEVELOPMENT FACILITATION 207

Sviderska I., Kudyk T., Pidruchniak R.

CURRENT TRENDS IN BANKING SECTOR AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS 216

Nahorna I., Koreiba V.

UKRAINE'S MACHINE-BUILDING DURING THE WAR: CHALLENGES, ADAPTATION, AND DEVELOPMENT OPPORTUNITIES 220
Zamlynskyi O.

INSTITUTIONAL FRAMEWORK FOR FINANCIAL REGULATION OF NATURAL RESOURCE USE AT THE LOCAL COMMUNITY LEVEL 228
Karpenko M.

TAX REGULATION OF THE TERRITORIAL COMMUNITIES' SOCIAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT 235

Kolesov K.

MODELLING OF INNOVATION AND INVESTMENT STRATEGIES OF THE ENTERPRISE 243

Kovalenko S., Kozytskyi A., Tyndyk O.

ESSENCE AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT OF THE UKRAINIAN STOCK MARKET IN THE CONDITIONS
OF EUROPEAN INTEGRATION 249

Sushchenko R.

FORMULATING A STRATEGY FOR MANAGING THE RESILIENCE OF SUPPLY CHAINS BY RETAIL FOOD CHAINS 257

Public administration

Lelechenko A.

EVOLUTION OF LOBBYING PROCESSES IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM OF UKRAINE 264

Kocherov M.

STATE REGULATION OF THE BANKING SECTOR OF UKRAINE IN CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION 271

Gryshchenko I.

THE ROLE OF LOCAL AUTHORITIES IN THE REGULATORY PROVISION OF RECREATIONAL INFRASTRUCTURE
AND PUBLIC PROCUREMENT IN CONSTRUCTION 278

Yarovi T., Chemodurov O., Dubovyk A.

MECHANISMS OF STATE MANAGEMENT OF INVESTMENT POLICY IN CONSTRUCTION: EU EXPERIENCE 288

Kopanchuk V., Kopanchuk O.

GENERAL THEORETICAL PRINCIPLES OF STATE SUPERVISION (CONTROL) IN THE FIELD OF WASTE MANAGEMENT 294

Bilyk O., Korchynska O., Kazakov R.

THE ROLE OF ONLINE SERVICES IN THE TRANSFORMATION OF TERRITORIAL GOVERNANCE BASED
ON THE PRINCIPALS OF A SMART-COMMUNITY 299

Zatonatska T., Taiurskyi I.

SYSTEM APPROACH TO MODERNIZING PUBLIC PROCUREMENT PROCESSES BASED ON BLOCKCHAIN AND AI 306

Dynnyk I.

DIGITAL INTERACTION BETWEEN THE GOVERNMENT AND THE PUBLIC:
NEW FORMATS OF COMMUNICATION AND PARTICIPATION 312

Bondar V., Shershniyova O.

FINANCIAL SUPPORT FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT: THEORETICAL DISCOURSE AND UKRAINIAN CONTEXT 317

Khytra O.

GENDER POLICY OF UKRAINE: CONCEPTUAL FRAMEWORK, BASIC PROVISIONS AND PROSPECTS FOR IMPROVEMENT 323

Vorobiov S., Butriy A.

APPLICATION OF INNOVATIVE MODELS OF PUBLIC ADMINISTRATION AT THE LOCAL LEVEL:
FOREIGN EXPERIENCE AND UKRAINIAN REALITIES 336

Zelinska M., Rubanova K.

THE OMBUDSMAN AS AN INSTITUTION OF PUBLIC POLICY: ROLE, FUNCTIONS, AND DEVELOPMENT PROSPECTS
IN MODERN CONDITIONS 345

Bondarchuk D.

ENSURING THE FLEXIBILITY OF THE TAX SYSTEM IN THE CONDITIONS OF WAR: A STATE AND ADMINISTRATIVE ASPECT 352

О. С. Бондаренко,
д. е. н., професор, завідувач кафедри торговельного підприємництва та логістики,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5990-2522>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.16.7

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ДИСТРИБУЦІЇ ВИНА

О. Bondarenko,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Marketing,
State University of Trade and Economics

DIGITALISATION OF WINE DISTRIBUTION

Обґрунтовано, що цифрові технології відіграють ключову роль у модернізації ланцюгів постачання, забезпеченні прозорості (traceability), просуванні продукції через цифрові платформи та розвитку цифрового брендингу. Наведено приклади українських вин, зокрема "Шабо", "Колоніст", "Beykush" та "Villa Tinta", які успішно інтегрують цифрові стратегії для виходу на європейські та азійські ринки. Підкреслюється значення мікро-таргетингу, адаптації маркетингових стратегій під культурні особливості країн-імпортерів та використання storytelling як інструменту позиціонування. Зроблено висновок, що цифрова трансформація виноробної галузі України є не лише інструментом адаптації до сучасних викликів, а й довгостроковою основою для сталого експортного розвитку та міжнародного визнання українських вин.

The article argues that digital technologies play a key role in modernising supply chains in the wine industry, ensuring traceability, promoting products through digital platforms, and developing digital branding. It has been found that the integration of CRM and ERP systems, the use of cloud services, and the automation of data collection and analysis processes contribute to improving the effectiveness of management decisions at all stages of production and distribution. A particular emphasis is placed on the role of digital marketing tools, including targeted advertising, personalized mailings, e-commerce, SMM, and SEO optimization. These tools enable Ukrainian wine producers to adapt to new challenges and successfully enter international markets. Examples include the experience of domestic companies Shabo, Kolonist, Beykush Winery, and Villa Tinta, which are successfully implementing digital strategies to enter the markets of the EU, Scandinavia, China, and Southeast Asia. The international experience of Vivino and Vinfolio, which use digital technologies to build electronic marketplaces, build consumer trust through open ratings, recommendation algorithms and big data collection, is also analysed. It is shown that their approaches can be adapted in Ukraine, taking into account local specifics and consumer culture. It is important to acknowledge that the digital transformation of the wine industry in Ukraine has created new opportunities for winemakers. Such initiatives encompass the establishment of proprietary e-commerce platforms, the development of mobile applications, the implementation of QR codes on wine labels that provide a comprehensive history of the wine's origin, and the utilization of blockchain technology for authenticity verification.

The text emphasizes the significance of micro-targeting, adapting marketing strategies to align with the cultural characteristics of importing countries, and leveraging storytelling to engage consumers on an emotional level and develop brands in a sustainable manner. An effective digital strategy necessitates an interdisciplinary approach, incorporating elements of logistics, marketing, information technology, and international trade. The digital transformation of Ukraine's wine industry is a strategic move to adapt to modern challenges (war, logistical disruptions, falling purchasing power) and a long-term basis for sustainable export development, attracting investment, and increasing the competitiveness of Ukrainian wine in the global market.

Ключові слова: цифровізація, дистрибуція вина, ланцюги постачання, e-commerce, ERP-системи, аналітика даних, ринок вина України, інновації.

Key words: digitalisation, wine distribution, supply chains, e-commerce, ERP systems, data analytics, Ukrainian wine market, innovation.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах глобалізації, посилення конкуренції, динамічної зміни споживчих переваг та підвищеного ступеня волатильності ринку традиційні методи управління дистрибуцією втрачають свою ефективність. Впровадження цифрових технологій у процеси дистрибуції вина відкриває нові можливості для оптимізації ланцюгів постачання, підвищення прозорості, покращення взаємодії між учасниками ринку та підвищення рівня задоволення споживачів. Водночас, розвиток цифрових технологій створює передумови для якісної трансформації бізнес-моделей на ринку вина. Дистрибуція вина є складним багаторівневим процесом, який поєднує значну кількість учасників ланцюгів постачання, зокрема виробників, дистриб'юторів, підприємств оптової торгівлі, роздрібно-торгівлі, канали HoReCa та онлайн-платформи.

Тому, проблема дослідження полягає у недостатньо адаптованих підходів до цифровізації процесів дистрибуції на ринку вина, що обмежує можливості оперативного прийняття рішень, зниження транзакційних витрат, забезпечення прозорості руху продукції та формування довгострокових партнерських відносин між учасниками ланцюга постачання. У той же час, ефективне використання цифрових інструментів у сфері дистрибуції вина здатне не лише оптимізувати логістичні та комунікаційні процеси, а й підвищити конкурентоспроможність як окремих компаній, так й галузі в цілому. Відповідно, постає необхідність наукового обґрунтування механізмів цифрової трансформації дистрибуційних систем у винній індустрії з урахуванням специфіки ринку, сучасних викликів та можливостей, що відкриваються завдяки технологіям Industry 5.0 та здатних забезпечити стійкість та гнучкість дистрибуції в умовах турбулентного середовища.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Цифрова трансформація ланцюгів постачання є ключовим фактором підвищення ефективності бізнес-процесів у різних галузях економіки, зокрема у винній індустрії. Наукові дослідження у цій сфері фокусуються на застосуванні штучного інтелекту, блокчейну, Інтернету речей (IoT) та аналітики великих даних для підвищення прозорості, адаптивності та ефективності логістичних ланцюгів. Водночас, попри значний спектр досліджень, сфера дистрибуції вина, особливо в умовах українського ринку, залишається недостатньо дослідженою. Існуючі публікації часто обмежуються загальними аспектами цифровізації дистрибуції або розглядають індивідуальні технології, не враховуючи специфіку винної галузі, що включає необхідність збереження унікальності бренду, контроль якості, регіональні особливості та складність каналів збуту.

Власні дослідження Ільченко Н.Б. та Тодорюк О.Б. [1] суттєво розширюють наукове вирішення проблемних питань, пропонуючи глибокий аналіз ринку ігристих вин в Україні та комплексну характеристику української системи дистрибуції вина. У роботах детально висвітлюються ключові принципи формування дистрибуційних систем, виклики цифровізації у національному контексті, а також особливості організації каналів збуту, що формують основу для подальшої трансформації. Окремо слід відзначити публікацію "Features of the Organized Wine Distribution: The Foreign and Domestic Experience" [2], де здійснюється порівняльний аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду, що дозволяє ідентифікувати сильні сторони та недоліки існуючих підходів. Проте навіть за наявності позитивного досвіду інших країн, адаптація інноваційних цифрових технологій під особливості українського винного ринку залишається невирішеною проблемою.

У статті Щербака А.В. та Нікішиної О.В. [3] досліджено тенденції розвитку вітчизняного ринку вина в умовах економічної та геополітичної нестабільності, з акцентом на проблематику імпортозаміщення. Проаналізовано основні чинники, що стримують розвиток українського виноробства, зокрема зниження кількості малих виробників, конкуренцію з імпортною продукцією та нестачу державної підтримки. Обґрунтовано доцільність впровадження механізмів селективного імпортозаміщення, посилення кластеризації виноробних регіонів та адаптації міжнародного досвіду (США, Австралії) для стимулювання внутрішнього виробництва. Запропоновано конкретні напрями державної політики задля активізації внутрішнього ринку та зменшення імпортозалежності.

Таким чином, незважаючи на помітний прогрес у сфері цифрової дистрибуції вина залишається низка відкритих наукових та практичних завдань, серед яких: специфіка диджиталізації саме в галузі виноробства, проблеми цифрової зрілості дистриб'юторів, використання KPI та цифрових індикаторів ефективності, інтеграція омніканальних рішень у винну дистрибуцію. Цій проблематиці й присвячена дана стаття.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є систематизація сучасних тенденцій цифровізації дистрибуції вина в Україні, ідентифікація ключових проблем та розробка практичних завдань для ефективного впровадження цифрових технологій у цій галузі.

Для досягнення цієї мети поставлено такі завдання:

- проаналізувати наукові підходи щодо цифровізації дистрибуції вина;
- визначити проблематику впровадження цифрових рішень у дистрибуції вина;
- розробити практичні рекомендації для впровадження цифровізації дистрибуції вина;
- визначити перспективні напрями подальших наукових досліджень.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Традиційна дистрибуція вина включає декілька рівнів: виробник, дистриб'ютор, оптова торгівля, роздрібні магазини та кінцевий споживач. Кожен рівень має власні логістичні, маркетингові та комунікаційні виклики.

Цифровізація процесів дистрибуції винної продукції передбачає трансформацію традиційних каналів збуту, обліку та взаємодії з партнерами через використання цифрових технологій, зокрема CRM-систем, хмарних платформ, блокчейн-рішень, цифрових індикаторів попиту та аналітичних систем на базі штучного інтелекту. На відміну від класичної моделі дистрибуції, в якій акценти зміщені на фізичні контакти, логістику та персональні комунікації з клієнтами, цифрова дистрибуція забезпечує масштабованість, адаптивність до змін кон'юнктури ринку та зниження транзакційних витрат.

Один з ключових елементів цифрової дистрибуції вина — це впровадження Customer Data Platforms (CDP), що дозволяють формувати цілісне уявлення про

споживача через інтеграцію даних із різних каналів (e-commerce, соціальні мережі, торговельні майданчики). Це, у свою чергу, сприяє прогнозуванню попиту, персоналізації пропозицій та адаптації маркетингових стратегій у режимі реального часу.

У дослідженнях Deloitte зазначено, що у виноробному секторі країн ЄС компанії, які інвестували понад 5% річного обороту в цифрову інфраструктуру дистрибуції, отримали зростання показників продажів на 12—17% протягом двох років, порівняно з аналогами, що продовжували використовувати традиційні моделі логістики й збуту [5]. Обсяг світового ринку вина у 2023 році оцінювався в 382,25 млн доларів США, а до 2031 року, за прогнозами, досягне 524,35 млн доларів США зі середньорічним темпом зростання (CAGR) 4,03% протягом прогнозованого періоду з 2024 по 2031 рік [6].

Ключові цифрові рішення в дистрибуції вина, які демонструють ефективність:

— ERP-системи нового покоління з інтеграцією IoT для обліку залишків та динаміки продажів у реальному часі;

— eB2B-платформи для інтерактивної взаємодії з HoReCa-сегментом і роздрібними мережами;

— AI-based прогнозування на основі багатомасштабного аналізу сезонності, імпортного обмеження, курсів валют, геополітичних ризиків;

— блокчейн-технології для відстеження походження вина та гарантування його автентичності в ланцюгу постачання;

— диджитал KPI-дашборди для контролю дистрибуційної ефективності (Edist) у режимі реального часу.

Досвід таких компаній, як Vivino, Vinfolio, а також українських цифрових рішень, застосовуваних у рамках CRM та ERP в локальних торговельних мережах, свідчить про те, що цифровізація не лише підвищує рівень операційного контролю, а й відкриває нові ринки — зокрема, шляхом запуску власних e-commerce-платформ виробниками вина.

Крім того, цифрова трансформація використовує омніканальні системи дистрибуції, де поєднуються онлайн-магазини, маркетплейси, фізичні магазини, соціальні мережі та мобільні додатки, забезпечуючи злагоджене управління товаропотоком, акціями, знижками, доступністю та лояльністю до споживача.

Однак на тлі зазначених переваг існують й виклики, до яких належать: недостатній рівень цифрової грамотності персоналу, низький рівень кібербезпеки, ризики витоку комерційної інформації, а також складність масштабування рішень у регіонах із недостатнім покриттям інтернету чи логістичною інфраструктурою.

Таким чином, цифровізація дистрибуції вина є не просто трендом, а необхідною відповіддю на вимоги сучасного ринку, які полягають у потребі гнучкого управління попитом, підвищення ефективності ланцюгів постачання та формування довгострокової конкурентоспроможності вітчизняних та міжнародних виноробних компаній.

Проведемо дослідження особливостей цифровізації дистрибуції вина. Так, за 2024 р. за результатами відкритих джерел та галузевих аналітичних звітів, ри-

Таблиця 1. Емпіричний аналіз сучасних ринкових тенденцій цифрової дистрибуції вина в Україні

Показник	2024 рік
Загальний ринок алкогольних напоїв	Відновлення, але нижче рівня 2021 року
Частка онлайн-каналу в сегменті вина	Найдинамічніший канал продажів (висока зростаюча швидкість)
Оцінка e-commerce алкогольного ринку	106,4 млн USD у 2025 — $\approx 72\%$ сегменту напоїв
Приріст «Food & Alcohol» e-commerce	До +53 % у гривні, +41 % у USD. Алкоголь стабілізувався, їжа — драйвер росту

Джерело: [7].

нок онлайн-торгівлі вина в Україні демонструє зростання приблизно на 22—27% у порівнянні з 2023 роком. Найбільш активними каналами стали маркетплейси (Rozetka, Winetime тощо), мобільні додатки власних мереж (GoodWine, Сільпо) та спеціалізовані сайти, які функціонують у рамках ліцензованих дистриб'юторських моделей.

Цифровізація дистрибуції вина передбачає трансформацію таких компонентів, як:

- управління товарними запасами (через ERP та CRM-системи з інтеграцією AI/ML);
- онлайн-просування вина як культурного продукту через віртуальні дегустації, рекомендаційні алгоритми, персоналізований маркетинг;
- оптимізація логістики останньої милі за рахунок API-платформ для інтеграції з службами доставки (Нова Пошта, Meest, Raketa).

Водночас, незважаючи на певні зрушення у сфері цифрового винного ритейлу, в Україні все ще відсутня системна державна підтримка регулювання онлайн-торгівлі алкоголем, що створює правову невизначеність. Понад 35% операцій в e-commerce з продажем вина у 2024 році відбуваються в "сірому" правовому полі — без відповідної ліцензії чи належного контролю доставки.

Окремо слід відзначити тенденцію до інтеграції дистриб'юторів у багатоканальні платформи: імпортери та національні виробники вина дедалі частіше реалізують стратегії D2C (Direct-to-Consumer), мінімізуючи кількість посередників та створюючи цифрові вітрини з високим рівнем персоналізації. Такі підходи дозволяють збира-

ти дані про споживача в режимі реального часу, покращуючи точність прогнозування попиту.

Крім того, цифрові інструменти аналітики (Power BI, Tableau) активно впроваджуються у процес дистрибуції, забезпечуючи:

- моніторинг динаміки товарообороту у регіональному розрізі;
- ідентифікацію ризиків у логістичних вузлах;
- адаптацію маркетингових кампаній під часову активність покупців.

У 2024 році також фіксується зростання ролі цифрових партнерств між виноробнями та онлайн-ритейлерами. У 2024 році також фіксується зростання ролі цифрових партнерств між виноробнями та онлайн-ритейлерами. Прикладом можуть слугувати колаборації українських виробників із цифровими майданчиками (наприклад, Шабо + Winetime), які дозволяють не лише розширити географію збуту, а й покращити обізнаність брендів через цифрові комунікаційні канали.

Таким чином, цифровізація дистрибуції вина в Україні у 2024 році виявилася не лише вимушеною адаптивною відповіддю на виклики війни та логістичних обмежень, а й стратегічним вектором розвитку винної галузі, що передбачає глибоке впровадження цифрових технологій в усі етапи товаропросування — від імпорту/виробництва до доставки кінцевому споживачеві.

Наведемо приклади цифрової трансформації українських дистриб'юторів вина (табл. 2). У наведеній таблиці наведено порівняння трьох провідних компаній винної дистрибуції в Україні за впровадженням цифрових

Таблиця 2. Цифрові рішення у компаніях винної дистрибуції

Дистриб'ютори	Цифрове рішення	Оцінка впровадження
ТОВ «Бюро Вин»	E-commerce платформа та B2B-портал: Створили потужний інтернет-магазин і окрему онлайн-систему для замовлень HoReCa-партнерів. Активно використовують соціальні мережі та контент-маркетинг для просування.	Ключовий ефект: Збільшення частки онлайн-продажів та посилення лояльності клієнтів. Автоматизація роботи з бізнес-партнерами.
ТОВ «ДСС+»	Впровадження сучасної ERP-системи: Використання комплексної системи для управління всіма аспектами бізнесу — від фінансів і логістики до продажів і складу. Це дозволяє автоматизувати більшість рутинних операцій.	Ключовий ефект: Підвищення операційної ефективності, скорочення витрат і можливість швидкого прийняття рішень на основі точних даних.
ТОВ «Вінфорт»	Автоматизація складської логістики (WMS): Впровадження системи управління складом, що оптимізує процеси прийому, розміщення та відвантаження товарів. Це критично важливо для великого імпортера з широким асортиментом.	Ключовий ефект: Зменшення помилок при відвантаженні, прискорення обробки замовлень і підвищення загальної якості обслуговування.

технологій та оцінкою ефектів від цих впроваджень. Перш за все, можна відзначити, що кожна з компаній зосередилася на різних напрямках цифрової трансформації відповідно до своїх бізнес-потреб та стратегії розвитку. Так, ТОВ "Бюро Вин" зробило акцент на створенні власної e-commerce платформи та B2B-порталу, що дозволило їм значно збільшити частку онлайн-продажів та зміцнити лояльність клієнтів. Завдяки активному використанню соціальних мереж та контент-маркетингу вдалося автоматизувати процеси взаємодії з бізнес-партнерами, що є важливим фактором у сегменті HoReCa. ТОВ "Бюро Вин" та інші мережі інтегрують Odoo, Power BI, цифрові каталоги, що дозволяє централізовано управляти запасами, фінансами та аналітикою продажів. Це свідчить про наявний рівень цифрової зрілості та трансформації бізнес-процесів через CRM/ERP-системи навіть без явного брендингу вин.

ТОВ "ДСС+" приділило головну увагу впровадженню сучасної ERP-системи, яка комплексно управляє фінансами, логістикою, продажами та складськими операціями. Такий системний підхід дозволив підвищити операційну ефективність, скоротити витрати та пришвидшити прийняття управлінських рішень на основі точних та своєчасних даних. Впровадження ERP-системи є класичним прикладом цифровізації, що забезпечує прозорість бізнес-процесів та оптимізацію ресурсів [8].

Для ТОВ "Вінфорт" ключовим цифровим рішенням стала автоматизація складської логістики за допомогою системи управління складом (WMS). Це допомогло зменшити кількість помилок при відвантаженні, прискорити обробку замовлень та підвищити загальну якість обслуговування клієнтів. Автоматизація складських процесів є критичною для великих імпортерів з широким асортиментом продукції, оскільки без неї ускладнюється оперативне управління запасами та логістикою [9].

Загалом, усі три компанії підтверджують, що цифрові інструменти стали стратегічними ресурсами для підвищення конкурентоспроможності. Дані та аналітика, отримані за допомогою CRM, ERP, WMS та e-commerce платформ, є основою для прийняття рішень, оптимізації операцій і підвищення якості взаємодії з клієнтами. На основі цього аналізу можна рекомендувати компаніям подальше розширення використання цифрових аналітичних інструментів, інтеграцію омніканальних каналів продажу, а також впровадження цифрових KPI для моніторингу ефективності у кожному з бізнес-процесів. Особливо важливим є розвиток цифрових можливостей для виходу на міжнародні ринки, що передбачає застосування сучасних стандартів цифрової сертифікації та логістики.

В умовах глобалізації та зростаючої конкуренції на міжнародному винному ринку цифровізація стає ключовим фактором формування конкурентоспроможності українських брендів вина. Цифрові технології дозволяють не лише оптимізувати внутрішні процеси дистрибуції, але й створювати глобальні платформи для презентації та просування винної продукції на міжнародному ринку. Особливо важливою є можливість побудови цифрового брендингу, що базується на інтерактивній комунікації з міжнародною аудиторією через соціальні

мережі, онлайн-маркетплейси, віртуальні дегустації та storytelling. Це дозволяє відтворити унікальність українських виноробних традицій, підкреслити автохтонність та високу якість продукту, що підвищує довіру та лояльність споживачів.

Наприклад, українські бренди вина, "Колоніст", "Шабо", "Бейкуш", "Villa Tinta" та "Трубайлів Винний Дім", активно використовують цифрові платформи для просування своєї продукції. Вино "Колоніст Одеське Чорне", виготовлене з автохтонного сорту, експортується до Великої Британії, Німеччини та Нідерландів [10]. Компанія "Шабо" здійснює цифрове просування через Instagram, онлайн-дегустації та співпрацює з іноземними сомельє. Її продукція експортується у понад 20 країн, зокрема до Польщі, Ізраїлю, Японії та Канади [11].

Крім того, цифрові інструменти забезпечують прозорість ланцюга постачання, що стає дедалі важливішим для міжнародних партнерів та регуляцій, особливо в Європейському Союзі, де законодавство активно підтримує етичне споживання та контроль за походженням алкогольної продукції. Так, компанія "Бейкуш" впроваджує QR-коди на етикетках своїх вин, що дозволяє покупцям дізнатися про походження винограду, методи виробництва та шлях до полиці магазину.

Вихід на міжнародні ринки за допомогою цифрових каналів також відкриває можливості для мікро-таргетингу та адаптації маркетингових стратегій під специфіку окремих країн та сегментів споживачів, що є важливим для збільшення частки ринку та формування сталих експортних потоків. Наприклад, "Villa Tinta" адаптувала свою айдентику для ринку Скандинавії, підкресливши натуральність та органічність продукції, що відповідає цінностям споживачів цих країн.

ВИСНОВКИ

Таким чином, впровадження цифрової дистрибуції та брендингу не лише відповідає викликам часу, а й є стратегічним ресурсом для інтернаціоналізації українського виноробства та підвищення його стійкості у глобальному економічному просторі. Цифровізація дистрибуції вина є стратегічним напрямом розвитку виноробної галузі України, що дозволяє підвищити ефективність бізнес-процесів, покращити конкурентоспроможність та розширити канали збуту. Водночас для успішного впровадження цифрових рішень необхідно враховувати особливості українського ринку вина, забезпечувати навчання персоналу та адаптуватися до регуляторних вимог.

Подальші дослідження варто спрямувати на розробку адаптивних моделей цифровізації, інтеграцію штучного інтелекту та блокчейн-технологій у ланцюзі постачання вина, а також на оцінку їх впливу на стабільність та розвиток галузі.

Література:

1. Todoruk, O. B., Ilchenko, N. B. Exploring the marketing wine market in Ukraine. International scientific-practical journal *Commodities and Markets*. — ДТЕУ. 2024. № 1. URL: <https://journals.knute.edu.ua/commodities-and-markets/article/view/2040/1850>
3. Todoruk, O. B., Ilchenko, N. B. Features of the Organized Wine Distribution: The Foreign and Domestic

Experience. Business Inform, 2023. № 2, p. 137—144. URL: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001404774>

4. Щербак А.В., Нікішина О.В. Сучасні тренди розвитку вітчизняного ринку вина та шляхи імпортозаміщення в умовах нестабільності. Food Industry Economics. 2024. 16 (2). С. 5—33. URL: <https://doi.org/10.15673/fie.v16i2.2938>.

5. Winning loyalty in the wine industry. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.deloittdigital.com/ca/fr/insights/research/wine-industry-accelerator.html>

6. Global Wine Market Size, Share, and Trends Analysis Report — Industry Overview and Forecast to 2031. [Електронний ресурс]. URL: <https://www.databridgemarketresearch.com/ru/reports/global-wine-market?srsId=AfmBOoqOV8vd39LbEpzuYbzO-v3N0tPFR3UfR3HhS8EC4NhXKoMpaZHR>

7. Research of the Ukrainian eCommerce Market [Електронний ресурс]. URL: https://www.promodo.com/blog/research-of-the-ukrainian-ecommerce-market?utm_source=chatgpt.com

8. DSS. [Електронний ресурс]. URL: <https://dds.ua/>

9. Vinfort. [Електронний ресурс]. URL: <https://vinfort.com/>

10. Не тільки спека. Українське вино знову може подорожчати. У чому причина? Відповідають Beykush, Villa Tinta, "Колоніст", Koblevo. [Електронний ресурс]. URL: <https://forbes.ua/company/ne-tilki-speka-ukrainske-vino-znovu-mozhe-podorozhchati-u-chomu-priina-vidpovidayut-beykush-villa-tinta-kolonist-koblevo-17082024-23079>

11. Українські вина Shabo та Big Wines отримали відзнаку на міжнародному конкурсі. [Електронний ресурс]. URL: <https://hmarochos.kiev.ua/2024/09/26/ukrayinski-vyna-otrymaly-vidznaku-na-mizhnarodnomu-konkursi-vidznacheno-marky-shabo/>

References:

1. Todoruk, O. B. and Ilchenko, N. B. (2024), "Exploring the sparkling wine market in Ukraine", Commodities and Markets, vol. 1, available at: <https://journals.knute.edu.ua/commodities-and-markets/article/view/2040/1850> (Accessed 25 July 2025).

2. Todoruk, O. B. and Ilchenko, N. B. (2023), "Features of the organized wine distribution: the foreign and domestic experience", Business Inform, vol. 2, pp. 137—144, available at: <http://jnas.nbu.gov.ua/article/UJRN-0001404774> (Accessed 25 July 2025).

3. Shcherbak, A. V. and Nikishyna, O. V. (2024), "Current trends in the development of the domestic wine market and import substitution strategies under conditions of instability", Food Industry Economics, vol. 16, no. 2, pp. 5—33, <https://doi.org/10.15673/fie.v16i2.2938>

4. Deloitte (2024), "Winning loyalty in the wine industry", available at: <https://www.deloittdigital.com/ca/fr/insights/research/wine-industry-accelerator.html> (Accessed 25 July 2025).

5. DataBridge (2025), "Global wine market size, share, and trends analysis report — Industry overview and forecast to 2031", available at: <https://www.databridgemarketresearch.com/ru/reports/global-wine-market> (Accessed 25 July 2025).

6. Promodo (2025), "Research of the Ukrainian eCommerce market", available at: <https://www.promodo.com/blog/research-of-the-ukrainian-ecommerce-market> (Accessed 25 July 2025).

7. DSS (2025), available at: <https://dds.ua/> (Accessed 25 July 2025).

8. Vinfort (2025), available at: <https://vinfort.com/> (Accessed 25 July 2025).

9. Forbes Ukraine (2024), "It's not just the heat: why Ukrainian wine may become more expensive again — comments from Beykush, Villa Tinta, Kolonist, and Koblevo", available at: <https://forbes.ua/company/ne-tilki-speka-ukrainske-vino-znovu-mozhe-podorozhchati-u-chomu-priina-vidpovidayut-beykush-villa-tinta-kolonist-koblevo-17082024-23079> (Accessed 25 July 2025).

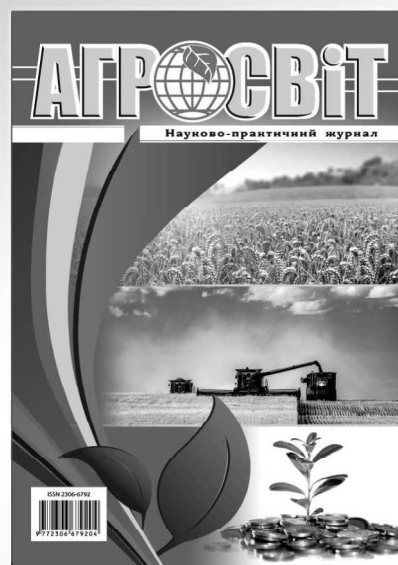
10. Hmarochos (2024), "Ukrainian wines Shabo and Big Wines awarded at international competition", available at: <https://hmarochos.kiev.ua/2024/09/26/ukrayinski-vyna-otrymaly-vidznaku-na-mizhnarodnomu-konkursi-vidznacheno-marky-shabo> (Accessed 25 July 2025).

Стаття надійшла до редакції 06.08.2025 р.

АГРОСВІТ

<https://nayka.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 330.341:005.35

*В. С. Петренко,**д. е. н., доцент, завідувач кафедри фінансів, обліку та підприємництва,
Херсонський державний університет**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8336-7665>**А. С. Карнаушенко,**к. е. н., доцент, в.о. завідувача кафедри підприємництва, обліку та фінансів,
Херсонський державний аграрно-економічний університет**ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-1813-2792>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.16.13

ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ КОНДИТЕРСЬКОГО ВИРОБНИЦТВА В КОНТЕКСТІ ESG-МОДЕЛІ

V. Petrenko,

Doctor of Economics, Associate Professor, Head of the Department of Finance,
Accounting and Entrepreneurship, Kherson State University

A. Karnaushenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Acting Head of the Department of Entrepreneurship,
Accounting and Finance, Kherson State University of Agriculture and Economics

ECONOMIC EFFICIENCY OF CONFECTIONERY PRODUCTION IN THE CONTEXT OF THE ESG MODEL

У статті досліджено економічну ефективність діяльності підприємства кондитерської галузі в контексті впровадження ESG-моделі (екологічна, соціальна та управлінська відповідальність). Об'єктом аналізу виступає ТОВ "Київський БКК", діяльність якого розглядається через призму поєднання традиційних фінансових індикаторів (дохід, прибуток, активи, зобов'язання) та ESG-компонентів. У дослідженні обґрунтовано позитивний взаємозв'язок між принципами сталого розвитку та зростанням економічної ефективності підприємства. Запропоновано комбінований підхід до аналізу показників, а також візуалізовано динаміку ключових параметрів за 2020–2024 роки. Розкрито теоретико-методичні підходи до оцінки ефективності у межах ESG-концепції. Зроблено висновки щодо перспективності ESG-орієнтованого управління для українських виробників солодошів, а також визначено напрями подальших досліджень з урахуванням ризиків воєнного стану та трансформацій економіки.

This article explores the economic efficiency of confectionery production within the framework of the ESG model, focusing on the integration of environmental, social, and governance principles into the strategic development of enterprises in Ukraine. The study uses the case of PJSC "Kyiv BKK" as a practical example to demonstrate how ESG-oriented management affects economic outcomes in the context of ongoing war, market turbulence, and the need for sustainable recovery. The research objective is to determine the correlation between ESG initiatives and financial performance indicators such as revenue, profit, asset value, liabilities, and workforce dynamics.

The study employs a combination of classical financial analysis and visual tools to examine the dynamics of key economic indicators over the period 2020-2024. Separate bar charts and combined graphs are used to illustrate trends and to highlight the role of asset growth (often associated with modernization and innovation) as an indirect ESG marker. The data show that both revenue and assets have grown significantly during the study period, suggesting that responsible investment and ESG practices can contribute to improved competitiveness and long-term economic resilience.

In addition to the empirical assessment, the article discusses the theoretical and methodological foundations of evaluating economic efficiency in an ESG context. It emphasizes that traditional financial analysis must be supplemented by broader sustainability criteria that reflect the environmental and social impacts of business operations. The research draws on recent publications by Ukrainian and international scholars and considers current trends in ESG reporting standards, industry-specific ESG ratings, and the challenges of implementation in post-Soviet economies.

The study concludes that ESG-oriented management enhances the adaptive capacity of confectionery enterprises and creates a foundation for sustainable growth. It also argues for the development of sector-specific ESG benchmarks and unified reporting systems that would improve transparency and investor trust. Further research is recommended to assess ESG performance in other segments of the food industry and to analyze the long-term impact of ESG adoption under conditions of prolonged military conflict and post-war reconstruction.

Ключові слова: економічна ефективність, кондитерська галузь, ESG-модель, корпоративна сталість, управлінські рішення, екологічна відповідальність, соціальні індикатори, інвестиційна привабливість, стратегія розвитку.

Key words: economic efficiency, confectionery industry, ESG model, corporate sustainability, managerial decisions, environmental responsibility, social indicators, investment attractiveness, development strategy.

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

У сучасній економіці ефективність діяльності підприємств розглядається не лише крізь призму фінансових показників, а й через здатність бізнесу адаптуватися до змін навколишнього середовища, дотримуватись принципів соціальної відповідальності та ефективного корпоративного управління. Такий підхід все частіше реалізується у формі ESG-моделі, яка забезпечує баланс між економічними інтересами, екологічною безпекою та соціальним добробутом.

Для підприємств кондитерської галузі, зокрема ТОВ "Київський БКК", впровадження ESG-принципів набуває особливої актуальності в умовах воєнного стану, зростання витрат на енергоносії, дефіциту сировини, ризиків переривання логістичних ланцюгів та зниження купівельної спроможності населення. У таких умовах зростає потреба у перегляді традиційних підходів до оцінки економічної ефективності, оскільки вони не враховують нові виклики та нематеріальні активи, що формуються завдяки ESG-ініціативам.

Проблема полягає в недостатній розробленості науково обґрунтованих методичних підходів до оцінювання економічної ефективності підприємств кондитерської галузі з урахуванням екологічних, соціальних і управлінських факторів. Відсутність цілісної системи оцінки ESG-ефективності стримує формування стратегій сталого розвитку, знижує інвестиційну привабливість підприємств та обмежує їхню конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Таким чином, виникає необхідність у розробці інструментарію, що дозволяє інтегрувати ESG-критерії в систему управління ефективністю, адаптованого до специфіки українських підприємств харчової промисловості. Розв'язання цієї проблеми сприятиме не лише підвищенню економічної результативності окремих виробників, як-от ТОВ "Київський БКК", але й формуванню загальнонаціональної моделі відповідального бізнесу в умовах відновлення економіки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Упродовж останнього десятиліття тематика ESG-факторів набула широкого поширення в наукових дос-

лідженнях, особливо у сфері стратегічного менеджменту, корпоративного управління та сталого розвитку підприємств. Провідні зарубіжні науковці розглядають інтеграцію екологічних, соціальних та управлінських компонентів як інструмент забезпечення довгострокової економічної ефективності бізнесу в умовах глобальних викликів і трансформацій.

У працях таких дослідників, як Корт Т. та Есті Д., ESG розглядається як ключовий чинник підвищення прозорості, управлінської відповідальності та адаптаційної здатності компаній. Їх дослідження підкреслюють зростаючу важливість регуляторного тиску та потребу в уніфікованих підходах до ESG-звітності [1, с. 498]. Значну увагу міжнародна література приділяє добровільним стандартам звітності, які, як зазначають Башир Г., Огудугу Д. та Пелья І., поступово перетворюються на обов'язкові вимоги для компаній, що прагнуть залучати відповідальні інвестиції [2]. Чан І. та його колеги акцентують на включенні ESG-факторів у фінансове прогнозування, а також на їхньому зростаючому впливі на ринкову капіталізацію компаній та інвестиційні портфелі [3].

Водночас Чау В., Шандал В., Біл Д. та інші вказують на потенціал ESG як каталізатора бізнес-модельних інновацій, які здатні не лише зменшити ризики, але й створити нові можливості для зростання [4, с. 200]. На підтвердження цього Гельмольд М. та співавтори аналізують відповідні міжнародні стандарти та ініціативи (зокрема ISO, GRI, SDG), які задають нову якісну рамку для управління ефективністю підприємств [5, с. 61]. Дослідники Ідзорець Т. та Каплан П., своєю чергою, запропонували концепцію популярності ESG як нового критерію формування інвестиційних портфелів [6, с. 64]. Актуальність галузевої адаптації ESG-рейтингу, наприклад, у сфері послуг, висвітлено у роботі Чон Сун Юн, Лі Седжун та Кім Йі-Тхе, які демонструють значущість адаптивного підходу до оцінки ESG-ефективності залежно від типу підприємства [7, с. 140].

У цьому контексті інтерес становить робота Вей М., Лю Ц., Цзю Ц., Цзян Ю., у якій окреслено ключові детермінанти ESG-показників підприємств: стратегічне бачення, інноваційність, взаємодія з зацікавленими сторонами та інтегроване звітування [8, с. 78]. Ці висновки узгоджуються з результатами Обріццо С., який у своєму дослідженні застосовує цифрові методи (web scraping) для оцінки ESG-профілів компаній, демонструючи зростання ролі відкритих даних у прийнятті управлінських рішень [9].

У вітчизняній науці питання впровадження ESG-підходів лише набирають обертів. Полях С. і Заїчко Ю. у своїй публікації визначають ESG як важливий чинник розвитку фінансового ринку та підвищення інституційної довіри до бізнесу. Автори звертають увагу на необхідність формування національної ESG-стратегії, адаптованої до умов економічної нестабільності та викликів повоєнного відновлення. Окрему увагу приділено потребі у стандартизації підходів до екологічної та соціальної відповідальності на підприємствах реального сектору економіки [10].

Зокрема, Чмут А. у своєму дослідженні розглядає шляхи підвищення ефективності функціонування підприємств кондитерської галузі, наголошуючи на маркетингових інструментах, інноваційних підходах до збу-

ту та необхідності розвитку соціально орієнтованих стратегій як елемента сучасної конкурентоспроможності. В межах національного контексту ці аспекти набувають ще більшого значення в умовах воєнного стану, адже стійкість підприємства вимірюється не лише фінансовими показниками, а й здатністю забезпечувати зайнятість, підтримувати громади та дотримуватись екологічних стандартів [11, с. 40].

Узагальнюючи, можна зазначити, що вітчизняні та зарубіжні дослідження все частіше сходяться на думці, що інтеграція ESG-компонентів у систему управління підприємствами не лише відповідає викликам часу, але й створює нові джерела економічної ефективності. Проте в українському науковому полі бракує прикладних досліджень, спрямованих на оцінку ESG-ефективності на рівні окремих галузей і підприємств. Саме тому доцільним є вивчення таких кейсів, як діяльність ТОВ "Київський БКК", що дозволить поєднати науково-теоретичні напрацювання з конкретними управлінськими практиками в умовах кризової економіки.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Сучасні тенденції розвитку бізнес-середовища свідчать про зростання ролі нефінансових чинників у формуванні довгострокової економічної ефективності підприємств. Особливо це стосується підприємств харчової промисловості, зокрема кондитерської галузі, які функціонують в умовах підвищеної соціальної відповідальності, екологічних викликів і нестабільного регуляторного середовища. У цьому контексті набуває актуальності впровадження ESG-підходів як інструменту стратегічного управління та джерела конкурентних переваг.

МЕТА СТАТТІ

Метою даної статті є комплексне дослідження впливу ESG-факторів (екологічних, соціальних та управлінських) на економічну ефективність підприємства кондитерської галузі в сучасних умовах, на прикладі ТОВ "Київський БКК". Стаття спрямована на виявлення взаємозв'язків між впровадженням ESG-практик і змінами у фінансово-економічних результатах підприємства, а також на обґрунтування доцільності інтеграції ESG-підходів у систему управління ефективністю.

Для досягнення поставленої мети в межах дослідження передбачається виконання таких завдань:

- охарактеризувати теоретичні підходи до визначення економічної ефективності в контексті ESG;
- дослідити практики впровадження ESG-принципів на рівні підприємств кондитерської галузі;
- провести аналіз динаміки економічних показників діяльності ТОВ "Київський БКК" у зв'язку з реалізацією екологічних, соціальних та управлінських ініціатив;
- виявити ризики та обмеження щодо імплементації ESG-стратегій у вітчизняних умовах;
- сформулювати рекомендації щодо посилення економічної стійкості підприємств галузі через ESG-орієнтоване управління.

Таким чином, завданням статті є не лише емпіричне дослідження діяльності конкретного підприємства, а й

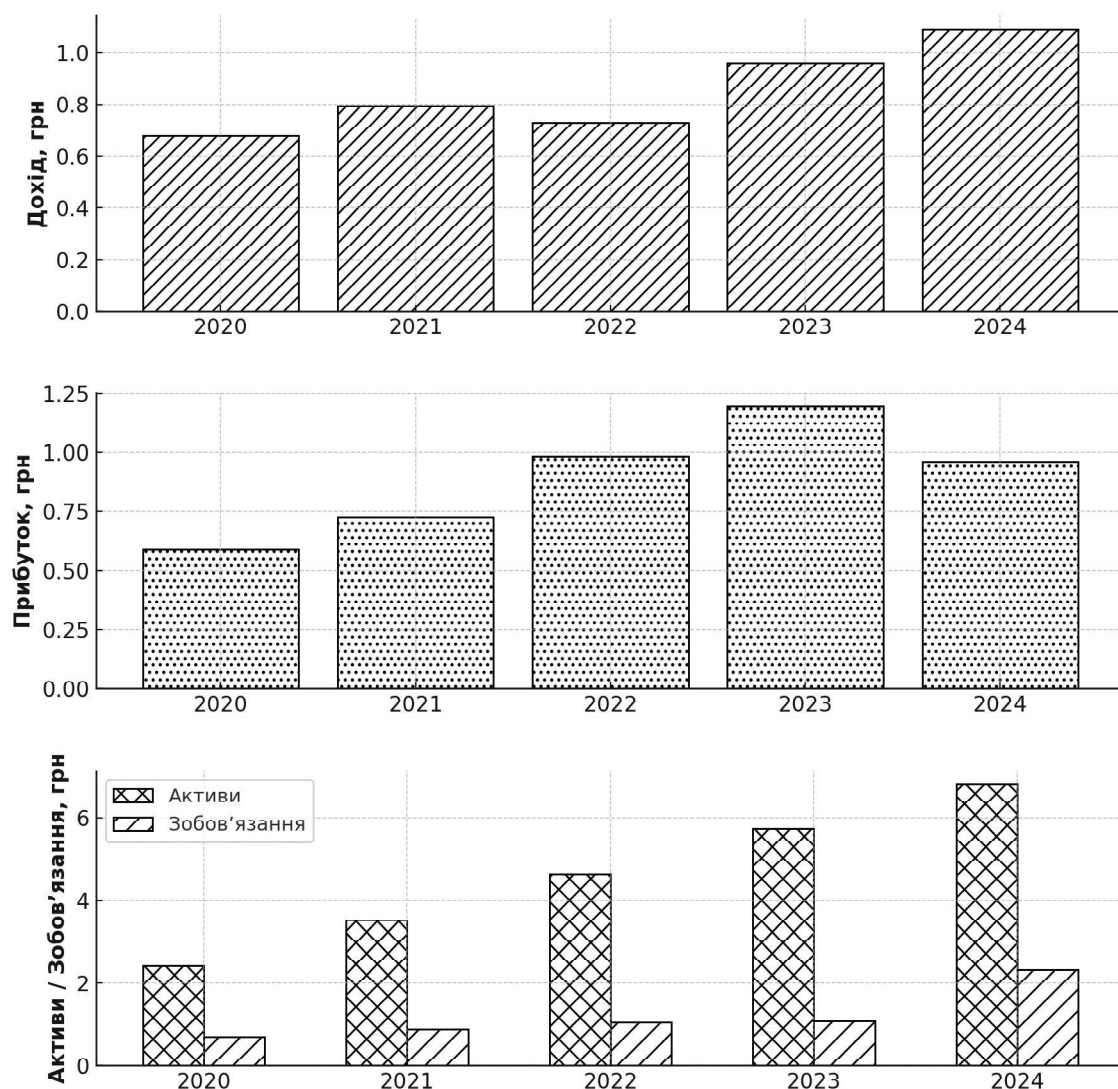


Рис. 1. Динаміка ключових фінансових показників "Київський БКК" за 2020–2024 роки

Джерело: сформовано на основі [13].

узагальнення висновків, які можуть бути використані в ширшому галузевому контексті для формування політик сталого та відповідального розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

ESG (Environmental, Social, Governance) — це концепція сталого розвитку, що інтегрує економічний розвиток, охорону довкілля та соціальну справедливість. У бізнес-контексті ESG означає набір стандартів і критеріїв, за якими оцінюють вплив діяльності організації на довкілля та суспільство, а також якість корпоративного управління. На відміну від ширших філософських підходів на кшталт корпоративної соціальної відповідальності (CSR), ESG є більш "відчутним" підходом — він фокусується на конкретних даних і метриках, що використовуються для прийняття рішень інвесторами та компаніями. Структура ESG охоплює три взаємопов'язані виміри:

1. Екологічна складова відображає, наскільки компанія дбає про довкілля, включаючи питання зміни клімату, викидів парникових газів, енергоефективності,

управління відходами, збереження біорізноманіття тощо.

2. Соціальна складова характеризує вплив бізнесу на людей і суспільство — сюди належать права працівників, рівень оплати і безпеки праці, різноманітність і інклюзивність у колективі, дотримання прав людини, вплив на громади та відповідальність у ланцюгах поставок.

3. Управлінська (корпоративно-управлінська) складова оцінює якість корпоративного управління — прозорість і підзвітність керівництва, структуру та незалежність ради директорів, політику щодо виплати винагород керівникам, права акціонерів, дотримання етичних норм і антикорупційні практики.

Таким чином, ESG-показники охоплюють практично всі аспекти діяльності компанії — від вуглецевого сліду та споживання ресурсів до відносин із працівниками та структур управління.

Взаємодія ESG-орієнтованого управління з фінансово-економічними показниками компанії є центральною в сучасних дослідженнях сталого бізнесу. З одного боку, впровадження екологічних та соціальних ініціа-

тив потребує інвестицій і може збільшувати витрати в короткостроковій перспективі. З іншого боку, накопичені наукові дані свідчать, що відповідальне управління за ESG-принципами часто корелює з кращими економічними результатами в довгостроковому періоді. Метадослідження, проведене Центром сталого бізнесу NYU Stern (охопило понад 1 000 наукових робіт за 2015—2025 рр.), показало, що у 58% випадків високі показники ESG супроводжувалися поліпшенням фінансових результатів компаній, тоді як негативний вплив виявлено лише у 8% досліджень [12]. Тобто переважна більшість емпіричних робіт не знаходять доказів того, що дотримання ESG-шляхів шкодить прибутковості; навпаки, часто прослідковується позитивний ефект або нейтральний вплив на фінансову ефективність бізнесу. Більше того, ESG-орієнтація асоціюється зі зниженням ризиків: відповідальні практики допомагають уникати екологічних скандалів, трудових конфліктів чи корупційних проблем, що могло б призвести до фінансових втрат. Таким чином, ESG стає своєрідним індикатором довгострокової стійкості бізнесу — компанії, які активно впроваджують принципи сталого розвитку, вважаються більш моральними, добре керованими та підготовленими до успіху в довгій перспективі.

Оцінювання успіхів компанії у сфері ESG потребує системи чітких критеріїв та показників. На відміну від традиційних фінансових метрик (таких як прибуток, рентабельність, ROI), ESG-метрики відображають нефінансові аспекти діяльності, пов'язані зі сталим розвитком. Критерії ефективності в рамках ESG-концепції охоплюють широкий спектр індикаторів за всіма трьома напрямками. В екологічній сфері ключовими показниками є, зокрема, обсяг викидів парникових газів (в тоннах CO₂-еквіваленту), рівень споживання енергії та частка відновлюваних джерел, використання водних ресурсів і водоефективність, обсяг утворених відходів і відсоток їх утилізації чи переробки, рівень забруднення (викиди забруднюючих речовин у повітря, скиди у воду) тощо. Соціальні критерії включають показники, що характеризують відношення компанії до працівників, споживачів та суспільства: рівень оплати праці та гендерного паритету, плинність кадрів, кількість виробничих травм (частота нещасних випадків), охоплення працівників професійним навчанням, рівень задоволеності персоналу, дотримання прав людини у діяльності компанії та постачальників, вплив на місцеві громади (інвестиції в розвиток громад, благодійність) тощо. Корпоративно-управлінські критерії відображають якість управління та етичні засади бізнесу: склад і незалежність ради директорів (відсоток незалежних директорів), наявність комітетів з аудиту та ризик-менеджменту, прозорість структури власності, політики протидії корупції та підкупу, дотримання прав акціонерів (наприклад, рівноправність голосів), структуру і розмір винагороди топменеджменту, наявність сертифікацій з управління якістю чи екологією (ISO). Ці численні індикатори разом формують цілісну картину нефінансової результативності підприємства.

Для підприємств харчової та кондитерської галузі критерії ESG теж набувають прикладного значення, оскільки дозволяють кількісно оцінити їхній внесок у сталий розвиток. Звичайною практикою стало вклю-

чення ключових ESG-показників до річних звітів та публічне декларування цілей. Наприклад, ТОВ "Київський БКК" випускає інтегрований річний звіт, який поєднує фінансові результати з показниками сталого розвитку, демонструючи відданість принципу "Єдина планета — одне здоров'я" і прозоро звітуючи про досягнення в галузі екології та соціальної відповідальності разом з фінансовими даними. Такий підхід підкреслює, що для компанії ESG-критерії є рівноцінними традиційним фінансовим показникам при оцінці успішності.

Враховуючи складне економічне середовище та вплив воєнного стану на кондитерську галузь, особливій увазі потребує оцінка адаптивності підприємства до змін у ринковій кон'юнктурі, структури витрат і джерел фінансування. Зміни основних фінансових індикаторів діяльності ТОВ "Київський БКК" у 2020—2024 роках відображено на рис. 1.

Аналіз графічних даних свідчить про зміни у структурі активів і зобов'язань. Зростання активів більш як утричі за п'ятирічний період свідчить про модернізацію основних фондів, розширення виробничих потужностей або підвищення вартості оборотного капіталу. Однак паралельне стрімке збільшення зобов'язань у 2024 році (з 108 млн до 233 млн грн) може сигналізувати про зростання зовнішнього боргового навантаження, що потребує детального управлінського контролю для підтримання фінансової стійкості.

У процесі дослідження взаємозв'язку між економічною ефективністю та ESG-орієнтованим управлінням важливим є візуальне порівняння показників, що характеризують економічні результати та індикаторів, пов'язаних з ESG-діяльністю підприємства. На рис. 2 представлено комбінований графік, що поєднує динаміку доходу підприємства (як показника економічної активності) та обсягу активів (які у даному випадку інтерпретуються як непрямий індикатор інвестиційної активності, включаючи впровадження ESG-ініціатив — модернізації, оновлення основних фондів, екологічних і технологічних рішень). Такий підхід дозволяє візуально простежити, чи супроводжується зростання ESG-індикаторів відповідним зростанням доходів, що може свідчити про ефективність сталого розвитку.

Комбінований графік демонструє стійке зростання як доходу, так і активів ТОВ "Київський БКК" протягом 2020—2024 років. Доходи підприємства збільшилися з 677,7 млн грн у 2020 році до понад 1,08 млрд грн у 2024 році, тоді як активи зросли майже втричі — з 242,2 млн грн до 682,0 млн грн за той самий період. Така позитивна динаміка активів може бути інтерпретована як результат інвестицій у модернізацію виробничих потужностей, оновлення інфраструктури та впровадження ресурсозберігаючих технологій — заходів, що прямо або опосередковано належать до ESG-компонентів.

Зіставлення двох показників дозволяє припустити наявність кореляції між реалізацією ESG-орієнтованих стратегій і покращенням фінансових результатів. Висхідний тренд доходів на фоні зростання активів свідчить про ефективне управління ресурсами та потенціал підприємства до масштабування в умовах сталого роз-

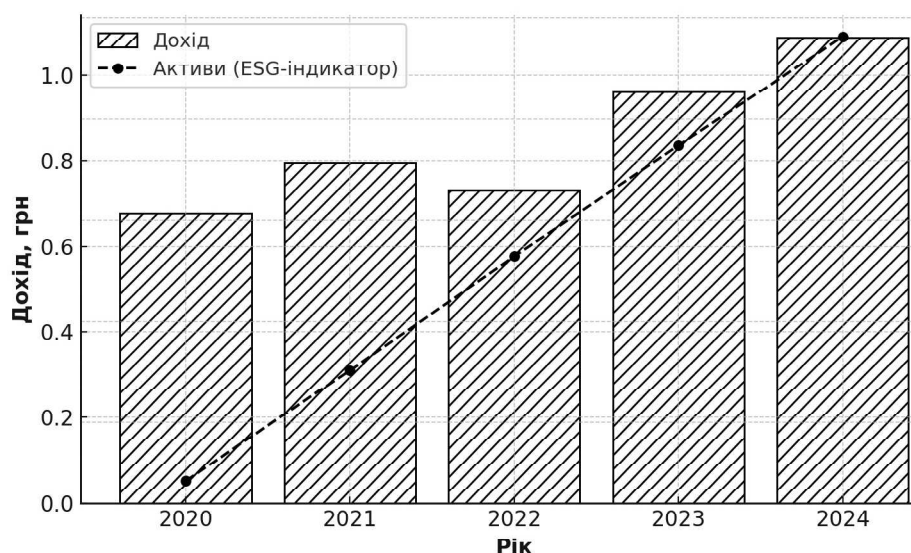


Рис. 2. Динаміка доходу та активів (ESG-індикатор) ТОВ "Київський БКК" у 2020–2024 роках

Джерело: сформовано на основі [13].

витку. Відтак, підприємство демонструє, що економічна ефективність може досягатися не шляхом скорочення витрат або соціального навантаження, а через довгострокові інвестиції в якість, інновації та екологічну модернізацію — основи ESG-підходу.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження засвідчило, що впровадження ESG-принципів (екологічних, соціальних та управлінських) має істотний вплив на економічну ефективність підприємств кондитерської галузі. Аналіз діяльності ТОВ "Київський БКК" показав наявність позитивної кореляції між реалізацією ESG-орієнтованих стратегій та зростанням ключових фінансових показників, зокрема доходів і активів. Це підтверджує тезу про те, що сталість та відповідальність можуть бути джерелами довгострокового зростання і конкурентних переваг.

Запропонований підхід до поєднання фінансових і нефінансових метрик у системі управління ефективністю дозволяє отримати більш цілісну картину результативності підприємства, що є особливо актуальним в умовах економічної невизначеності, викликаній воєнним станом та трансформацією ринкових умов.

Попри значний прогрес у теоретичному обґрунтуванні ESG-моделі, в українській науковій площині відчувається брак прикладних досліджень, адаптованих до специфіки галузей національної економіки. Крім того, актуальним залишається питання створення єдиної системи моніторингу та звітності ESG-ефективності на рівні підприємств, яка б відповідала міжнародним стандартам та враховувала українські реалії. Таким чином, ESG-орієнтоване управління має потенціал стати ключовим елементом у трансформації вітчизняного бізнесу, забезпечуючи баланс між економічною вигодою, соціальною відповідальністю та екологічною безпекою.

Література:

1. Cort T., Esty D. ESG standards: looming challenges and pathways forward. *Organization & environment*. 2020. Vol. 33, no. 4. P. 491—510. URL: <https://doi.org/10.1177/1086026620945342> (date of access: 26.05.2025).
2. Bashir H., Ogudugu D., Pelja I. The role of voluntary ESG reporting standards in ESG reporting. *SSRN electronic journal*. 2024. URL: <https://doi.org/10.2139/ssrn.4675566> (date of access: 26.05.2025).
3. Chan Y. ESG in factors. *SSRN electronic journal*. 2020. URL: <https://doi.org/10.2139/ssrn.3522354> (date of access: 26.05.2025).
4. 20 unlocking tomorrow's ESG opportunities / V. Chau et al. *Sustainable business model innovation*. 2023. P. 197—202. URL: <https://doi.org/10.1515/978311-1295268-021> (date of access: 26.05.2025).
5. Idzorek T. M., Kaplan P. D. Forming esg-oriented portfolios: a popularity approach. *The journal of investing*. 2022. Vol. 31, no. 4. P. 63—75. URL: <https://doi.org/10.3905/joi.2022.31.4.063> (date of access: 26.05.2025).
6. ISO-Normen, standards und initiativen / M. Helmold et al. *ESG, CSR und SDG als langfristiger Wettbewerbsvorteil*. Wiesbaden, 2024. P. 53—73. URL: https://doi.org/10.1007/978-3-658-44579-9_2 (date of access: 26.05.2025).
7. Jung S., Lee S., Kim Y.-T. A study on ESG standards for convention centers' ESG rating. *Korean journal of hospitality & tourism*. 2023. Vol. 32, no. 4. P. 133—153. URL: <https://doi.org/10.24992/kjht.2023.8.32.04.133> (date of access: 26.05.2025).
8. Key factors influencing enterprise ESG performance / M. Wei et al. *International conference on construction and real estate management 2024*, Guangzhou, China. Reston, VA, 2025. P. 76—81. URL: <https://doi.org/10.1061/9780784485910.008> (date of access: 26.05.2025).
9. Obrizzo S. &. ESG valuation: a web scraping approach: Master's Degree Thesis. 2021. URL: <http://hdl.handle.net/10579/19299> (date of access: 26.05.2025).

10. Полях С. С., Заїчко Ю. А. Екологічні, соціальні та управлінські фактори (ESG) у розвитку фінансового ринку. Електронний журнал "Ефективна економіка". 2025. № 2. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.91> (дата звернення: 26.05.2025).

11. Чмут А. В. Маркетингові засади підвищення ефективності функціонування підприємств кондитерської галузі. Scientific bulletin of kherson state university. series economic sciences. 2024. № 53. С. 39—44. URL: <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-53-6> (дата звернення: 26.05.2025).

12. NYU Stern School of Business | Full-time MBA, Part-time (Langone) MBA, Undergraduate, PhD, Executive MBA Business Programs — NYU Stern. URL: https://www.stern.nyu.edu/sites/default/files/assets/documents/NYU-RAM_ESG-Paper_2021%20Rev_0.pdf (date of access: 26.05.2025).

13. Фінансова звітність. Київський БКК. URL: <https://kyivbkk.com/finansova-zvitnist/> (дата звернення: 26.05.2025).

References:

1. Cort, T. and Esty, D. (2020), "ESG standards: Looming challenges and pathways forward", Organization & Environment, vol. 33, no. 4, pp. 491—510. <https://doi.org/10.1177/1086026620945342>

2. Bashir, H., Ogudugu, D. and Pelja, I. (2024), "The role of voluntary ESG reporting standards in ESG reporting", SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4675566>

3. Chan, Y., Hogan, K., Schwaiger, K. and Ang, A. (2020), "ESG in factors", SSRN Electronic Journal. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3522354>

4. Chau, V., Shandal, V., Beal, D., Tauber, M.L., Woods, W. and Young, D. (2023), "20 Unlocking tomorrow's ESG opportunities", Sustainable Business Model Innovation, pp. 197—202. <https://doi.org/10.1515/9783111295-268-021>

5. Helmold, M., Treu, J., Fritz, J. and Hummel, F. (2024), ISO-Normen, Standards und Initiativen, in ESG, CSR und SDG als langfristiger Wettbewerbsvorteil, Springer Fachmedien Wiesbaden, Wiesbaden, Germany, pp. 53—73. https://doi.org/10.1007/978-3-658-44579-9_2

6. Idzorek, T.M. and Kaplan, P.D. (2022), "Forming ESG-oriented portfolios: A popularity approach", The Journal of Investing, vol. 31, no. 4, pp. 63—75. <https://doi.org/10.3905/joi.2022.31.4.063>

7. Jung, S., Lee, S. and Kim, Y.-T. (2023), "A study on ESG standards for convention centers' ESG rating", Korean Journal of Hospitality & Tourism, vol. 32, no. 4, pp. 133—153. <https://doi.org/10.24992/kjht.2023-8.32.04.133>

8. Wei, M., Liu, C., Ju, J. and Jiang, Y. (2025), "Key factors influencing enterprise ESG performance", International Conference on Construction and Real Estate Management 2024, pp. 76—81. <https://doi.org/10.1061/9780784485910.008>

9. Obrizzo, S. (2021), "ESG valuation: A web scraping approach", Master's Degree Thesis, Universit' Ca' Foscari Venezia, available at: <http://hdl.handle.net/10579/19299> (Accessed 26 May 2025).

10. Polyakh, S.S. and Zaichko, Yu.A. (2025), "Environmental, social and governance (ESG) factors in the development of the financial market", Efektyvna ekonomika, vol. 2. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2025.2.91>

11. Chmut, A.V. (2024), "Marketing principles for improving the efficiency of confectionery enterprises", Naukovyj visnyk Khersons'koho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky, vol. 53, pp. 39—44. <https://doi.org/10.32999/ksu2307-8030/2024-53-6>

12. NYU Stern School of Business (2021), "NYU-RAM ESG Paper 2021", available at: https://www.stern.nyu.edu/sites/default/files/assets/documents/NYU-RAM_ESG-Paper_2021%20Rev_0.pdf (Accessed 26 May 2025).

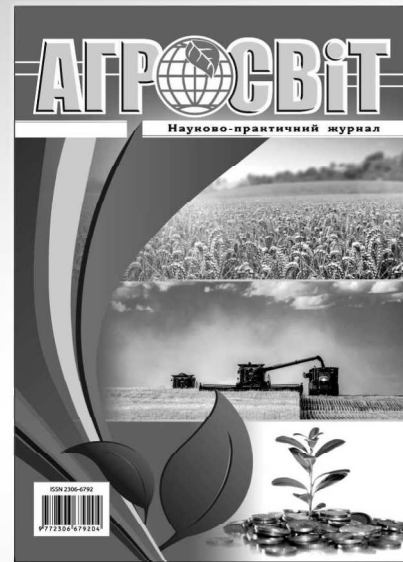
13. Kyiv Business Consulting Center (2024), "Financial reporting", available at: <https://kyivbkk.com/finansova-zvitnist/> (Accessed 26 May 2025).

Стаття надійшла до редакції 29.07.2025 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

І. В. Височин,

д. е. н., професор, професор кафедри економіки та фінансів підприємства, Державний торговельно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1738-8553>

І. М. Вавдійчик,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та фінансів підприємства, Державний торговельно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2787-0327>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.16.20

КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВ ТОРГІВЛІ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ

I. Vysochyn,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economics and Business Finance, State University of Trade and Economics

I. Vavdiichyk,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Business Finance, State University of Trade and Economics

COMPETITIVENESS OF TRADE ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF A WARTIME ECONOMY

У статті здійснено комплексне дослідження особливостей формування та підтримки конкурентоспроможності підприємств торгівлі в умовах воєнної економіки України. Розкрито трансформацію поняття конкурентоспроможності в контексті зовнішньої агресії, акцентовано увагу на необхідності адаптації класичних підходів до умов високої невизначеності, ризиків та руйнування ринкових зв'язків. Обґрунтовано доцільність використання концепції антикрихкості як теоретичної основи для розробки моделей стійкого розвитку сфери торгівлі в період післявоєнного відновлення. Узагальнено основні деструктивні чинники, які вплинули на торговельну галузь — зокрема, логістичні порушення, падіння споживчого попиту, енергетичну нестабільність і релокацію бізнесу. На основі проведення SWOT-аналізу охарактеризовано сильні та слабкі сторони функціонування підприємств торгівлі, а також можливості та загрози у воєнних реаліях. Виявлено успішні адаптаційні стратегії українських торговельних компаній, серед яких цифровізація, багатоформатність торгівлі, партнерства з логістичними операторами, гнучка цінова політика та використання державної і міжнародної підтримки. Запропоновано систематизовані тактичні, стратегічні та інституційні заходи, що сприяють підвищенню конкурентоспроможності підприємств торгівлі у воєнних та післякризових умовах.

The article presents a comprehensive study of the formation and maintenance of trade enterprises' competitiveness under the conditions of Ukraine's wartime economy. It reveals the transformation of the concept of competitiveness in the context of external aggression and emphasizes the necessity of adapting classical approaches to conditions of high uncertainty, risk, and the breakdown of market connections. The relevance of applying the concept of antifragility as a theoretical foundation for developing sustainable trade models during the post-war recovery period is substantiated. The main destructive factors affecting the trade sector are summarized — namely, logistical disruptions, declining consumer demand, energy instability, and business relocation. It is shown that these factors not only complicated the functioning of enterprises but also stimulated the search for new forms of trade organization, such as dark stores, mobile pick-up points, and integration with marketplaces and e-commerce platforms. Based on a SWOT analysis, the strengths and weaknesses of trade

enterprises' functioning, as well as the opportunities and threats in wartime conditions, are characterized. Special attention is given to the adaptability of small and medium-sized businesses, their responsiveness to market changes, and their use of digital tools and partner logistics models. The study identifies successful adaptation strategies among Ukrainian trade companies, including digitalization, multi-format trade models, cooperation with logistics operators, flexible pricing policies, and active utilization of state and international support programs such as "YeRobota," "Diia.Business," and various grant initiatives. The article proposes a systematized set of tactical, strategic, and institutional measures to enhance the competitiveness of trade enterprises under wartime and post-crisis conditions. It is argued that an effective combination of short-term adaptive measures and long-term development strategies — based on innovation, digital technologies, and resource mobility — ensures not only business survival during the crisis but also lays a foundation for stable growth in new economic realities.

Ключові слова: конкурентоспроможність, торгівля, стратегічна конкурентоспроможність, підприємства торгівлі, воєнна економіка, виживання, адаптація, розвиток.

Key words: competitiveness, trade, strategic competitiveness, trade enterprises, wartime economy, survival, adaptation, development.

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

В умовах повномасштабної війни, що триває в Україні з 2022 року, питання забезпечення стійкості та стратегічної конкурентоспроможності підприємств торговельної галузі набули особливого значення. Цей сектор, який традиційно є одним із ключових драйверів економіки, виконує важливу функцію не лише в забезпеченні населення товарами першої необхідності, але й у підтриманні економічної діяльності загалом — торгівля сприяє збереженню робочих місць, забезпечує надходження коштів до державних і місцевих бюджетів та підтримує економічну стабільність країни. Однак через воєнні дії підприємства торгівлі опинилися в зоні особливої небезпеки, їхня діяльність зазнала значних ускладнень внаслідок порушення логістичних ланцюгів, пошкодження інфраструктури, скорочення платоспроможного попиту та вимушеного переміщення як споживачів, так і бізнесу. Ситуацію погіршують окупація окремих регіонів і численні ризики, що створюють перешкоди не тільки для конкурентної боротьби, але нерідко й для самого функціонування підприємств.

У сучасних умовах традиційні підходи до забезпечення конкурентоспроможності виявилися недостатніми для вирішення нових викликів. Підприємства зіткнулися з потребою не лише адаптуватися до змін, але й переглядати свої стратегічні пріоритети. Гнучкість, здатність протистояти кризовим явищам, інноваційність та оперативність у реагуванні на загрози стали ключовими факторами виживання та розвитку. Одночасно виник новий економічний контекст, визначений як воєнна економіка, яка вимагає перегляду теоретико-методологічних підходів до розуміння та оцінювання конкурентоспроможності.

Особливої актуальності набуває питання конкурентоспроможності на міжнародних ринках, зокрема в аспекті розширення присутності українських підприємств

у країнах Європейського Союзу. Ця можливість значною мірою обумовлена спрощеним доступом до європейського ринку, а також гуманітарною та фінансовою підтримкою з боку міжнародної спільноти. Однак ефективне функціонування на цих ринках вимагає від підприємств торгівлі розроблення нових підходів до стратегій позиціонування, адаптації до високих стандартів якості, активного впровадження цифрових технологій та розвитку партнерських зв'язків.

Дослідження стратегічної конкурентоспроможності підприємств торгівлі в умовах воєнної економіки не лише актуальне, але й має ключове значення, оскільки відкриває можливість аналізу адаптаційних практик, визначення пріоритетів державної підтримки галузі, розробки дієвих рекомендацій для бізнесу, а також сприяє створенню нових стратегій економічної стійкості країни в період затяжного збройного конфлікту та подальшого відновлення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженням сутності та значення конкурентоспроможності підприємства, а також систематизації наукових підходів до її визначення та характеристик присвячено низку наукових праць [1—3].

Кривіцька В.В. та Зянько В.В. [4] зосереджують увагу на розробці ефективного механізму управління конкурентоспроможністю, особливо в умовах економічної нестабільності. На їхню думку, підприємство має постійно аналізувати зовнішні ризики та внутрішні резерви, щоб оперативно реагувати на зміни у конкурентному середовищі.

У свою чергу, Станкова А. [5] детально аналізує особливості формування конкурентоспроможності підприємств, підкреслюючи важливість стратегічного планування, інновацій та підвищення кваліфікації персоналу. Вона також зазначає, що формування конкурентних переваг потребує врахування галузевих специфік і сучасних тенденцій ринку.

Дослідження Дубаса Р. Г., Оводюк В. О. [6] присвячене оцінці методологічних підходів до конкурентоспроможності продукції, підприємства та галузі, зокрема із застосуванням експертних, розрахункових і статистичних методів.

Вивченню особливостей забезпечення конкурентоспроможності підприємств різних галузей економіки присвячено ряд наукових публікацій [7-10].

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної наукової статті є всебічне дослідження аспектів формування, підтримання та трансформації конкурентоспроможності підприємств торгівлі у системі воєнної економіки України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасній економічній літературі конкурентоспроможність підприємства розглядається як одна з ключових характеристик, що визначає його позиції на ринку та загальну ефективність функціонування. Буряченко О., Ткачук Л., Коваль Н. [3] трактують конкурентоспроможність як інтегральний показник, який відображає здатність підприємства успішно адаптуватися до зовнішніх змін, забезпечуючи стабільне функціонування та розвиток. Автори наголошують, що високий рівень конкурентоспроможності є результатом збалансованої внутрішньої політики, раціонального використання ресурсів і ефективного управління.

Бочко О. Ю., Кожушко П. І. [1] розглядають конкурентоспроможність підприємства як комплексне системне поняття, що відображає сукупність конкурентних переваг підприємства над іншими учасниками ринку. На їхню думку, конкурентоспроможність формується під впливом як внутрішніх параметрів, так і зовнішнього середовища, та забезпечує закріплення вигідних позицій підприємства у певний період часу.

Конкурентоспроможність підприємств торгівлі є багатогранним поняттям, що об'єднує економічні, управлінські, маркетингові, організаційні та інституційні аспекти. Її можна охарактеризувати як здатність здійснювати діяльність на конкретному ринковому сегменті більш ефективно, ніж конкуренти, забезпечуючи стабільний попит на товари чи послуги, фінансову прибутковість і розвиток як у короткостроковій, так і довгостроковій перспективі. На відміну від виробничих підприємств, торговельні компанії менш значно впливають на фізичні властивості товарів, проте відіграють ключову роль у їхній доступності, сервісному обслуговуванні, формуванні асортименту, організації логістики та ціноутворенні, що й визначає їхню конкурентну позицію на ринку.

У сучасній науковій літературі поняття конкурентоспроможності часто аналізується через призму ресурсної теорії фірми (resource-based view), яка акцентує увагу на важливості унікальних внутрішніх ресурсів і компетенцій для формування стійких конкурентних переваг. Зокрема, Герасимова В. О. та Резанов Е. О. [11] розглядають поняття конкурентоспроможності через внутрішні фактори ресурсів компанії, що відповідає класичному підходу resource based view.

Однак у контексті кризових ситуацій, особливо таких радикальних, як повномасштабна війна, цей підхід потребує доповнення. Важливо врахувати моделі, що зосереджуються на впливі високого рівня невизначеності, мінливості зовнішнього середовища та системних ризиків. За таких умов конкурентоспроможність виходить за межі суто економічного аспекту, набуваючи екзистенційного значення, тобто стає здатністю підприємства зберігати функціонування, адаптуватися до руйнівних змін ринку, переорієнтовувати бізнес-процеси та забезпечувати власну життєздатність. Стратегічне управління в умовах невизначеності та ризику потребує переходу від традиційного лінійного планування до гнучкого сценарного моделювання. У таких умовах важлива не лише здатність підприємства реагувати на зміни, а й проактивний підхід, коли криза розглядається не лише як загроза, але й як можливість для трансформації та розвитку. Особливе значення має формування організаційної гнучкості, мобільності ресурсів, багатофункціональності персоналу, активне впровадження цифрових технологій та диверсифікація ланцюгів постачань.

У визначеному контексті концепція антикрихкості, розроблена Нассімом Ніколасом Талебом [12], виступає як важливий теоретико-методологічний орієнтир для аналізу адаптивних можливостей систем в умовах нестабільності. Згідно з цією концепцією, антикрихкі системи не лише витримують зовнішні удари, але й можуть підсилювати свої характеристики через стрес, невизначеність і хаос. Ця властивість кардинально відрізняється від стійкості або гнучкості, оскільки передбачає не відновлення до попереднього стану після шокowego впливу, а трансформацію системи на новий, більш високий рівень функціонування. В контексті підприємств торгівлі антикрихкість може проявлятися у здатності оперативно змінювати бізнес-модель, наприклад, переходячи від традиційного формату магазину до концепції dark store, освоюючи альтернативні канали збуту, такі як електронна комерція чи маркетплейси, а також створюючи партнерські мережі підтримки через колаборації з логістичними сервісами та місцевими виробниками. Крім того, вона може виявлятися через впровадження інноваційних рішень для подолання кризових ситуацій.

Таким чином, у теоретичному аспекті конкурентоспроможність підприємства торгівлі в умовах кризи слід розглядати як динамічну і адаптивну категорію, що формується на перетині стратегічного управління, ефективного використання ресурсного потенціалу, організаційної поведінки та спроможності до самооновлення. Інтерпретація цієї категорії через призму концепції антикрихкості дозволяє запропонувати нові підходи до формування стратегій збереження та примноження конкурентних переваг у середовищах із високим рівнем турбулентності.

Повномасштабна війна, що розпочалася в Україні у 2022 році, спричинила суттєву трансформацію економічної системи, яку в сучасних дослідженнях та прикладній літературі все частіше називають воєнною економікою. Цей термін охоплює не лише кризовий стан національного господарства, але й його роботу в умовах мобілізації ресурсів, підвищених ризиків для життя, структурних втрат, постійної небезпеки руйнувань і

Таблиця 1. SWOT-аналіз підприємств торгівлі в умовах воєнної економіки України

Сильні сторони (Strengths)	Характеристика
Адаптивність малого та середнього бізнесу	МСП швидко реагують на зміну зовнішнього середовища, скорочують витрати, релокуються в інші регіони, змінюють формати обслуговування.
Гнучкість форматів (онлайн, мікроформати)	Перехід від традиційних форматів супермаркетів до мобільної торгівлі, dark stores, pick-up points, активне використання e-commerce.
Висока реактивність на попит	Підприємства швидко коригують асортимент і логістику відповідно до змін у споживчій поведінці, особливо в умовах обмежень чи міграції.
Підтримка державних, донорських та волонтерських програм	Участь у грантах, програмах релокації, консультативних платформах (Дія.Бізнес, eРобота, GIZ), що дає ресурсну підтримку.
Розвинена електронна торгівля і маркетплейси	Розширення продажів через Rozetka, Prom.ua, Instagram-магазини дозволяє працювати незалежно від фізичної присутності в зоні бойових дій.
Слабкі сторони (Weaknesses)	Характеристика
Висока залежність від логістичних каналів	Торгівля критично залежна від безпеки доріг, роботи складів, постачання пального та транспортної доступності.
Скорочення платоспроможного попиту населення	Зменшення доходів, переорієнтація на базові товари, підвищення цін обмежують споживчий вибір.
Погіршення платіжної дисципліни контрагентів	Зростання дебіторської заборгованості, зниження ліквідності підприємств торгівлі.
Високі енергетичні ризики	Часті перебої з енергопостачанням у 2022–2023 рр. вплинули на збереження товарів і можливість обслуговування.
Обмежений доступ до фінансування та страхування	Обмеження в банківському кредитуванні, високі відсоткові ставки, відсутність страхових механізмів для діяльності в умовах ризику.
Можливості (Opportunities)	Характеристика
Освоєння нових ринків, зокрема в ЄС	Тимчасове зняття мит, інтерес європейських споживачів до українських товарів, нові логістичні шляхи через Польщу, Румунію тощо.
Спрощення митних процедур та експортна підтримка	Програми підтримки експортерів, зниження регуляторного тиску, активізація міжурядових торговельних угод.
Цифровізація та автоматизація бізнес-процесів	Впровадження CRM, ERP, онлайн-аналітики, платіжних сервісів, що підвищують ефективність операцій.
Партнерство з локальними виробниками	Зменшення залежності від імпорту, підтримка українського виробництва, збільшення асортименту соціально орієнтованих товарів.
Післявоєнне відновлення та зростання попиту	Очікуване пожвавлення економіки, відновлення інфраструктури, зростання урбанізації та відбудови регіонів.
Загрози (Threats)	Характеристика
Руйнування інфраструктури та бойові дії	Фізичне знищення об'єктів торгівлі, логістичних складів, доріг, що унеможлиблює стабільну діяльність.
Зростання конкуренції з боку транснаціональних компаній	Імпортна експансія, прихід великих міжнародних ритейлерів після стабілізації ринку (зокрема в онлайн-сегменті).
Волатильність валютного курсу та інфляція	Знецінення доходів, цінова нестабільність, що ускладнює прогнозування та планування закупівель.
Тривала невизначеність і ризик ескалації	Неможливість планування розвитку бізнесу на середньо- і довгострокову перспективу через безпекові загрози.
Відтік кваліфікованих кадрів за кордон	Еміграція, зниження рівня кваліфікації персоналу, потреба в перепідготовці працівників.

Джерело: розроблено авторами на основі [12—15].

динамічної зміни пріоритетів. У секторі торгівлі такі обставини породили середовище крайньої нестабільності, водночас заклавши основи для масштабного переосмислення бізнес-моделей, перегляду стратегічних управлінських практик і пошуку нових шляхів забезпечення конкурентоспроможності.

Серед основних характеристик воєнної економіки України, які значно вплинули на функціонування торговельної галузі, варто виділити такі аспекти:

1. Розрив логістичних ланцюгів як всередині країни, так і на міжнародному рівні. Воєнні дії, зруйнована інфраструктура та мінна небезпека змусили багатьох постачальників, дистриб'юторів і логістичні компанії

зупинити або суттєво скоротити свою діяльність, що створило значні труднощі у забезпеченні підприємств торгівлі товарами, призвело до збільшення витрат на доставку і примусило бізнес оперативно шукати альтернативні маршрути.

2. Скорочення споживчого попиту. Зниження доходів населення, масове безробіття, орієнтація споживачів на задоволення лише базових потреб, прагнення до заощадження, а також психологічна напруга, викликана невизначеністю та страхом, суттєво трансформували споживчу поведінку — зменшили обсяги попиту, змінили його структуру, пріоритети та частоту придбання товарів, особливо в роздрібному секторі.

3. Міграція населення та релокація бізнесу. Мільйони громадян були змушені переїхати в межах країни або за її межі, чим спричинили значний перерозподіл споживчих потоків та зміни регіональних потреб. Багато підприємств через загрозу змушені переміщувати свою діяльність до більш безпечних областей, що часто означає повне перезавантаження бізнес-процесів, укладення нових договорів і адаптацію до нових умов.

4. Проблеми з енергозабезпеченням. Унаслідок атак на енергетичну інфраструктуру почастишали перебої в електропостачанні, що ставить під загрозу нормальну роботу торговельних компаній, особливо тих, для яких важливе холодильне обладнання чи функціонування великих площ. Витрати на генератори, паливо та альтернативні джерела енергії стають вагомим фінансовим тягарем для бізнесу.

Сукупність зазначених факторів утворює складне трансформаційне середовище, яке змушує підприємства торгівлі переглядати стратегічні орієнтири, адаптуватися до змін та зміцнювати свою стійкість перед багатфакторними ризиками. Для узагальнення актуального стану галузі доречно застосувати SWOT-аналіз, який дозволяє структуровано оцінити сильні та слабкі сторони компаній, а також визначити доступні можливості та потенційні загрози в умовах воєнної економіки (Табл. 1).

Проведений аналіз вказує на те, що підприємства торгівлі в Україні функціонують у надзвичайно складному, але водночас трансформаційному середовищі, яке характеризується поєднанням високих ризиків, зумовлених воєнними діями, руйнацією інфраструктури, зниженням споживчого попиту та логістичними обмеженнями, із нововідкритими можливостями для переосмислення бізнес-моделей, впровадження цифрових технологій і освоєння нових ринків. В умовах воєнної економіки конкурентоспроможність підприємств торгівлі визначається не лише традиційними чинниками, такими як цінова політика, асортимент продукції та якість обслуговування, а й здатністю до швидкої адаптації, стратегічної модернізації й ефективного управління ресурсним потенціалом.

Важливу роль у забезпеченні стійкої конкурентної позиції підприємств торгівлі відіграють такі фактори, як організаційна гнучкість, впровадження інноваційних рішень (зокрема в автоматизації процесів і цифровій взаємодії з клієнтами), партнерські відносини з логістичними та виробничими структурами, а також інтеграція в європейський економічний простір. Успішна реалізація заходів із залучення інституційної підтримки (як державної, так і міжнародної) у комбінації з подоланням внутрішніх слабких місць, таких як енергетична залежність, недостатність фінансування та відтік кадрів, створює підґрунтя для відновлення та зміцнення торговельного сектора. Зниження зовнішніх ризиків і стратегічне посилення внутрішнього потенціалу мають стати ключовими орієнтирами для стабільного розвитку галузі у післявоєнний період.

Воєнна агресія росії проти України спричинила глибокі трансформації в торговельному секторі, поставивши підприємства перед викликами непередбачуваності, браку ресурсів і постійної загрози фізичного знищення інфраструктури. Це змусило бізнес адаптуватися до нових реалій через масштабне закриття торговельних

об'єктів, релокацію компаній та перегляд стратегій. Аналіз діяльності галузі за період 2022—2024 років показує, що підприємства, які оперативним переосмислили свої операційні моделі й пристосувалися до змін, змогли не лише зберегти свої позиції на ринку, але й отримати додаткові конкурентні переваги.

На ранніх етапах війни відбулося масове закриття магазинів, розташованих на прифронтових територіях і в регіонах тимчасової окупації. За інформацією Державної служби статистики України [16] та ринкових досліджень, у березні 2022 року припинило діяльність понад 30% роздрібних точок, головним чином у Донецькій, Луганській, Херсонській, Запорізькій і частково Харківській областях. Значна частина підприємств втратила матеріально-технічну базу, що у багатьох випадках зробило їхню подальшу роботу неможливою без зовнішньої підтримки або повного відкриття "з нуля". У відповідь на втрати, пов'язані з ситуацією в країні, торговельні бізнеси почали активно релокуватися до безпечніших регіонів, особливо у західну та центральну частину України. За даними "Опендатабот" [17], від початку повномасштабного вторгнення переїхало 840 підприємств по всій Україні. Серед них 199 підприємств переїхало до Львівської області, а 120 — до Закарпатської. При цьому ритейлери часто адаптували свої формати: замість великих супермаркетів відкривали міні-магазини, точки видачі або рор-уп формати.

Попри складність обставин, багато компаній проявили здатність до швидкої адаптації, що дозволило не тільки зберегти позиції на ринку, а й наростити ринкову частку. Так, компанія АТБ-Маркет провела оперативну реструктуризацію ланцюгів постачання, перенісши логістику до регіональних центрів і забезпечивши частину магазинів автономними джерелами енергії. У 2023 році мережа відкрила 19 нових торговельних об'єктів, а у 2024 році — 47 магазинів, здебільшого у тих регіонах країни, які вважалися порівняно безпечними [18].

Мережа "Сільпо" стала іншим прикладом успішної адаптації, орієнтуючись на багатоформатність і гнучкість. У партнерстві з платформою Goodwine вона почала активно розвивати преміальні сегменти в великих містах і впроваджувала заходи для функціонування під час відключень електроенергії — генератори, запаси пального та міні-електростанції [19]. Крім того, компанія активно долучалася до гуманітарних ініціатив, що позитивно впливало на її репутацію і сприяло зміцненню іміджу бренду.

Сфера електронної комерції зазнала значних змін, зокрема діяльність Rozetka. У перші місяці війни компанія втратила частину своїх складів у Київській області, проте вже в другій половині 2022 року успішно переорієнтувала свою логістику. Вона розпочала відкривати пункти самовивозу на заході України та інтегрувалася з поштовими операторами, такими як Нова Пошта та Укрпошта, щоб забезпечити стабільність доставки [20]. Крім цього, Rozetka запровадила спеціальні лінійки соціальних товарів і активно взаємодіяла з клієнтами через цифрові канали, посилюючи свою позицію на ринку онлайн-торгівлі.

Ще одним прикладом успішної адаптації є мережа магазинів "Аврора". Орієнтуючись на доступність, лоукост-формат і гнучку стратегію розвитку, компанія про-

Таблиця 2. Заходи підтримки та підвищення конкурентоспроможності підприємств торгівлі в умовах війни

Тип заходу	Назва заходу	Характеристика / Очікуваний ефект
Тактичні заходи (оперативна адаптація)	Перехід в онлайн-формати	Розвиток інтернет-магазинів, присутність на маркетплейсах (Rozetka, Prom.ua), активізація продажів через соцмережі. Забезпечує безперервність продажів, незалежність від фізичних точок та доступ до внутрішньо переміщених осіб.
	Зміна формату торгівлі (dark stores, pick-up points)	Відкриття складів-магазинів без офлайн доступу, орієнтованих на онлайн-доставку. Створення пунктів видачі замовлень у партнерських закладах (АЗС, відділення пошти). Дає змогу мінімізувати орендні витрати й підвищити мобільність торгівлі.
	Альянси з логістичними компаніями	Інтеграція з логістичними операторами (Нова пошта, Укрпошта, Justin) для доставки, зберігання, реверсивної логістики. Підвищує швидкість та географію покриття, особливо у віддалених чи тимчасово релокованих регіонах.
Стратегічні заходи (довгострокова трансформація)	Диверсифікація товарного портфеля	Включення до асортименту базових товарів, локальних продуктів, альтернативних брендів, товарів тривалого зберігання. Знижує ризик дефіциту, задовольняє змінений попит населення в умовах війни.
	Інвестування в PRM-системи та автоматизацію	Впровадження CRM для управління клієнтським досвідом, автоматизація складів, систем замовлень, аналітики. Підвищення якості обслуговування, адаптивності до змін у поведінці споживачів.
	Гнучкі моделі ціноутворення	Використання моделі змінних цін: сезонні акції, дисконтні програми, спеціальні умови для ВПО та ветеранів. Підвищує клієнтську лояльність, зменшує відтік клієнтів до конкурентів.
Інституційні заходи (державна / міжнародна підтримка)	Платформа «Дія.Бізнес»	Консультації, релокація, навчання, маркетингова підтримка, публікація каталогів товарів. Допомогає малим підприємствам перезапустити діяльність у нових умовах.
	Грантові програми (GIZ, ЄБРР)	Фінансування на закупівлю обладнання, IT-рішень, навчання персоналу, релокацію бізнесу. Сприяє інноваціям і модернізації у воєнний і післявоєнний період.
	Програма «єРобота» (гранти для мікробізнесу)	Гранти до 250 тис. грн на відкриття або розширення торговельного бізнесу. Доступні на конкурсній основі; забезпечують самозайнятність і підтримку локального ринку.

Джерело: розроблено авторами на основі [24—27].

довжувала відкривати нові магазини навіть у невеликих містах, розширюючи свою присутність у різних регіонах. Вона розвивала франчайзингову систему та оптимізувала логістичні процеси завдяки регіональним складам. Зрештою, за підсумками 2023 року "Аврора" увійшла до п'ятірки найдинамічніших ритейлерів України за темпами зростання своєї мережі. За підсумками 1 півріччя 2025 року мережа відкрила 145 нових магазинів [21].

Порівняльний аналіз довоєнного та післявоєнного періоду виявляє суттєві трансформації у географічній структурі, моделі споживання, каналах дистрибуції та конкурентному становищі українських підприємств торгівлі. Якщо у 2021 році пріоритетними формами організації торгівлі виступали великі супермаркети та гіпермаркети, розташовані у мегаполісах, то в період 2023—2024 років спостерігається переважання малих форматів, тісна інтеграція з логістичними операторами та впровадження мультиканальної (омніканальної) стратегії продажів [22, 23]. З точки зору регіонального розподілу активності, помітний зростаючий вплив західних областей України, які внаслідок масової внутрішньої

міграції перетворюються на нові центри економічного споживання.

Аналіз емпіричних даних підтверджує здатність підприємств торгівлі України демонструвати високий рівень адаптивності та організаційної мобільності в умовах воєнних викликів. Найбільш успішними виявляються компанії, які активно інвестують у цифрову трансформацію, розширення мережі каналів збуту, забезпечення енергетичної незалежності та формування нових стратегічних партнерств. В перспективі саме ці фактори можуть стати фундаментальними для відновлення та посилення конкурентних позицій українських підприємств на ринку в післявоєнний період.

У часи глибокої економічної та безпекової кризи, спричиненої повномасштабною агресією проти України, підприємства торгівлі опинилися перед необхідністю не лише швидко адаптуватися до змін, а й розробляти нові, динамічні стратегії для утримання та посилення своїх конкурентних позицій. У цьому контексті принципи значення мають тактичні заходи, спрямовані на оперативну реакцію, а також стратегічні ініціативи, покликані забезпечити довгострокову модернізацію

бізнес-моделі. Важливим доповненням до цих зусиль виступає як державна, так і міжнародна підтримка, що сприяє впровадженню адаптивних практик, удосконаленню цифрових послуг та забезпеченню фінансової стабільності малих і середніх підприємств.

Нижче представлено систематизовану Табл. 2, яка містить детальну характеристику ключових заходів із підвищення конкурентоспроможності підприємств торгівлі, з розподілом на тактичні, стратегічні та інституційні (державні/міжнародні) інструменти підтримки.

Представлена таблиця виконує функцію структурованого інструмента для узагальнення ключових заходів підтримки конкурентоспроможності підприємств торгівлі в умовах воєнної нестабільності, одночасно формуючи підґрунтя для стратегічного планування в післякризовий період, оскільки реалізація окреслених ініціатив сприяє досягненню оперативної стабільності, підвищенню ефективності бізнес-процесів та формуванню стійких довгострокових конкурентних переваг. Успішне впровадження тактичних інструментів, зокрема у сферах логістики та цифровізації, має стати стрижнем для подальшого розвитку стратегічних ініціатив, які включають адаптацію бізнесу до нових форматів, акцент на клієнтоорієнтованість та посилення внутрішньої гнучкості компаній.

Окрему увагу слід приділити значущій ролі державної підтримки та міжнародної технічної допомоги, особливо в умовах обмежених фінансових ресурсів і високих ризиків для інвесторів. Синергія між приватними стратегіями підприємств і інституційною підтримкою створює базову платформу для післякризового відновлення економіки України та її інтеграції в глобальний торговельний простір.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження стало очевидно, що в умовах воєнної економіки України конкурентоспроможність підприємств торгівлі набуває нового значення та стратегічної ваги. Соціально-економічні реалії, змінні наслідками повномасштабної війни, спричинили трансформацію традиційних підходів до визначення та формування конкурентних переваг, акцентуючи потребу в розробці гнучких, адаптивних і стійких до ризиків управлінських моделей. Торгівля, як одна з найбільш вразливих до зовнішніх викликів галузей економіки, зіткнулася з низкою серйозних проблем: розривами логістичних ланцюгів, зниженням споживчої активності, вимушеним переміщенням бізнесу, енергетичною нестабільністю та нерівномірним доступом до ресурсів. Водночас галузь демонструє позитивні приклади організаційної адаптації, інноваційного підходу та стратегічного переосмислення.

На основі проведеного аналізу запропоновано практичні рекомендації для підприємств торгівлі, які прагнуть зберігати та посилювати свої конкурентні позиції в умовах невизначеності. Передусім необхідною є цифрова трансформація бізнесу — активне впровадження e-commerce, CRM-систем, автоматизованих платформ обліку та аналітичних інструментів для прогнозування споживчого попиту. Другою важливою стратегією є адаптація бізнес-моделей через гнучкість форматів,

наприклад перехід до dark store, пунктів самовивозу або мобільної торгівлі, що сприяють оптимізації витрат і швидкому реагуванню на зміну потреб клієнтів. Третім напрямом є розвиток партнерських відносин із логістичними операторами, постачальниками та локальними виробниками, що допоможе зміцнити стійкість ланцюгів постачання та стабільність функціонування бізнесу.

Особливу увагу слід зосередити на розробці гнучкої цінової політики, яка забезпечує баланс між прибутковістю підприємства та доступністю товарів для соціально вразливих категорій населення. Водночас доцільно активно використовувати інструменти державної та міжнародної підтримки, включаючи грантові програми, консультаційні сервіси (наприклад, "Дія.Бізнес") і програми з релокації бізнесу. Гармонійне поєднання короткострокових тактичних заходів із довгостроковими стратегічними рішеннями створює основу для стабільної роботи підприємств торгівлі навіть за складних умов воєнного часу.

Перспективними напрямами наукових досліджень залишаються питання підвищення конкурентоспроможності підприємств торгівлі у період післявоєнного відновлення економіки. Зокрема, важливим є аналіз ролі державної інвестиційної політики у відбудові торговельної інфраструктури, формуванні нових бізнес-кластерів, розбудові логістичних хабів і підтримці малого бізнесу як рушія розвитку локальної економіки. Також варто звернути увагу на розвиток концепції інклюзивної конкурентоспроможності, що акцентує здатність підприємств враховувати соціальні та екологічні аспекти у своїх стратегіях зростання. Це вкрай актуально з огляду на виклики сталого розвитку, які постануть після завершення конфлікту.

Таким чином, конкурентоспроможність підприємств торгівлі в умовах воєнної економіки — це не лише характеристика ефективності, а й механізм виживання, адаптації та розвитку. Грамотне управління конкурентними перевагами дозволяє не тільки зберігати стабільну діяльність у кризових умовах, а й створювати міцну базу для сталого зростання в нових економічних реаліях.

Література:

1. Бочко О. Ю., Кожушко П. І. Теоретичні підходи до дефініції "конкурентоспроможність підприємства". Економіка та суспільство. 2024. Випуск 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3813/3733>
2. Базик О.В. Теоретичні аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств в сучасних умовах. Актуальні проблеми економіки. 2024. № 7 (277). С. 56—76. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/07/7.24._topic_Oleksandr-Bazyk-56-76.pdf
3. Буряченко О., Ткачук Л., Коваль Н. Конкурентоспроможність як визначальний показник ефективності діяльності підприємства. Економіка та суспільство. 2021. Випуск 32. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/812/779>
4. Кривіцька В. В., Зянько В. В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Ефективна економіка. 2020. № 8. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/8_2020/153.pdf

5. Станкова А. Особливості формування конкурентоспроможності підприємств. Економіка та суспільство. 2022. Випуск 46. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2069/1997>

6. Дубас Р. Г., Оводюк В.О. Конкурентоспроможність галузі, підприємства та продукції: сутність і методологія оцінки. Вісник Університету Україна. (Серія "Економіка, менеджмент, маркетинг"). 2024. № 11 (38). С. 71—80.

7. Sui X., Jiao S., Wang Y., Wang H. Digital transformation and manufacturing company competitiveness. *Finance Research Letters*. 2024. Том 59. URL: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.104683>

8. Довбня С., Красіна К. Комплексна оцінка конкурентоспроможності та обґрунтування стратегії її підвищення на підприємствах кондитерської промисловості. Економіка та суспільство. 2023. Випуск 57. URL: <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-107-03>

9. Лагодієнко В.В., Федорчук О.М., Протосвіцька О.І. Управління конкурентоспроможністю аграрних підприємств в умовах сталого розвитку. Український журнал прикладної економіки. 2020. Том 5. № 2. С. 289—295. URL: <http://ujae.org.ua/upravlinnya-konkurentospromozhnistyu-agrarnyh-pidpryyemstv-v-umovah-stalogo-rozvytku/>

10. Гринько Т., Гвініашвілі Т., Котловська Н. Управління конкурентоспроможністю підприємств оптової торгівлі. Економічний простір. 2023. № 185. С. 49—53. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1265/1218>

11. Герасимова В. О., Резанов Е. О. Конкурентоспроможність підприємства: сутність та фактори впливу в сучасних умовах. Економічний простір. 2020. № 154. С. 93—97. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/482/470>

12. Taleb N. N., Douady R. Mathematical definition, mapping, and detection of (anti)fragility. *Quantitative Finance*. 2014. Р. 1—19. URL: <https://hal.science/hal-01151340v1/document>

13. Чекаловська Г., Короленко О. Роль малого та середнього бізнесу в економічній стабілізації та відбудові України після війни. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2025. № 15 (31). С. 232—239. URL: <https://mdes.khmn.edu.ua/index.php/mdes/article/view/529/529>

14. Шпильова В., Білик В., Куценко Б. Сучасні підходи до розвитку малого бізнесу в Україні: виклики, тенденції та інструменти підтримки. *Development Service Industry Management*. 2025. № 2. С. 362—366. URL: <https://dsim.khmn.edu.ua/index.php/dsim/article/view/408/408>

15. Ковтонюк І. Методологія розробки діджитал-стратегії для малого та середнього бізнесу: адаптація теорії до практики. Економіка та суспільство. 2025. Випуск 74. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6002/5938>

16. Державна служба статистики України. Офіційний сайт. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua>

17. Коваленко М. На Львівщину релокували най-більше підприємств від початку повномасштабної війни, — Опендатабот. 2023. URL: https://dyvys.info/2023/10/23/relokovanyj-biznes-de-najbilshe-perenesly-pidpryyemstv/?utm_source=chatgpt.com

18. Територіальний розвиток мережі АТБ у 2024 році: акцент на Захід та маленькі містечка. URL: <https://allretail.ua/amp/80252-teritorialniy-rozvitok-merezhi-atb-u-2024-roci-akcent-na-zahid-ta-malenki-mistechka>

19. Сільпо будуть зі світлом навіть у блекаут. 2024. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/silpo-budut-zi-svitlom-blekaut/>

20. Довідковий центр продавця. Модуль Укрпошта. 2025. URL: <https://sellerhelp.rozetka.com.ua/p312-ukrpost.html>

21. Дудка О. Аврора у І півріччі 2025 го: 145 нових магазинів, більше 16000 працівників, сплачено 3,9 млрд грн 2025. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/taras-panasenko-pro-avroru-za-i-pivrichchja-2025>

22. Мережева інфраструктура для ритейлу та логістичних компаній: огляд ринкових тенденцій в 2024 році. 2024. URL: <https://rau.ua/novyni/infrastruktura-ritejlu-2024>

23. Симоненко К. Продати і доставити: як українські ритейлери розвивають омніканальність. 2024. URL: <https://rau.ua/dosvid/ritejleri-rozvivajut-omnikanalnist/>

24. Дія.Бізнес. Пропозиції. URL: <https://business.dia.gov.ua/proposals>

25. 1 мільйон євро: 100 українських підприємств можуть отримати гранти від ЄС та Німеччини. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. 2024. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?id=b7bed315-b3e3-4b2d-a1b3-2c1d49d0ce57>

26. 100 грантів по 5 000 євро від EU4Business — допомога українському мікробізнесу. Фонд розвитку підприємництва. 2024. URL: <https://bdf.gov.ua/100-hrantiv-po-5-000-ievro-vid-eu4business-dopomoha-ukrainskomu-mikrobiznesu>

27. «Робота: Гранти від держави на відкриття чи розвиток бізнесу. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. 2025. URL: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=94321ef8-1418-479c-a69f-f3d0fdb8b977>

References:

1. Bochko, O. Yu. & Kozhushko, P. I. (2024), "Theoretical approaches to the definition of 'competitiveness of an enterprise'", *Economika ta Suspilstvo*, [Online], vol. 61, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3813/3733> (Accessed 20 Jul 2025).

2. Bazyk, O. V. (2024), "Theoretical aspects of enhancing enterprise competitiveness under modern conditions", *Aktual'ni problemy ekonomiky*, vol. 7 (277), pp. 56—76, available at: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2024/07/7.24._topic_Oleksandr-Bazyk-56-76.pdf (Accessed 20 Jul 2025).

3. Buryachenko, O., Tkachuk, L. & Koval, N. (2021), "Competitiveness as a defining indicator of enterprise effectiveness", *Economika ta Suspilstvo*, [Online], vol. 32, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/812/779> (Accessed 20 Jul 2025).

4. Kryvitska, V. V. & Zian ko, V. V. (2020), "Mechanism for managing enterprise competitiveness under instability", *Efektivna ekonomika*, vol. 8, available at:

http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/8_2020/153.pdf (Accessed 20 Jul 2025).

5. Stankova, A. (2022), "Features of forming enterprise competitiveness", *Economika ta Suspilstvo* [Online], vol. 46, available at: <https://economyand-society.in.ua/index.php/journal/article/view/2069/1997> (Accessed 20 Jul 2025).

6. Dubas, R. H. & Ovodyuk, V. O. (2024), "Competitiveness of industry, enterprise and products: essence and evaluation methodology", *Visnyk Universytetu 'Ukraina' Series Economics, Management, Marketing*, vol. 11 (38), pp. 71—80.

7. Sui, X., Jiao, S., Wang, Y. & Wang, H. (2024), "Digital transformation and manufacturing company competitiveness", *Finance Research Letters*, Vol. 59. <https://doi.org/10.1016/j.frl.2023.104683>.

8. Dovbnia, S. & Krasina, K. (2023), "Comprehensive assessment of competitiveness and justification of improvement strategies in confectionery industry enterprises", *Economika ta Suspilstvo*, [Online], vol. 57. <https://doi.org/10.26565/2311-2379-2024-107-03>.

9. Lahodienko, V. V., Fedorchuk, O. M. & Protosvitska, O. I. (2020), "Management of competitiveness of agricultural enterprises in conditions of sustainable development", *Ukrainian Journal of Applied Economics*, Vol. 5, No. 2, pp. 289—295, available at: <http://ujae.org.ua/upravlinnya-konkurentospromozhnistyu-agrarnyh-pidpryemstv-v-umovah-stalogo-rozvytku/> (Accessed 22 Jul 2025).

10. Hryenko, T., Hviniazhvili, T. & Kotlovskaya, N. (2023), "Management of competitiveness of wholesale trade enterprises", *Ekonomichnyy Prostir* [Economic Space], vol. 185, pp. 49—53, available at: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1265/1218> (Accessed 22 Jul 2025).

11. Herasymova, V. O. & Rezanov, E. O. (2020), "Enterprise competitiveness: essence and influencing factors under modern conditions", *Ekonomichnyy Prostir*, vol. 154, pp. 93—97, available at: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/482/470> (Accessed 25 Jul 2025).

12. Taleb, N. N. & Douady, R. (2014), "Mathematical definition, mapping, and detection of (anti)fragility", *Quantitative Finance*, pp. 1—19, available at: <https://hal.science/hal-01151340v1/document> (Accessed 25 Jul 2025).

13. Chekalovska, H. & Korolenko, O. (2025), "Role of small and medium business in economic stabilization and rebuilding of Ukraine post-war", *Modeling the Development of the Economic Systems*, vol. 15 (31), pp. 232—239, available at: <https://mdes.khmn.edu.ua/index.php/mdes/article/view/529/529> (Accessed 25 Jul 2025).

14. Shpyliova, V., Bilyk, V. & Kutsenko, B. (2025), "Modern approaches to the development of small business in Ukraine: challenges, trends and support tools", *Development Service Industry Management*, vol. 2, pp. 362—366, available at: <https://dsim.khmn.edu.ua/index.php/dsim/article/view/408/408> (Accessed 25 Jul 2025).

15. Kovtonyuk, I. (2025), "Methodology for developing a digital strategy for small and medium business: adap-

tation of theory to practice", *Economika ta Suspilstvo*, vol. 74, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/6002/5938> (Accessed 25 Jul 2025).

16. State Statistics Service of Ukraine official website (2025), available at: <https://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 28 Jul 2025).

17. Kovalenko, M. (2023), "Most enterprises relocated to Lviv Region since full-scale war began — Open-databot", [Online], available at: https://dyvys.info/2023/10/23/relokovanyj-biznes-de-najbilshe-pere-nesly-pidpryemstv/?utm_source=chatgpt.com (Accessed 28 Jul 2025).

18. All Retail (2024), "Territorial development of the ATB network in 2024: focus on the West and smaller towns", [Online], available at: <https://allretail.ua/amp/80252-teritorialniy-rozvitok-merezhi-atb-u-2024-roci-akcent-na-zahid-ta-malenki-mistechka> (Accessed 29 Jul 2025).

19. RAU (2024), "Silpo will have power even during blackout", [Online], available at: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/silpo-budut-zi-svitlom-blekaut/> (Accessed 29 Jul 2025).

20. Rozetka SellerHelp (2025), "Seller Help Center. Ukrposhta module", [Online], available at: <https://sellerhelp.rozetka.com.ua/p312-ukrpost.html> (Accessed 28 Jul 2025).

21. Dudka, O. (2025), "Aurora in H1 2025: 145 new stores, over 16,000 employees, paid UAH 3.9 bn", [Online], available at: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/taras-panasenko-pro-avroru-za-i-pivrichchja-2025> (Accessed 29 Jul 2025).

22. RAU (2024), "Retail and logistics infrastructure trends in 2024", [Online], available at: <https://rau.ua/novyni/infrastruktura-ritejlu-2024> (Accessed 29 Jul 2025).

23. Symonenko, K. (2024), "Sell and deliver: how Ukrainian retailers develop omnichannel", [Online], available at: <https://rau.ua/dosvid/ritejleri-rozvivajut-omnikanalnist/> (Accessed 29 Jul 2025).

24. Diia.Business (2025), "Proposals", [Online], available at: <https://business.diia.gov.ua/proposals> (Accessed 29 Jul 2025).

25. Ministry of Economy, Environment and Agriculture of Ukraine (2024), "€1 million: 100 Ukrainian companies may receive grants from EU and Germany", [Online], available at: <https://me.gov.ua/News/Detail?id=b7bed315-b3e3-4b2d-a1b3-2c1d49d0ce57> (Accessed 28 Jul 2025).

26. Entrepreneurship Development Fund (2024), "100 grants of €5,000 from EU4Business — support for Ukrainian microbusiness", [Online], available at: <https://bdf.gov.ua/100-hrantiv-po-5-000-ievro-vid-eu4business-dopomoha-ukrainskomu-mikrobiznesu> (Accessed 27 Jul 2025).

27. Ministry of Economy, Environment and Agriculture of Ukraine (2025), "eRobota: Grants from the State for business start-up or development", [Online], available at: <https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=94321ef8-1418-479c-a69f-f3d0fdb8b977> (Accessed 28 Jul 2025).

Стаття надійшла до редакції 30.07.2025 р.

УДК 338.22:330.45/.47:004] (4:477)

*N. Reznikova,**Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of World Economy and International Economic Relations, Educational and Scientific Institute of International Relations Taras Shevchenko National University of Kyiv**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2570-869X>**O. Bulatova,**Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of International Finance, Educational and Scientific Institute of International Relations Taras Shevchenko National University of Kyiv**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7938-7874>**O. Shepel,**PhD in Economics, Assistant of the Department of World Economy and International Economic Relations, Educational and Scientific Institute of International Relations Taras Shevchenko National University of Kyiv**ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-9200-9925>**V. Krykun,**PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Business, Educational and Scientific Institute of International Relations Taras Shevchenko National University of Kyiv**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2095-2223>**G. Grydasova,**PhD in Political Science, Junior Researcher, Educational and Scientific Institute of International Relations Taras Shevchenko National University of Kyiv**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9270-5213>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.16.29

INTERNATIONAL EXPERIENCE IN IMPLEMENTING ECONOMIC DEVELOPMENT AND RECOVERY STRATEGIES: SECURITY ASPECTS OF SOVEREIGNIZATION OF POLICY IN THE CONDITIONS OF TECHNOLOGICAL TRANSFORMATIONS

*Н. В. Резнікова,**д. е. н., професор, професор кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин, НН інститут міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка**О. В. Булатова,**д. е. н., професор, професор кафедри міжнародних фінансів, НН інститут міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка**О. С. Шепель,**PhD, асистент кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин, НН інститут міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка**В. А. Крикун,**к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародного бізнесу, НН інститут міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка**Г. О. Гридасова,**к. політ. н., молодший науковий співробітник, НН інститут міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка*

**МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ВПРОВАДЖЕННЯ СТРАТЕГІЙ ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ І
ВІДНОВЛЕННЯ: БЕЗПЕКОВІ АСПЕКТИ СУВЕРЕНІТИЗАЦІЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ
ТЕХНОЛОГІЧНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙ**

The study solves an important scientific problem of identifying nuanced differences between concepts of technological development based on the phenomena of independence, sovereignty, and autonomy, which will allow creating a more accurate theoretical framework for analyzing state responses to technological challenges in the context of implementing a strategic policy of economic recovery and reconstruction. The presented document contains a comprehensive analysis of four economic recovery strategies developed on the basis of key concepts of technological governance. The study is based on a detailed analysis of the theoretical foundations of technological

sovereignty, independence, self-reliance and autonomy. The Digital Sovereignty Strategy focuses on creating a comprehensive system of state control over technological processes through the development of a regulatory framework and institutional mechanisms. Key elements are the creation of a national digital sovereignty agency, comprehensive legislation and a state fund with a capital of 2% of GDP. The Technological Independence Strategy aims to systematically reduce dependence on foreign technological suppliers through the diversification of supply chains and the development of national alternatives. The main components include a comprehensive audit of technological dependencies, the implementation of the principle of multiple suppliers and import substitution programs. The Technological Independence Strategy is focused on building comprehensive internal capabilities for autonomous technological development. The strategy envisages a large-scale education reform, the creation of 50 research centers and an increase in R&D spending to 3% of GDP. The "Technological Autonomy" strategy ensures democratic control over technological choices by creating mechanisms for public participation in technological decision-making. Key elements include a National Council for Technological Ethics, mandatory technological impact assessments and digital literacy programs. Each strategy is designed for 5–10 years of implementation and envisages the creation of 300,000 to 800,000 new jobs. Expected economic results include an increase in GDP by 15%, achieving technological leadership in key sectors and the formation of sustainable national technological ecosystems. The study demonstrates that the most effective approach is to combine elements of different strategies in accordance with specific national conditions and geopolitical context. All strategies are aimed at ensuring long-term technological competitiveness and economic security. The article was prepared as part of the research work 0123U102061 "International mechanisms for providing resources of strategic importance to increase the defense capability of Ukraine."

Метою даного дослідження є визначення нюансованих відмінностей між концепціями технологічного розвитку, що базуються на феноменах незалежності, суверенітету і автономії, що дозволить створювати більш точні теоретичні рамки для аналізу державних відповідей на технологічні виклики в умовах реалізації стратегічної політики економічного відновлення та відбудови. Представлений документ містить комплексний аналіз чотирьох стратегій економічного відновлення, розроблених на основі ключових концепцій технологічного управління. Дослідження базується на детальному аналізі теоретичних основ технологічного суверенітету, незалежності, самостійності та автономії. Стратегія "Цифровий Суверенітет" фокусується на створенні всеосяжної системи державного контролю над технологічними процесами через розвиток регулятивних рамок та інституційних механізмів. Ключовими елементами є створення національного агентства цифрового суверенітету, комплексне законодавство та державний фонд з капіталом 2% ВВП. Стратегія "Технологічна Незалежність" спрямована на системне зменшення залежності від іноземних технологічних постачальників через диверсифікацію ланцюгів постачання та розвиток національних альтернатив. Основні компоненти включають комплексний аудит технологічних залежностей, впровадження принципу множинних постачальників та програми імпортозаміщення. Стратегія "Технологічна Самостійність" орієнтована на побудову комплексних внутрішніх можливостей для автономного технологічного розвитку. Стратегія передбачає масштабну реформу освіти, створення 50 науково-дослідних центрів та збільшення витрат на НДДКР до 3% ВВП. Стратегія "Технологічна Автономія" забезпечує демократичний контроль над технологічними виборами через створення механізмів громадської участі у прийнятті технологічних рішень. Ключові елементи включають Національну раду з технологічної етики, обов'язкову оцінку технологічного впливу та програми цифрової грамотності. Кожна стратегія розрахована на 5–10 років впровадження та передбачає створення від 300,000 до 800,000 нових робочих місць. Очікувані економічні результати включають збільшення ВВП на 15%, досягнення технологічного лідерства у ключових секторах та формування стійких національних технологічних екосистем. Дослідження демонструє, що найбільш ефективним підходом є комбінування елементів різних стратегій відповідно до специфічних національних умов та геополітичного контексту. Всі стратегії спрямовані на забезпечення довгострокової технологічної конкурентоспроможності та економічної безпеки. Стаття підготовлена в рамках виконання науково-дослідної роботи 0123U102061 "Міжнародні механізми забезпечення ресурсами стратегічного значення для підвищення обороноздатності України".

Key words: world order, geopolitics, technoglobalism, conflicts, challenges, threats, economic security, economic sovereignty, technological sovereignty, resources for development, strategic interest, economic interest, development strategy, recovery strategy, reconstruction strategy, infrastructure, champion companies, control, intervention, institutions, AI.

Ключові слова: світовий порядок, геополітика, техноглобалізм, конфлікти, виклики, загрози, економічна безпека, економічний суверенітет, технологічний суверенітет, ресурси для розвитку, стратегічний інтерес, економічний інтерес, стратегія розвитку, стратегія відновлення, стратегія відбудови, інфраструктура, компанії-чемпіони, інноваційна система, контроль, втручання, інститути, ШІ.

INTRODUCTION

The contemporary geopolitical landscape has witnessed an unprecedented emphasis on technological capabilities as determinants of national power and

strategic autonomy. Within this context, academic and policy discourse has increasingly employed a constellation of related yet distinct concepts to describe various aspects of technological control and self-

determination. Four terms have emerged as particularly prominent in English-language research: technological sovereignty, technological independence, technological self-reliance, and technological autonomy. While these concepts are frequently used interchangeably in academic literature, each carries distinct conceptual implications and theoretical foundations that warrant careful examination.

The conflation of these terms reflects both the evolving nature of technological governance and the interdisciplinary character of contemporary research on technology policy. Scholars from fields ranging from international relations and political economy to science and technology studies have contributed to this discourse, often bringing discipline-specific interpretations to seemingly universal concepts. This conceptual proliferation has created a rich but sometimes confusing terminological landscape where precision of meaning becomes crucial for both theoretical development and practical policy formulation. Understanding the nuanced differences between these concepts is essential for several reasons. First, it enables more precise theoretical frameworks for analyzing state responses to technological challenges. Second, it facilitates clearer communication between researchers working across different disciplinary boundaries. Third, it provides policymakers with more sophisticated analytical tools for designing and implementing technology policies. Finally, it contributes to a more nuanced understanding of how different nations conceptualize and pursue technological self-determination in an increasingly interconnected world.

THE REVIEW OF THE LITERATURE

Author teams led by Bulatova O. [1; 2; 3; 15; 16], Duginets G. [4], Lukyanenko D. [5], Panchenko V. [6; 7; 8; 9; 10; 13; 22], Yatsenko O. [14] investigated the features of implementing international economic development strategies, taking into account threats to economic security in the context of global conflicts and structural imbalances that provoke the processes of deglobalization or the so-called slobalization.

Huang C., & Soete L. [19], Edler J., Blind K., Kroll H. & Schubert T. [17], March C. & Schieferdecker I. [21], Roberts H., Cows J., Morley J., Taddeo M., Wang V. & Floridi L. [24] analyzed the phenomenon of technological sovereignty as a key imperative of economic development policy. The challenges to world order in the face of military threat are noted in the works of Farrell H. & Newman A. L. [18], Kirshner J. [20], Schwarzer D. [25], Stamegna M., Bonaiuti C., Maranzano P. & Pianta M. [26], Streeck W. [27].

THE PURPOSE OF THE ARTICLE

Метою даного дослідження є визначення нюансованих відмінностей між концепціями технологічного розвитку, що базуються на феноменах незалежності, суверенітету і автономії, що дозволить створювати більш точні теоретичні рамки для аналізу державних відповідей на технологічні виклики в умовах реалізації стратегічної політики економічного відновлення та відбудови.

RESEARCH RESULTS

Technological sovereignty represents perhaps the most comprehensive and politically charged of the four concepts under examination. Rooted in traditional notions of state sovereignty, technological sovereignty encompasses the state's capacity to exercise ultimate authority over technological systems, infrastructure, and development within its territorial boundaries. This concept extends beyond mere technological capability to include the legal, regulatory, and institutional frameworks necessary to maintain control over technological domains. The theoretical foundations of technological sovereignty draw heavily from Westphalian concepts of state sovereignty while adapting to the unique characteristics of contemporary technological systems. Unlike traditional sovereignty, which primarily concerned territorial control and political authority, technological sovereignty must grapple with the inherently transnational nature of modern technology. Digital networks, global supply chains, and international standards create technological interdependencies that challenge conventional notions of sovereign control. European scholarship has been particularly influential in developing the concept of technological sovereignty, with the European Union's digital sovereignty initiatives providing concrete examples of how this concept translates into policy practice. The EU's efforts to develop autonomous capabilities in areas such as cloud computing, artificial intelligence, and semiconductor manufacturing reflect an understanding of technological sovereignty that emphasizes both defensive and offensive capabilities. Defensive aspects include protecting critical technological infrastructure from foreign interference, while offensive capabilities involve the capacity to shape global technological standards and norms. The concept of technological sovereignty also encompasses what might be termed "technological jurisprudence" — the ability to establish and enforce rules governing technological systems. This includes data protection regulations, cybersecurity standards, and technology transfer restrictions. The extraterritorial application of regulations such as the General Data Protection Regulation (GDPR) demonstrates how technological sovereignty can extend beyond national boundaries, creating global regulatory frameworks that reflect the sovereign preferences of powerful technological actors. Contemporary manifestations of technological sovereignty can be observed in national policies aimed at reducing dependence on foreign technology suppliers, developing indigenous technological capabilities, and establishing regulatory frameworks that prioritize national interests. China's pursuit of technological self-sufficiency in semiconductors, the United States' restrictions on technology transfers to strategic competitors, and India's promotion of domestic technology champions all reflect different approaches to achieving technological sovereignty.

Technological independence represents a more narrowly focused concept that emphasizes the elimination of external dependencies in critical technological domains. Unlike technological sovereignty, which encompasses broader questions of control and authority, technological independence specifically addresses the capacity to function without reliance on foreign technological inputs,

systems, or expertise. This concept is particularly relevant in discussions of critical infrastructure, defense technologies, and strategic industries where external dependencies may create vulnerabilities.

The theoretical underpinnings of technological independence draw from economic theories of dependency and strategic studies literature on vulnerability and resilience. Dependency theory's emphasis on the structural disadvantages faced by peripheral economies in their relationships with core economies provides a framework for understanding how technological dependencies can perpetuate asymmetric power relationships. From this perspective, technological independence becomes not merely a policy preference but a prerequisite for genuine economic and political autonomy.

Strategic studies literature contributes another dimension to understanding technological independence through its focus on vulnerability assessment and risk management. Technologies are evaluated not only for their economic or social benefits but also for their potential to create strategic dependencies that adversaries might exploit. This perspective has become increasingly prominent in discussions of critical supply chains, where the COVID-19 pandemic and various trade disputes have highlighted the risks associated with excessive reliance on single sources or geographically concentrated suppliers.

The operationalization of technological independence often involves policies aimed at diversifying supply chains, developing domestic alternatives to foreign technologies, and creating strategic reserves of critical technological components. South Korea's K-Semiconductor Belt project exemplifies this approach, seeking to create a comprehensive domestic semiconductor ecosystem that reduces dependence on foreign suppliers while strengthening the country's position in global technology markets.

However, technological independence faces significant practical limitations in an interconnected world. The complexity of modern technological systems means that complete independence is often economically inefficient or technically impossible. Instead, countries typically pursue selective independence in areas deemed most critical to national security or economic competitiveness while accepting interdependence in less sensitive domains. This selective approach requires sophisticated analysis of technological dependencies and their strategic implications.

Technological self-reliance emphasizes the development of indigenous technological capabilities and the capacity for autonomous innovation. While closely related to technological independence, self-reliance focuses more on building endogenous capabilities rather than simply eliminating external dependencies. This concept encompasses not only the ability to produce existing technologies domestically but also the capacity to innovate and adapt technologies to meet specific national needs and circumstances.

The conceptual foundation of technological self-reliance draws from development economics literature on endogenous growth and innovation systems. Endogenous growth theory emphasizes the role of knowledge accumulation, research and development, and human capital

formation in driving long-term economic growth. From this perspective, technological self-reliance becomes essential for sustainable development and competitive advantage in knowledge-based economies.

Innovation systems theory provides another important theoretical foundation for understanding technological self-reliance. This approach emphasizes the importance of institutional frameworks, linkages between different actors, and the accumulation of technological capabilities over time. Technological self-reliance, from this perspective, requires not only technical capabilities but also the institutional infrastructure necessary to support continuous innovation and adaptation.

India's approach to technological development provides a compelling case study of technological self-reliance in practice. The country's "Atmanirbhar Bharat" (Self-Reliant India) initiative explicitly emphasizes the development of domestic technological capabilities across various sectors. This approach combines import substitution policies with investments in research and development, education, and industrial infrastructure. The initiative recognizes that technological self-reliance requires a comprehensive ecosystem of capabilities rather than simply the ability to produce specific technologies.

Technological autonomy represents perhaps the most nuanced of the four concepts, emphasizing the capacity for independent decision-making regarding technological choices and development paths. Unlike the other concepts, which focus primarily on capabilities and dependencies, technological autonomy centers on agency and the ability to make autonomous choices about technological development and deployment. This concept recognizes that technological decisions are not merely technical but also involve values, priorities, and strategic considerations that should reflect national preferences and circumstances.

The theoretical foundation of technological autonomy draws from political theory discussions of autonomy and self-determination, as well as science and technology studies literature on technological choice and social shaping of technology. Political theory's emphasis on autonomy as the capacity for self-governance provides a framework for understanding how technological choices relate to broader questions of democratic governance and self-determination.

Science and technology studies literature contributes important insights into how technological choices are shaped by social, political, and economic factors. The social construction of technology approach emphasizes that technological development is not predetermined but involves choices between alternative possibilities. From this perspective, technological autonomy becomes the capacity to participate meaningfully in shaping technological development rather than simply accepting technological imperatives determined elsewhere.

We have proposed the following strategies for economic recovery based on the above-mentioned technological concepts.

Strategy "Digital Sovereignty" (based on the concept of technological sovereignty). Tentative title "National Platform of Digital Sovereignty for Economic Recovery." Creating a comprehensive ecosystem of technological

control, which will provide the state with the opportunity to independently determine the directions of technological development and protect critical digital infrastructure. The strategy is aimed at achieving full control over key technological processes through the development of regulatory frameworks and institutional mechanisms. Key components of the strategy: (1) regulatory block: creation of a national agency of digital sovereignty with the authority to control all critical technological systems; development of comprehensive legislation on digital sovereignty, including requirements for data and technology localization; implementation of a technological audit system for all critical infrastructure facilities; creation of national cybersecurity standards with mandatory compliance for all public and private organizations; (2) institutional block: formation of an interdepartmental council on technological sovereignty under the leadership of the Prime Minister; creation of specialized centers of competence in the fields of AI, cybersecurity, and digital technologies; development of a system of public-private partnership for technological projects of strategic importance; introduction of mandatory certification of technological solutions for critical infrastructure; (3) economic block: creation of a state fund for technological sovereignty with a capital of 2% of GDP; introduction of tax incentives for companies using national technological solutions; development of import substitution programs in critical technological areas; creation of special economic zones for the development of sovereign technologies. The expected results of this strategy are focused on: achieving 80% independence in critical technological areas within 5 years; creation of 500,000 new jobs in high-tech sectors; increase in GDP by 15% due to the development of its own technological capabilities; formation of a sustainable national technological ecosystem.

The "Technological Independence" strategy (based on the concept of technological independence) can be called the "Program for Diversification and Strategic Independence of Critical Technologies." Its goal is to systematically reduce dependence on foreign technological suppliers in critical areas through diversification of supply chains and development of alternative technological solutions. The strategy focuses on identifying and eliminating critical technological vulnerabilities. Key components of the strategy: (1) analytical block: conducting a comprehensive audit of technological dependencies in all sectors of the economy; creating a national map of critical technological dependencies with a ranking by risk level; developing an early warning system for potential disruptions in technological supply chains; monitoring geopolitical risks and their impact on technological security; (2) diversification block: implementing the principle of "multiple suppliers" for all critical technologies; developing strategic partnerships with technologically advanced countries; creating regional technological alliances to reduce dependence on dominant suppliers; developing a national system of strategic technological reserves; (3) import substitution: identification of priority technologies for import substitution based on the criterion of strategic importance; creation of targeted programs

to support domestic producers of technological solutions; development of a system of public procurement with preferences for national suppliers; stimulation of technology transfer from international to national companies; (4) financial block: creation of a fund of technological independence to finance critical projects; introduction of a system of state guarantees for investments in technological substitution; development of risk financing mechanisms for startups in the field of critical technologies; tax incentives for companies that reduce technological dependence. Expected results include: reduction of critical technological dependence by 60% within 7 years; creation of 300,000 new jobs in import substitution sectors; increase of the share of national technologies in critical infrastructure to 70%; formation of a sustainable technological security system.

Strategy "Technological Independence" (based on the concept of technological independence) "National Program for Technological Leadership and Innovative Development". Its goal is to build comprehensive internal capabilities for the development, production and improvement of advanced technologies. The strategy is aimed at creating a self-sufficient innovation ecosystem capable of autonomous technological development and global competition. Key components of the strategy: (1) educational and scientific block: large-scale reform of higher education with a focus on STEM disciplines and digital technologies; creation of 50 new world-class research centers in priority technological areas; implementation of scholarship programs for the best students of technical specialties; development of a system of continuous learning for employees of technological sectors; creation of a network of technological universities with direct links with industry; (2) innovation block: creation of a national system of technological incubators and accelerators; development of a network of technoparks in all regions of the country; implementation of programs to support startups in the field of advanced technologies; creation of public-private laboratories for joint research; development of a system for protecting intellectual property of national origin; (3) industrial block: modernization of industrial infrastructure with the introduction of Industry 4.0 technologies; creation of national champions in key technological sectors; development of a subcontracting system to attract small and medium-sized enterprises to technological chains; implementation of programs for the digitalization of traditional industries; creation of specialized production clusters; (4) financial block: increase of state spending on R&D to 3% of GDP; creation of a national venture fund to finance technological startups; introduction of tax incentives for companies investing in R&D; development of a grant financing system for university research; creation of mechanisms for co-financing private-public technological projects. Expected results include: achieving technological leadership in 5 key sectors within 10 years; creation of 800,000 new high-productivity jobs; increasing the share of high-tech exports to 40% of total exports; entering the top 10 countries in the world according to the innovation index.

Strategy "Technological Autonomy" (based on the concept of technological autonomy) "Democratic technological platform: citizen control over technological development". Its goal is to ensure the ability of society to independently make decisions on technological choices and development directions in accordance with national values and priorities. The strategy is aimed at creating mechanisms for democratic control over technological development and ensuring that technological decisions comply with public interests. Key components of the strategy: (1) institutional block: creation of a National Council on Technological Ethics with the participation of public representatives; introduction of a mandatory technological impact assessment for all large technological projects; creation of a system of public hearings on technological development issues; development of the institute of a technological ombudsman to protect citizens' rights; introduction of mechanisms for public examination of technological solutions; (2) regulatory block: development of ethical standards for the development and implementation of AI systems; creation of national principles of responsible technological development; introduction of transparency requirements for algorithmic decision-making systems; development of a technology certification system based on ethical and security principles; creation of mechanisms for public control over the use of personal data; (3) educational and awareness-raising block: implementation of digital literacy programs for all age groups; creation of a system for public information about technological risks and opportunities; development of a network of technological education centers for citizens; introduction of technological ethics courses in secondary education institutions; creation of platforms for public discussion of technological issues; (4) democratic block: implementation of technological referendum mechanisms for critically important decisions; creation of public technological councils at the local level; development of a participatory budgeting system for technological projects; introduction of open governance principles in the technological sphere; creation of mechanisms for public monitoring of the implementation of technological programs; (5) international block: active participation in the development of international standards of technological ethics; creation of coalitions of countries to promote democratic principles in technologies; development of diplomatic initiatives on ethical AI; participation in international organizations on technological governance; promoting the national model of technological autonomy at the international level. The expected results are designed to: achieve a 90% level of public trust in the technological decisions of the authorities; create a model of democratic technological governance for international application; form a technologically literate society with a high level of digital culture; ensure that all technological decisions comply with national values and interests.

CONCLUSIONS

The study solves an important scientific problem of identifying nuanced differences between concepts of technological development based on the phenomena of independence, sovereignty, and autonomy, which will allow creating a more accurate theoretical framework for

analyzing state responses to technological challenges in the context of implementing a strategic policy of economic recovery and reconstruction. The increasing importance of digital technologies poses new challenges for all four concepts examined in this analysis. Digital technologies are characterized by network effects, platform dynamics, and global standards that create new forms of technological interdependence. Traditional approaches to technological independence or self-reliance may be less applicable in digital domains where value creation depends on network participation and data flows.

Artificial intelligence presents particular challenges for technological autonomy and sovereignty. AI systems often require access to large datasets and computing resources that may be controlled by foreign entities. The development of AI systems also involves algorithmic choices that embed particular values and assumptions about how decisions should be made. Ensuring technological autonomy in AI development requires not only technical capabilities but also the capacity to make independent choices about how AI systems should be designed and deployed.

The global nature of contemporary technological challenges, such as climate change and cybersecurity, also complicates efforts to achieve technological independence or self-reliance. These challenges require international cooperation and coordination, making complete technological independence potentially counterproductive. The challenge for policymakers is to balance the desire for technological self-determination with the need for international cooperation in addressing global challenges.

The four proposed economic recovery strategies reflect different approaches to technological development, each with its own advantages and specific applications. The digital sovereignty strategy is best suited for countries seeking maximum control over technological processes. The technological independence strategy is effective in cases of critical dependencies on external suppliers. The technological self-reliance strategy is optimal for long-term innovative development. The technological autonomy strategy ensures democratic control over technological choices. The practical implementation of these strategies requires taking into account specific national conditions, resource capabilities, and geopolitical context. A combined approach that combines elements of different strategies according to the specific needs and capabilities of the country may be the most effective.

Література:

1. Булатова О. В., Захарова О. В., Карпенко О. І., Федоров Е. В. Економічна безпека країн в умовах сучасних глобальних трансформацій: виклики, загрози, ризики / за заг. ред. д.е.н., проф. О. В. Булатової. Київ: МДУ, 2024. 290 с.
2. Булатова О. В., Федоров Е. В. Виклики, загрози та ризики формування національної економічної безпеки: глобальний та національний рівень. Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка. 2022. Вип. 23. С. 52—65. <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2022-12-23-52-65>.
3. Булатова О., Панченко В., Іващенко О. Мегатренди міжнародного економічного розвитку і виклики економічній безпеці: потенціал управління політикою

стійкості та протидії ризикам. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 2. С. 215—222. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-29>.

4. Дугінець Г., Яценко О., Панченко В. Міжнародний досвід повоєнного відновлення: тригери соціально-економічного розвитку в умовах децентралізації. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. № 328 (2). С. 497—505. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-74>.

5. Лук'яненко Д.Г. Стратегії економічного розвитку в умовах глобалізації: монографія. К.: КНЕУ, 2001. 538 с.

6. Панченко В., Птащенко О. В., Резнікова Н. В., Карп В. С. Міжнародні стратегії зменшення економічних, соціальних і технологічних розривів між країнами: історичні паралелі адаптації моделей стрибкоподібного і наздоганяючого розвитку. 2025. *Агросвіт*. № 7 (квітень). С. 4—15. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.7.4>

7. Панченко В., Птащенко О., Резнікова Н., Карп В. (2025). Стрибокподібний і наздоганяючий розвиток як імператив модернізації та структурної трансформації азійських країн: історичні аспекти реалізації політики стимулювання експорту. *Агросвіт*, 6, 17—29. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.6.17> (дата звернення: 19.05.2025)

8. Панченко В., Резнікова Н. Міжнародні стратегії економічного розвитку: навчальний посібник. Київ: АграрМедіа, 2025. 471 с.

9. Панченко В., Резнікова Н., Іващенко О. Стратегічний форсайт як інструмент протидії сучасним глобальним викликам економічній безпеці і нерівності: досвід ЄС для України у сприянні стійкості та сталості. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки*. 2023. № 4 (320). С. 31—39. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-5>

10. Панченко В.Г., Резнікова Н.В., Іващенко О.А. Форсайт як інструмент відповідального державного управління і стратегування міжнародної економічної політики в умовах загострення глобальних проблем розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. № 326 (1). С. 350—358. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-55>

11. Птащенко О. В., Кириленко О. П., Курцев О. Ю. Вплив цифрових трансформацій на розвиток сучасного економічного простору: людський капітал, інклюзія, безпека. *Бізнес Інформ*. 2024. № 7. С. 180—190. URL: https://www.businessinform.net/article/?year=2024&abstract=2024_7_0_180_190

12. Резнікова Н. В., Іващенко О. А. Перспективи формування нових центрів економічного зростання в умовах нової норми світової економіки як прояв незалежності. *Інвестиції: практика та досвід*. 2017. № 11. С. 5—9.

13. Резнікова Н., Панченко В. Репортажі із цивілізаційних фронтів. На передовій міжнародної економічної політики. К.: Аграр Медіа Груп, 2023. 234 с.

14. Яценко О., Дугінець Г., Панченко В. Євроінтеграційні імперативи повоєнного відновлення України на засадах сталості: у пошуках джерел фінансування. *Вісник Хмельницького національного університету. Еко-*

номічні науки. 2024. № 334 (5). С. 616—623. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-93>.

15. Bulatova O., Reznikova N., Sarbash S. Asymmetry of the modern conflicts. *Przeglad Strategiczny*. 2024. № 17. P. 25—34. <https://doi.org/10.14746/ps.2024.1.2>.

16. Bulatova O., Zakharova O., Reznikova N. Modern scientific and methodological approaches to monitoring the economic security of countries / *Transformations, Challenges and Security: monograph*. Vilnius: Mykolas Romeris University, 2024. P. 68—92.

17. Edler J., Blind K., Kroll H., Schubert T. Technology sovereignty as an emerging frame for innovation policy. *Defining rationales, ends and means*. *Research Policy*. Elsevier, 2023. Vol. 52, no. 6.

18. Farrell H., Newman A. L. Weaponized Interdependence: How Global Economic Networks Shape State Coercion. *International Security*, 2019. Vol. 44, no. 1, p. 42—79.

19. Huang C., Soete L. Reconciling open science with technological sovereignty. *Economics of Innovation and New Technology*, 2025. P. 1—15. <https://doi.org/10.1080/10438599.2025.2459764>

20. Kirshner J. Classical realism and the challenge of global economic governance. *Oxford Review of Economic Policy*, 2024. Vol. 40, no. 2, p. 246—255.

21. March C., Schieferdecker I. Technological Sovereignty as Ability, Not Autarky. *International Studies Review*, 2023. Vol. 25, no. 2, viad012.

22. Panchenko V. G., Pinchuk Y. V. Current trends in the regulation of international trade in the conditions of excessive conflict of geoeconomic interests. *Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка*, 2024. № 27, p. 5—14. <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2024-14-27-5-14>

23. Ptashchenko O. Transformation of the global economic space in the present. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2018. Вип. 4 (245). С. 14—18.

24. Roberts H., Cows J., Morley J., Taddeo M., Wang V., Floridi L. The Chinese approach to artificial intelligence: an analysis of policy, ethics, and regulation. *AI & Society*, 2021. Vol. 36, no. 1, p. 59—77.

25. Schwarzer D. Europe, the End of the West and Global Power Shifts. *Global Policy*, 2017. Vol. 8, Special Issue 4, p. 18—26.

26. Stamegna M., Bonaiuti C., Maranzano P., Pianta M. The Economic Impact of Arms Spending in Germany, Italy, and Spain. *Peace Economics, Peace Science and Public Policy*, 2024. Vol. 30, no. 4, p. 393—422.

27. Streeck W. *Taking Back Control?: States and State Systems After Globalism*. Verso Books, 2024.

References:

1. Bulatova, O. V., Zakharova, O. V., Karpenko, O. I. and Fedorov, E. V. (2024), *Ekonomiczna bezpeka krain v umovakh suchasnykh hlobalnykh transformatsii: vyklyky, zahrozy, ryzyky* [Economic Security of Nations amid Contemporary Global Transformations: Challenges, Threats, and Risks], MDU, Kyiv, Ukraine.

2. Bulatova, O. V. and Fedorov, E. V. (2022), "Challenges, threats and risks of shaping national economic security: global and national level", *Visnyk Mariupols'koho*

derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomika, vol. 23, pp. 52—65, <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2022-12-23-52-65>

3. Bulatova, O., Panchenko, V. and Ivashchenko, O. (2023), "Megatrends of international economic development and challenges to economic security: the potential of resilience and risk management policy", *Modeling the Development of the Economic Systems*, vol. 2, pp. 215—222, <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-29>

4. Duhynets, H., Yatsenko, O. and Panchenko, V. (2024), "International experience of post-war recovery: triggers of socio-economic development in the context of decentralization", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 328 (2), pp. 497—505, <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-74>

5. Lukianenko, D. H. (2001), *Strategii ekonomichnoho rozvytku v umovakh hlobalizatsii* [Strategies of Economic Development under Globalization], KNEU, Kyiv, Ukraine.

6. Panchenko, V., Ptashchenko, O. V., Reznikova, N. V. and Karp, V. S. (2025), "International strategies to reduce economic, social and technological gaps between countries: historical parallels of leapfrog and catching-up development models", *Ahrosvit*, vol. 7 (April), pp. 4—15, <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.7.4>

7. Panchenko, V., Ptashchenko, O., Reznikova, N. and Karp, V. (2025), "Leapfrog and catching-up development as an imperative of modernization and structural transformation in Asian countries: historical aspects of export promotion policy", *Ahrosvit*, vol. 6, pp. 17—29, <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.6.17>

8. Panchenko, V. and Reznikova, N. (2025), *Miznarodni strategii ekonomichnoho rozvytku: navchalnyi posibnyk* [International Strategies of Economic Development: A Textbook], AhrarMedia, Kyiv, Ukraine.

9. Panchenko, V., Reznikova, N. and Ivashchenko, O. (2023), "Strategic foresight as a tool to counter current global challenges to economic security and inequality: EU experience for Ukraine in fostering resilience and sustainability", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 4 (320), pp. 31—39, <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-5>

10. Panchenko, V. H., Reznikova, N. V. and Ivashchenko, O. A. (2024), "Foresight as a tool of responsible public governance and strategic planning of international economic policy under escalating global development problems", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky*, vol. 326 (1), pp. 350—358, <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-55>

11. Ptashchenko, O. V., Korylenko, O. P. and Kurtsev, O. Yu. (2024), "The impact of digital transformations on the development of the modern economic space: human capital, inclusion, security", *Business Inform*, vol. 7, pp. 180—190, available at: https://www.businessinform.net/article/?year=2024&abstract=2024_7_0_180_190 (Accessed 22 July 2025).

12. Reznikova, N. V. and Ivashchenko, O. A. (2017), "Prospects for the emergence of new centers of economic growth under the 'new normal' of the global economy as a manifestation of neo-dependence", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 11, pp. 5—9.

13. Reznikova, N. and Panchenko, V. (2023), *Reportazhi iz tsyvilizatsiinykh frontiv. Na peredovii mizhna-*

rodnoi ekonomichnoi polityky [Reports from the Frontlines of Civilization: At the Forefront of International Economic Policy], Ahrar Media Hrup, Kyiv, Ukraine.

14. Yatsenko, O., Duhynets, H. and Panchenko, V. (2024), "European integration imperatives of Ukraine's post-war recovery on the basis of sustainability: in search of financing sources", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 334 (5), pp. 616—623, <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-93>

15. Bulatova, O., Reznikova, N. and Sarbash, S. (2024), "Asymmetry of the modern conflicts", *Przegl'd Strategiczny*, vol. 17, pp. 25—34, <https://doi.org/10.14746/ps.2024.1.2>

16. Bulatova, O., Zakharova, O. and Reznikova, N. (2024), *Modern scientific and methodological approaches to monitoring the economic security of countries, in Transformations, Challenges and Security: monograph*, Mykolas Romeris University, Vilnius, Lithuania, pp. 68—92.

17. Edler, J., Blind, K., Kroll, H. and Schubert, T. (2023), "Technology sovereignty as an emerging frame for innovation policy. Defining rationales, ends and means", *Research Policy*, vol. 52, no. 6.

18. Farrell, H. and Newman, A. L. (2019), "Weaponized Interdependence: How Global Economic Networks Shape State Coercion", *International Security*, vol. 44, no. 1, pp. 42—79.

19. Huang, C. and Soete, L. (2025), "Reconciling open science with technological sovereignty", *Economics of Innovation and New Technology*, pp. 1—15, <https://doi.org/10.1080/10438599.2025.2459764>.

20. Kirshner, J. (2024), "Classical realism and the challenge of global economic governance", *Oxford Review of Economic Policy*, vol. 40 (2), pp. 246—255.

21. March, C. and Schieferdecker, I. (2023), "Technological Sovereignty as Ability, Not Autarky", *International Studies Review*, vol. 25 (2), viad012.

22. Panchenko, V. G. and Pinchuk, Y. V. (2024), "Current trends in the regulation of international trade in the conditions of excessive conflict of geoeconomic interests", *Visnyk Mariupolskoho derzhavnoho universytetu. Seriya: Ekonomika*, vol. 27, pp. 5—14, <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2024-14-27-5-14>.

23. Ptashchenko, O. (2018), "Transformation of the global economic space in the present", *Visnyk Skhidnoukrayins'koho natsional'noho universytetu im. V. Dalya*, vol. 4 (245), pp. 14—18.

24. Roberts, H., Cows, J., Morley, J., Taddeo, M., Wang, V. and Floridi, L. (2021), "The Chinese approach to artificial intelligence: an analysis of policy, ethics, and regulation", *AI & Society*, vol. 36 (1), pp. 59—77.

25. Schwarzer, D. (2017), "Europe, the End of the West and Global Power Shifts", *Global Policy*, vol. 8, Special Issue 4, pp. 18—26.

26. Stamegna, M., Bonaiuti, C., Maranzano, P. and Pianta, M. (2024), "The Economic Impact of Arms Spending in Germany, Italy, and Spain", *Peace Economics, Peace Science and Public Policy*, vol. 30 (4), pp. 393—422.

27. Streeck, W. (2024), *Taking Back Control: States and State Systems After Globalism*, Verso Books, London, United Kingdom.

Стаття надійшла до редакції 01.08.2025 р.

УДК 658.8:004.8:339.138:331.5

*Є. В. Міщук,**д. е. н., професор, професор кафедри маркетингу, обліку, оподаткування та публічного управління, Криворізький національний університет**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4145-3711>**В. О. Ільченко,**к. е. н., старший викладач кафедри економіки, організації та управління підприємствами, Криворізький національний університет**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1167-3708>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.16.37

ІНФОРМАЦІЙНІ СИСТЕМИ У ТОВАРОЗНАВСТВІ ТА ПРОМИСЛОВОМУ МАРКЕТИНГУ ДЛЯ B2B-РІШЕНЬ З УРАХУВАННЯМ ПОВЕДІНКИ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ СПОЖИВАЧІВ

Ie. Mishchuk,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Accounting, Taxation, Public Administration, and Administration, Kryvyi Rih National University

V. Ilchenko,

PhD, Senior Lecturer, Department of Economics, Organization and Management of Enterprises, Kryvyi Rih National University

INFORMATION SYSTEMS IN PRODUCT SCIENCE AND INDUSTRIAL MARKETING FOR B2B SOLUTIONS CONSIDERING ORGANIZATIONAL CONSUMER BEHAVIOR

Стаття присвячена ролі інформаційних систем у товарознавстві та промисловому маркетингу для B2B-рішень з урахуванням поведінки організаційних споживачів. в умовах Індустрії 5.0. Показано, що остання визначається інтеграцією цифрових, гуманітарних та інноваційних чинників у процеси ухвалення рішень. Зазначено, що ціннісно-орієнтована модель поведінки, цифрова залежність, інноваційна чутливість і прогностична орієнтація являються основними характеристиками суб'єктів B2B-ринку. На основі визначених імперативних понять систематизовані дифенції категорії "організаційний споживач" з урахуванням особливостей його функціонування в умовах Індустрії 5.0. Установлено взаємозв'язок системи компонентів інформаційних систем та поведінкових аспектів організаційного споживача в указаних умовах. Особливу увагу приділено ролі інформаційних систем ERP, CRM, SCM, BI та модулів штучного інтелекту у фіксації поведінкових патернів, прогнозуванні попиту та адаптації товарної політики під потреби споживачів. Визначено, що функціонування таких систем на промислових підприємствах, зокрема гірничо-металургійного комплексу, сприяє побудові цифрових моделей асортиментного менеджменту, враховуючи як властивості продукції, так і поведінкові реакції організаційних споживачів. Запропоновано удосконалення інформаційних систем шляхом впровадження модулів поведінкової інтерпретації, предиктивної аналітики, багатокритеріальних моделей оптимізації, хмарної обробки даних і динамічного ціноутворення. Обґрунтовано необхідність переходу від транзакційного підходу до інтерактивної поведінкової взаємодії, при якій інформаційна система не лише фіксує дії споживача, а й формує уніфіковані моделі поведінкових змін для адаптивної підтримки управлінських рішень в режимі реального часу з урахуванням ціннісних, соціальних і технологічних чинників.

The article is devoted to the role of information systems in product science and industrial marketing for B2B solutions, taking into account the behavior of organizational consumers in the context of Industry 5.0. It is demonstrated that Industry 5.0 is defined by the integration of digital, humanitarian, and innovative determinants into decision-making processes. The value-oriented behavior model, digital dependency, innovation sensitivity, and predictive orientation are identified as the core characteristics of B2B market participants. Based on these imperative concepts, definitions of the category "organizational consumer" are systematized, considering its functional peculiarities in the Industry 5.0 environment. The interconnection between components of information systems and behavioral aspects of organizational consumers under these conditions is established. Particular attention is given to the role of ERP, CRM, SCM, BI information systems, and artificial intelligence modules in capturing behavioral patterns, forecasting demand, and adapting product policy to consumer needs. It is determined that the functioning of such systems in industrial enterprises, especially in the mining and metallurgical complex, contributes to building digital models of assortment management, considering both product properties and behavioral responses of organizational consumers. The article proposes improvements to information systems through the introduction of behavioral interpretation modules, predictive analytics, multi-criteria optimization models, cloud data processing, and dynamic pricing. The necessity of transitioning from a transactional approach to interactive behavioral interaction is substantiated, where the information system not only records consumer actions but also forms unified models of behavioral changes to adaptively support managerial decisions in real time, taking into account value-based, social, and technological factors.

Ключові слова: асортимент, Індустрія 5.0, організаційний споживач, інформаційні системи, поведінкові патерни, товарна політика, цифрова трансформація.

Key words: Assortment, Industry 5.0, Organizational consumer, Information systems, Behavioral patterns, Product policy, Digital transformation.

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

У сучасному B2B-середовищі підприємства стикаються з потребою не лише в оперативному обміні інформацією, а й у точному розумінні специфіки попиту з боку організаційних споживачів своєї продукції (товарів, робіт и послуг). Це вимагає застосування гнучких і адаптивних інформаційних систем, що спроможні інтегрувати бази даних з товарознавства, логістики, маркетингової аналітики та поведінкових моделей прийняття рішень у корпоративному середовищі. Разом із цим, у зв'язку з ускладненням структур закупівель на B2B-ринку, класичні підходи до маркетингу вже майже втратили свою ефективність. Не останню роль у цьому відіграло також зміщення акцентів у бік персоналізованих рішень для кожного сегмента корпоративних клієнтів. Розуміння поведінки організаційних споживачів, включаючи їх мотиви, критерії вибору та етапи процесу купівлі, надає можливість для адаптації як маркетингової стратегії, так і управління товарними асортиментами. При цьому, ключова роль у перетворенні великих обсягів ринкової та товарної інформації на аналітичні висновки належить інформаційним системам. Саме отримані за їх допомогою узагальнення слугують основою для формування ефективних рішень у промисловому маркетингу. Вони

дозволяють підприємствам, завдяки вчасній реакції на зміни у поведінці споживачів, спрогнозувати попит та раціонально управляти товарними потоками. Врахування поведінкових аспектів B2B-споживачів у межах таких систем сприятиме, окрім вже зазначеного, посиленню взаємодії між ними та виробником на засадах стабільної взаємодії та клієнтоцентричних підходів до створення цінності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Флагманами у сфері теорії та практики інтеграції інформаційних систем у товарознавство, промисловий маркетинг та аналітику споживчої поведінки є зарубіжні дослідники, передусім західні. Варто виділити модель інтегрованої цифрової трансформації інформаційних систем, яка підтримує бізнес-лідерів у вдосконаленні продуктів, послуг та операцій через застосування цифрових технологій [1]. У праці Мадждалавіє М. та Хана С. емпіричним підґрунтям дослідження стали механізми впровадження цифрових інновацій на прикладі університету FedUni [2], але її обмеження є ускладнення екстраполяції результатів на інші сектори. Роботи багатьох науковців зробили значний внесок у питання цифрової трансформації, зокрема це робота Кречмера Т. та Хашабі П., в якій акцентовано увагу на ролі інноваційності та децентралізації в перебудові структур управ-

ління [3]; Омола Е., в якій простежено еволюцію цифрової трансформації від первинних етапів до сучасних трендів [4]; Еліа Г., Соладзо Г., Лерро А., Піньї Ф. та Туччі С., в якій представлено модель "цифрового трансформаційного полотна", що охоплює процес цифрових змін від драйверів до очікуваних довгострокових результатів [5]; Сілви Р., Мамеде Х., Сантоса В., в якій розкрито інструменти та моделі оцінювання цифрової готовності малих і середніх підприємств до трансформації [6]; Мохаммеда М., Чаудхарі А., Чадхи Р., в якій обгрунтовано, що персоналізація, багатоканальність і аналіз поведінкових даних є рушіями конкурентоспроможності сучасних підприємств [7]. Практичне значення має матеріал цифрової платформи Cflow, а саме: модель зрілості цифрової трансформації як етапна карта цифрового розвитку організації [8]. Попри досить високий ступінь формалізації та готовності до практичного застосування, можливості використання інформаційних систем, упроваджених на українських підприємствах для підвищення ефективності управління асортиментом і товарною політикою в промисловому маркетингу з урахуванням поведінки організаційних споживачів потребують подальших досліджень.

Українські вчені, хоча й почали дещо пізніше, проте швидкими темпами наздогнали провідні дослідження у сфері цифрової трансформації та імплементації її компонентів у всі сфери маркетингу. Вагомий внесок внесли у загальні питання цифровізації бізнесу Кравченко М. О., Салабай В. О. [9]. Райко Д. В., Кролівець І. В. [10], Бондаренко В., Омеляненко О. [11] висвітлили вплив цифрових технологій на маркетинг, у т.ч. промисловий. Однак поза увагою залишилося застосування специфічних інформаційних систем, притаманних крупним промисловим підприємствам та можливості їх адаптації для маркетингової діяльності. Таке упущення усунуто в роботі Крижко О.В., Дарчук В.Г. [12], але не урахована поведінка організаційних споживачів. Водночас ті праці, які присвячені поведінці споживачів, зокрема як у Косар Н.С., Мамчин М.М., Баран А.О. [13], зазвичай, фрагментарно висвітлюють можливості інформаційних систем.

Ураховуючи все вищезгадане, питання використання удосконалення інформаційних систем підприємств для підвищення ефективності управління асортиментом і товарною політикою в промисловому маркетингу з урахуванням поведінки організаційних споживачів залишається актуальним і таким, що потребує подальшої розробки.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає в обгрунтуванні напрямів удосконалення інформаційних систем підприємств для підвищення ефективності управління асортиментом і товар-

Таблиця 1. Імперативні поняття та відповідні їм визначення категорії "організаційний споживач" з урахуванням особливостей його функціонування в умовах Індустрії 5.0

Імперативне поняття	Визначення «організаційний споживач»
Цифрово-залежний суб'єкт цільового ринку	Суб'єкт цільового B2B-ринку, що приймає маркетингові рішення на основі цифрової аналітики, автоматизованих CRM/BI-систем і персоналізованих даних про взаємодію в B2B-середовищі.
Ціннісно-орієнтований покупець	Товариство (підприємство, фірма, компанія), яке здійснює споживчу активність, виходячи з потреб у відповідності продукту до корпоративних цінностей, включаючи сталість, етичність бренду, репутаційний капітал постачальника та відповідність ESG-принципам.
Інноваційно-чутливий клієнт	Учасник B2B-ринку, відкритий до маркетингових пропозицій, які містять високий ступінь технологічної новизни, можливість кастомізації продукту і синергію з інноваційною стратегією самого товариства (підприємства, організації, фірми).
Багатоканальний комунікативний суб'єкт	Суб'єкт B2B-ринку, який демонструє комплексну поведінку у взаємодії з брендом на B2B-ринку, активно використовуючи омніканальні маркетингові інтерфейси, включаючи діджитал-платформи, інтерактивні сервіси та віртуальні демонстрації.
Партнер зі створення цінності	Стратегічний партнер, залучений до процесу спільного формування ціннісної пропозиції на основі принципів ко-маркетингу та відкритих інновацій на B2B-ринку.
Прогностично-орієнтований B2B- суб'єкт	Суб'єкт B2B-ринку, який орієнтується на маркетингові рішення з високою часткою передбачуваності результату, базовані на моделюванні поведінки, аналізі ринкових сценаріїв та динамічному сегментуванні потреб.
Лояльний до гуманізованого бренду клієнт	Суб'єкт B2B-ринку, який проявляє стійку прихильність до брендів, що комунікують людяність, підтримують творчий потенціал працівників, декларують прозорість та демонструють соціально-етичну відповідальність.

Джерело: систематизовано авторами.

ною політикою в промисловому маркетингу з урахуванням поведінки організаційних споживачів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

В епоху Індустрії 5.0 організаційні споживачі характеризуються специфічними властивостями, які відрізняють їх поведінку, мотивацію та особливості прийняття рішень від попередніх етапів індустріального розвитку. Передусім, слід наголосити на домінуванні ціннісно-орієнтованої моделі поведінки. Організаційні споживачі більше не сприймають продукцію (товар, послугу) як ізольований об'єкт споживання, який оцінюється виключно з позиції ціни, якості та термінів постачання. В умовах Індустрії 5.0 пріоритетним стає системний підхід, який охоплює життєвий цикл продукції, її екологічну нейтральність, цифрову відповідність, соціальну відповідальність виробника та ступінь пристосованості рішення до індивідуальних потреб конкретного організаційного споживача [14]. Разом із цим, ураховуючи стрімкий розвиток інтелектуальних інформаційних систем, модулів штучного інтелекту, IoT-рішень, а також цифрових двійників, сучасні підприємства мають розгалужені структури аналітики, які надають можливість прогнозувати закупівельну активність з ідентифікацією слабких ланок у постачанні, а також моделювати сценарії ефективної взаємодії зі стейкхолдерами, у т.ч. організаційними споживачами. Поведінка останніх, при цьому, набуває рис алгоритмізованості, адже значна частина рішень ухвалюється на основі цифрових даних, автоматизованих моделей і когнітивної аналітики. Пори це, критеріями вибору стають не лише ефективність та інноваційність, але й гуманітарний вимір: етичність, вплив на зайнятість, соціальна інклюзія, участь у регіональних



Рис. 1. Взаємозв'язок системи компонентів інформаційних систем та поведінкових аспектів організаційного споживача в умовах Індустрії 5.0

Джерело: сформовано авторами.

та/або глобальних ініціативах щодо сталого розвитку. Особливу увагу привертає системна інтегрованість споживачів у глобальні ланцюги створення вартості, в яких вони є не лише кінцевими покупцями, а й учасниками спільного створення інноваційних продуктів у межах відомих концепцій "відкрите інновування", "масова індивідуалізація" та "спільне створення цінності" [7; 8; 15].

Крім того, завдяки багатокритеріальності та мультисуб'єктності в умовах Індустрії 5.0 суттєво посилюється рівень складності організаційних рішень. Адже вони у багатьох випадках приймаються не окремими посадовими особами, а міжфункціональними командами за участю фахівців з розширення ринку (маркетологів), ІТ-аналітиків, екологів, фінансових експертів, управлінців з ESG-компетенціями [14]. Тож нові характеристики організаційних споживачів обумовлюють доцільність уточнення їх дефініції, варіанти якої з виокремленими імперативними поняттями наведені в табл. 1.

Зрозуміло, що організаційні споживачі здійснюють свою діяльність у високотехнологічному, мережево-інтегрованому та ціннісно-орієнтованому середовищі Індустрії 5.0. Тому потребують не лише оперативного доступу до релевантних даних, а й високого ступеня варіабельності інструментів для обробки, інтерпретації та прогнозування складних поведінкових патернів. У зв'язку з цим, інформаційні системи перетворюються з допоміжного технічного засобу на інтелектуально-когнітивну основу стратегічного управління, що забезпечує цілісну інтеграцію цифрових рішень у парадигму сталого, інноваційного та людиноцентричного розвитку підприємств. Відтак будь-якого організаційного споживача доцільно розглядати як користувача або замовника інформаційних систем і сервісів, для якого створюється цінність через цифрові інструменти [11]. На наш погляд, повноцінну функціональність інформа-

ційних систем на промислових підприємствах забезпечує симультанне застосування таких широко використовуваних по одиниці компонентів:

— цифрова аналітика та ІТ-платформи, які забезпечують збір, обробку та інтерпретацію великих масивів даних, котрі, своєю чергою, лежать в основі прийняття рішень щодо оптимізації товарного асортименту;

— ціннісна орієнтація, яка гарантує, що інформаційні системи підтримують сталий розвиток підприємства, враховуючи екологічні, соціальні та етичні аспекти, на що зважають як виробники, так і споживачі;

— інноваційна активність і кастомізація відображають здатність інформаційних систем адаптуватися до індивідуальних потреб користувачів, інтегрувати нові технології, що сприяє гнучкому управлінню асортиментом з урахуванням динаміки ринку;

— омніканальна комунікація, яка забезпечує єдиний інформаційний простір між різними каналами взаємодії (на виробництві, в логістиці, маркетингу) та є необхідною для наскрізного управління асортиментом й оперативного реагування при будь-яких змінах;

— прогностичне моделювання поведінки, яке інтегрується в аналітичні модулі для проактивного планування асортименту слугує інструментом прогнозування попиту, аналізу трендів і поведінкових патернів споживачів [1; 15].

Об'єднувальним чинником для вищезазначених компонентів виступає гуманізація бренду. Примітно, що в ній підкреслюється мета функціонування інформаційних систем: створення цінності не лише через технології, але й через розуміння потреб і очікувань організаційного споживача. При цьому, варто враховувати, що притаманні Індустрії 5.0 складові безпосередньо впливають на товарну політику підприємств. Зокрема, акцент на індивідуалізовані потреби споживача призводить до переходу від масового виробництва до масового кастомізованого товару (послуги), що, своєю чергою, вимагає адаптації товарної політики до створення унікальної ціннісної пропозиції для різних сегментів споживачів. Цьому сприяє також і масштабоване виробництво за допомогою 3D-друку, яке дозволяє створювати обмежені партії товарів з високим ступенем індивідуалізації без значних витрат. Його застосування змінює стратегії асортименту та інноваційної політики. Використання співпраці між штучним інтелектом (далі по тексті — ШІ), роботами та людиною впливає на якість продукції, її диференціацію та швидкість виходу на ринок. Запровадження у виробництво та реалізацію продукції елементів інтернету речей, сенсорів та автономного управління змінює саму природу товарів, перетворюючи їх на сервісно-орієнтовані системи з функціями самодіагно-

стики, оновлення та інтеграції з іншими продуктами. Використання віртуальних копій товарів дозволяє оптимізувати дизайн, покращити результати тестування й пристосованості продукції до конкретних умов експлуатації та запитів споживачів. Крім того, в останні роки по всьому світу активно зростає потреба в екологічно дружніх товарах, які легко піддаються ремонту, повторному використанню чи переробці. Тому підприємства при формуванні своєї товарної політики повинні враховувати екологічний слід і життєвий цикл продукції. Очевидно, що на сьогодні підприємства різних масштабів і економічних видів діяльності вже усвідомили переваги використання ШІ і аналітики великих даних для прогнозування споживчих вподобань, вдосконалення товарних лінійок та варіабельності характеристик товарів до поточних запитів і майбутніх трендів [4].

Отже, узагальнено сукупність компонентів, які забезпечуватимуть функціональність інформаційних систем з урахуванням поведінки організаційних споживачів під впливом складових Індустрії 5.0 зображено на рис. 1.

Надалі, для дослідження взаємодії з даними товарознавства, сфокусуємося на таких інформаційних системах підприємств гірничо-металургійної галузі, як ERP, CRM, SCM, BI та ШІ-модулів. Їх використання базується на здатності комплексно підтримувати складні виробничо-збутові процеси, характерні для названої галузі, а також спроможність визначати потреби організаційних споживачів з урахуванням особливостей Індустрії 5.0.

ERP-системи (зокрема, SAP ERP) широко використовуються на великих металургійних підприємствах, серед яких металургійний завод ПАТ "АрселорМіттал Кривий Ріг" і гірничо-збагачувальні комбінати: ПАТ "Центральний ГЗК", ПАТ "Інгuleцький ГЗК", ПАТ "Північний ГЗК" та інших. Для цих підприємств своєчасність і якість поставок обумовлюють лояльність корпоративних клієнтів. Завдяки функціональним можливостям ERP-системи відбувається синхронізація виробничих циклів із потребами організаційних споживачів, що дозволяє оптимізувати графіки виробництва і логістичні операції, знижуючи, тим самим, ризики простоїв і надлишкових запасів. Важливо, що її застосування дозволяє змінювати товарну політику, орієнтуючись на реальні обсяги замовлень та динамічні зміни попиту [16].

CRM-системи, такі як Microsoft Dynamics 365, які впроваджені, до прикладу, в компанії "Метінвест Холдинг", відіграють ключову роль у формуванні детального профілю клієнта, збираючи і аналізуючи дані про закупівельні звички, вимоги до продукції та історію взає-

Таблиця 2. Можливості інформаційних систем щодо збору, обробки та аналізу поведінкових даних у B2B-середовищі

Тип інформаційної системи	Функціональне призначення	Приклади	Можливості щодо поведінкових даних
ERP (Enterprise Resource Planning)	Комплексне управління ресурсами підприємства: фінанси, виробництво, логістика, запаси, персонал	SAP S/4HANA, Oracle NetSuite, Microsoft Dynamics 365	Аналіз циклів закупівель, частоти замовлень, впливу цін на обсяги закупівель, прогнозування потреб споживачів
CRM (Customer Relationship Management)	Управління відносинами з клієнтами: контакти, історія взаємодій, продажі, сервіс	Salesforce, Zoho CRM, HubSpot CRM, Creatio	Відстеження каналів комунікації, відповідей на пропозиції, часу прийняття рішень, ступеня зацікавленості, аналіз причин втрати споживачів
SCM (Supply Chain Management)	Управління ланцюгами постачання: закупівлі, склади, дистрибуція, логістика	Infor SCM, Oracle SCM Cloud, SAP IBP	Аналіз пунктуальності доставок, впливу логістичних збоїв на лояльність споживачів, оптимізація логістичних рішень на основі поведінки споживачів
BI (Business Intelligence)	Аналітика, візуалізація даних, підтримка стратегічних рішень	Power BI, Tableau, Qlik Sense, IBM Cognos	Виявлення поведінкових патернів, поведінкова сегментація, прогнозування попиту, візуалізація рішень, формування клієнтських дашбордів
CDP (Customer Data Platform)	Об'єднання всіх даних про клієнтів у централізовану систему для формування єдиного профілю	Segment, Bloomreach, BlueConic	Уніфікація офлайн/онлайн поведінки, прогнозування намірів, персоналізація в реальному часі, мікросегментація споживачів

Джерело: систематизовано авторами.

модії. Функціонал цієї системи надає можливість створювати точні сегменти організаційних споживачів, розробляючи, при цьому, персоналізовані пропозиції, які відповідатимуть специфічним потребам кожного організаційного споживача. Завдяки можливостям автоматизації процесів комунікації та моніторингу задоволеності клієнтів, CRM забезпечує високий рівень лояльності і стимулює повторні закупівлі, що, своєю чергою, на пряму впливає на формування гнучкої товарної політики [17; 18].

Інформаційні системи управління ланцюгами поставок, серед яких Oracle SCM Cloud, активно застосовуються компанією "ДТЕК Енерго". Вони забезпечують прозорість і контроль над складними мережами постачання сировини, палива, матеріалів та готової продукції. В умовах балансування між збереженням оптимальних запасів та забезпеченням безперервності виробничих процесів SCM-системи дозволяють оперативно коригувати обсяги і терміни поставок, мінімізуючи ризики дефіциту чи надлишку продукції. Така гнучкість також сприяє ефективній товарній політиці і, як наслідок, підвищенню задоволеності клієнтів [19].

BI-системи на підприємствах гірничо-металургійного комплексу широко представлені платформами Qlik Sense та Power BI, що застосовуються, зокрема, у "Метінвесті". За їх допомогою проводиться комплексний аналіз якості продукції, виробничих показників, конкурентного середовища та ринкових тенденцій. Використання таких систем надає можливість сформувати прогностичні моделі попиту та поведінкових патернів організаційних споживачів, що також позитивно впливатиме на рівень адаптивності управління асортиментом та

Таблиця 3. Механізмами адаптації товарної політики під потреби організаційних споживачів в інформаційних системах

Тип інформаційної системи	Вплив на товарознавство	Реальні механізми адаптації товарної політики під потреби організаційних споживачів
ERP	Оптимізація управління запасами, виробничими процесами та якістю продукції; інтеграція даних про характеристики товарів для контролю стандартів і сертифікації.	Впровадження систем управління запасами з автоматичним оновленням їх рівня відповідно до замовлень споживачів; планування виробництва на основі прогнозів попиту; автоматичне формування виробничих графіків.
CRM	Збір та систематизація інформації про потреби, вимоги та оцінку якості товарів зі сторони організаційних клієнтів; підтримка каналів зворотного зв'язку.	Сегментація споживачів за галузевими, поведінковими та ціннісними характеристиками; розробка персоналізованих комерційних пропозицій; автоматизовані кампанії email-маркетингу і промоцій; ведення історії контактів для індивідуалізації взаємодії.
SCM	Забезпечення прозорості у постачанні товарів, відстеження якості та відповідності стандартам у ланцюзі постачання.	Моніторинг споживачів у режимі реального часу; оптимізація маршрутів доставки за допомогою GPS і систем контролю; автоматичне коригування обсягів і термінів поставок залежно від змін у замовленнях клієнтів; інтеграція з постачальниками для швидкого реагування на попит.
BI	Аналітика товарознавчих даних для оцінки якості, інноваційних характеристик, конкурентоспроможності товарів; підтримка стратегічного прийняття рішень.	Використання дашбордів для моніторингу ключових показників асортименту; прогнозування попиту на основі історичних даних; аналіз конкурентного середовища; автоматизоване формування звітів для коригування цінової політики та асортименту.
III-модулі	Автоматизоване розпізнавання аномалій у якості продукції, класифікація товарів за складними параметрами, рекомендації щодо оптимізації асортименту.	Використання алгоритмів машинного навчання для прогнозування поведінки споживачів; автоматичне коригування асортименту на основі виявлених трендів; чат-боти для швидкого реагування на запити клієнтів; персоналізовані рекомендації товарів і послуг у режимі реального часу.

Джерело: систематизовано авторами.

ціноутворення. Завдяки BI підприємства отримують інструментарій для оперативного прийняття управлінських рішень, які базуватимуться не на інтуїції чи історичних припущеннях, а на аналітичних дослідженнях [20; 21].

Слід погодитися з експертами, які інтеграцію штучного інтелекту у вигляді III-модулів називають "новим рівнем інтелектуалізації маркетингових стратегій". Так, ПАТ "Запоріжсталь" використовує алгоритми машинного навчання для прогнозування попиту на металопродукцію з урахуванням сезонних коливань та окремих економічних показників [21]. У результаті такого динамічного корегування виробничих планів, оптимізуватиметься асортимент і, як наслідок, адаптуватися до потреб організаційних споживачів. Інтелектуальні чат-боти, інтегровані з CRM-системами, забезпечують оперативну комунікацію і підвищують рівень персоналізації послуг [17; 18].

Відтак, очевидно, що інформаційні системи здатні забезпечувати збір, обробку та аналіз поведінкових даних у B2B-середовищі (табл. 2), що сприяє ухваленню більш обґрунтованих управлінських рішень та підвищенню ефективності взаємодії з організаційними споживачами.

Товарознавчі дані, що включають класифікацію, фізико-хімічні властивості, стандартизацію та інші особ-

ливості товарів (продукції, послуг), інтегруючись в інформаційні системи для створення комплексних моделей асортиментного менеджменту, дозволяють прогнозувати реакцію ринку на нові товари (продукцію, послуги), аналізувати їх відповідність нормативним вимогам та екологічним стандартам [22]. Зокрема, металургійний завод може застосовувати їх для вибору оптимального набору продукції, яка відповідатиме сучасним екологічним нормам та позиціонувати її у сегменті "зеленої" металургії, забезпечуючи собі конкурентні переваги. Відомо, що продукція гірничо-збагачувальних комбінатів (залізорудний концентрат, агломерат і окатки) класифікується за вмістом заліза, фосфору, сірки, вологості, фракційним складом, а також за показниками зношуваності й металізованості, що визначають подальшу ефективність використання сировини у металургійних процесах. Ці параметри, разом із даними про обсяги поставок, частоту замовлень, логістичні вимоги та галузеву специфіку кінцевих споживачів (зокрема, металургійних комбінатів в Україні, Польщі, Словаччині чи Туреччині), можуть інтегруватися в інформаційні системи типу ERP, MES і CRM. На їх основі формуватимуться цифрові моделі асортиментного менеджменту, які дозволятимуть ав-

томатично оцінювати відповідність конкретних видів продукції технічним умовам споживача, чинним стандартам якості (ДСТУ, ISO), а також екологічним обмеженням, пов'язаним із вмістом домішок чи потребою в мінімізації викидів при подальшій переробці. Так, при поставках окатків до металургійних комбінатів, які орієнтовані на пряме відновлення заліза (DRI-технології), система визначає пріоритет постачання продукції з підвищеним вмістом заліза і зниженою домішковою складовою. На основі історичних даних продажу й логістичних сценаріїв система також здатна прогнозувати реакцію ринку на впровадження нової марочної продукції, наприклад, окатків із модифікованим складом для більш енергоефективного використання в електропечах [23; 24].

При цьому, інтеграція в цифрову інфраструктуру споживачів передбачає відповідність стандартам сумісності, доступу до програмних інтерфейсів, можливість автоматизованого обміну даними між системами та налаштування комунікаційного середовища. Усі зазначені механізми відображають новий підхід до формування товарної політики в парадигмі Індустрії 5.0 (табл. 3).

Разом із безперечними перевагами, функціонування інформаційних систем, орієнтованих на обслуговування організаційних споживачів на промисловому ринку супроводжується рядом упущень. Насамперед,

більшість з них фіксують факт здійснення закупівель, не реконструюючи їх передумови та не накопичуючи дані про послідовність поведінкових актів. Останні, при цьому, функціонують як латентні детермінанти поведінки в процесі прийняття рішень. Внаслідок цього втрачається можливість формувати прогноз поведінкову аналітику в динаміці, з урахуванням змін у внутрішньо-організаційній логіці та стратегічних пріоритетах організаційного споживача.

Такі параметри, як флуктуації в частоті запитів на комерційні пропозиції, модифікація технічних вимог у тендерних документаціях, а також збільшення тривалості міжетапних погоджень система не вважає проявами зміни поведінкової моделі, що свідчить про відсутність алгоритмів глибокої семантичної інтерпретації дій споживача в контексті його очікувань, сумнівів або змін у мотиваційній структурі. У зв'язку з цим, доцільно погодитися, що поведінкові патерни в проаналізованих вище інформаційних системах або залишаються непоміченими, або спрощуються, що нівелює можливість вчасного реагування з боку підприємства-постачальника.

Тож інформаційна система повинна не лише накопичувати дані про окремі дії організаційного споживача, але й формувати уніфіковану модель поведінкових переходів з розмежуванням між операційною, тактичною і стратегічною поведінкою. На основі таких моделей можна формалізувати індикатори "усталеної практики" або, навпаки, виявляти переходи від однієї моделі поведінки до іншої, що, своєю чергою, сигналізуватиме про відхід від тієї схеми взаємодії, яка склалася раніше. У зв'язку із цим, доцільним видається удосконалення інформаційних систем у напрямі впровадження модулів поведінкової інтерпретації з функціями контекстуалізації та дедуктивних висновків.

Перспективним є створення механізмів зворотної поведінкової реакції. При чому не як односторонньої аналітики, а як інтерактивного компонента інформаційної системи, який дозволить адаптувати зміст, тональність, структуру комунікацій та комерційних пропозицій під поточні поведінкові патерни організаційного споживача.

Доцільно виділити також інституціоналізацію поведінкових метрик як повноцінного аналітичного ресурсу

Таблиця 4. Напрями удосконалення інформаційних систем для врахування поведінкових патернів організаційних споживачів та відповідного корегування товарної політики

Тип інформаційної системи	Напрямки удосконалення для врахування поведінкових патернів організаційних споживачів	Рекомендації з оптимізації товарного асортименту
ERP	У модулі управління попитом впроваджується адаптивне планування обсягів виробництва на основі змін у ритмі замовлень ключових клієнтів. Наприклад, якщо організаційний споживач систематично скорочує обсяги закупівель у періоди політичної або валютної нестабільності, система автоматично коригуватиме виробничий план та фінансові резерви.	У SAP ERP активується модуль «Demand Planning» із функцією адаптивного прогнозування попиту на підставі історичних коливань замовлень; на основі цього виключаються низькооборотні одиниці товару з розрахунку плавання потреб у матеріалах (товарах). Наприклад, обмежується випуск нестабільно замовлюваних компонентів у сталеливарному виробництві.
CRM	У CRM впроваджується алгоритм, який автоматично змінює комунікаційну стратегію: наприклад, якщо ключовий організаційний споживач перестає відповідати протягом 10 днів після регулярних щотижневих контактів, система признає альтернативного менеджера для виходу на контакт через інший канал.	У Microsoft Dynamics 365 або Salesforce застосовується аналітика змін у структурі закупівель за останні 6 місяців. Наприклад, якщо організаційний споживач перестав замовляти продукцію категорії «А», система рекомендуватиме перевести цю позицію до статусу «тимчасово виключено з пропозицій» та активувати для запропонування інструмент рекомендації товарів, послуг інших категорій (видів тощо).
SCM	У систему постачання додається механізм виявлення патерну «запізнілого замовлення»: якщо споживач кілька разів поспіль порушує погоджені терміни закупівлі критичної сировини, SCM автоматично пропонує альтернативні ланцюги постачання або резервує додаткові обсяги на складі.	У Oracle SCM Cloud активується функція Backorder Management і модуль попереджень на основі поведінкових шаблонів. При цьому товари (продукція, послуги) з підвищеним ризиком дефіциту переносяться до пріоритетного пулу постачань, а для споживачів зі змінним попитом створюється окремий асортимент з обмеженим складським покриттям.
BI	На BI-панелі для відділу стратегічного розвитку додається показник «динаміка змін контактних осіб у B2B-клієнта». Якщо за пів року в компанії-замовника змінюється кілька ключових контактів, система сигналізує про можливу зміну стратегічного вектору чи реструктуризацію.	У Power BI або Tableau формується аналітична звітність щодо коливань у структурі замовлень після зміни контактних осіб. Якщо спостерігається відхід від технічно складних продуктів до базових, виводитимуться рекомендації на асортиментну адаптацію: замість 20 модифікацій – 5 уніфікованих моделей.
ШІ-модулі	ШІ-модуль на основі кластерного аналізу виявляє групу організаційних споживачів, які одночасно знижують частоту запитів і починають активніше взаємодіяти з конкурентами. Система прогнозує ймовірність втрати контракту й ініціює формування персоналізованої пропозиції зі спеціальними умовами.	У «Amazon Personalize», «Google Vertex AI» або «Azure Machine Learning» навчається модель прогнозування відтоку клієнта. Якщо для окремого сегмента ймовірність відмови перевищує 60%, система пропонуватиме асортиментну знижку на групу продуктів-конкурентів або тимчасове повернення раніше вилучених товарів до каталогу з бонусами за повторне замовлення.

Джерело: систематизовано авторами.

в межах інформаційної системи. Поведінкові коефіцієнти (наприклад, індекс коливання рівня залучення, стабільність комунікаційної структури, динаміка заперечень у переговорному циклі) мають не лише зберігатися як набір окремих даних, а брати участь у формуванні внутрішніх алгоритмів оцінки лояльності, потенціалу замовника та доцільності продовження співпраці. Таке впровадження дозволить перейти від пасивної реєстрації до активного управління поведінковими актами організаційних споживачів.

Особливу роль в удосконаленні інформаційних систем відіграють рекомендаційні комплекси, які на основі товарознавчих знань можуть пропонувати оптимальні варіанти поєднання асортиментних позицій з урахуванням технологічних обмежень, маркетингових пріоритетів і екологічних стандартів, як діючих, так і тих, що перебувають на стадії впровадження чи очікуються в перспективі [23].

Задля оптимізації товарного асортименту у промисловому секторі напрями удосконалення інформаційних обумовлюються необхідністю інтеграції багаторівневих процесів управління даними, аналітики попиту, оперативного планування виробництва та гнучкості у прийнятті рішень. Науково обгрунтовані напрями удосконалення інформаційних систем у цьому контексті включають:

- упровадження модулів предиктивної аналітики, які базуються на алгоритмах машинного навчання, здатних ідентифікувати закономірності в історичних даних продажів, сезонності, логістичних витратах і структурі маржинальності асортименту. Їх застосування створюватиме основу для формування оптимальної товарної матриці з урахуванням не лише поточного, але й прогнозованого попиту;

- удосконалення інтерфейсної інтеграції між підсистемами управління виробництвом, логістикою, фінансами та клієнтськими зв'язками, що забезпечуватиме наскрізну візуалізацію та контроль ланцюга створення вартості. Такий підхід дозволяє інформаційним системам оперативно коригувати асортимент залежно від змін у виробничих потужностях, вартості ресурсів, рівня обігового капіталу або поведінки споживачів;

- розробка гібридних структур інформаційних систем із підтримкою хмарних обчислень, що забезпечує масштабованість обробки великих обсягів асортиментних даних, а також гнучкий доступ до функціоналу з різних структурних підрозділів підприємства або його дочірніх компаній. У промислових умовах це дозволить централізовано управляти децентралізованими портфелями продукції з урахуванням регіональних особливостей попиту;

- упровадження інструментів підтримки прийняття рішень, які поєднують багатокритеріальні моделі оптимізації з алгоритмами обмежень і ресурсних балансів. Такі інструменти мають враховувати економічну ефективність позицій асортименту в динаміці, формувати сценарії розвитку товарної структури та оцінювати вплив рішень на сукупну рентабельність виробництва;

- розвиток механізмів динамічного цінового моделювання на основі еластичності попиту за кожним асортиментним рядом, що дозволить не лише оптимізувати обсяг продажів, але й досягти оптимального асортиментного профілю за критеріями прибутковості та оборотності продукції. Для цього доцільною інтегрувати модулі аналітики споживчої поведінки з модулями формування цінової політики (табл. 4).

Отже, використання інформаційних систем в промисловому маркетингу дозволяє не лише реагувати на поведінкові патерни організаційних споживачів, а й провадити проактивну товарну політику, адапту-

ючи товарний асортимент відповідно до зміни їх очікувань та тактичних, креативних і стратегічних рішень.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Дослідження характеристик організаційних споживачів у парадигмі Індустрії 5.0 виявило трансформацію їх статусу: від пасивних реципієнтів товарних пропозицій до активних, технологічно оснащених та ціннісно-орієнтованих суб'єктів спільного створення вартості. Визначено, що в умовах Індустрії 5.0 інформаційні системи перестають бути допоміжними інструментами управління і трансформуються в інтелектуальні моделі інтерпретації поведінки, потреб і мотивацій організаційних споживачів. На цій основі формується нова товарна політика підприємств, в якій пріоритет віддається персоналізації, інноваційній відповідності, екологічній релевантності, омніканальній взаємодії та прогнозуванню поведінкових змін. Аналіз найбільш розповсюджених на промислових підприємствах інформаційних систем (ERP, CRM, SCM, BI та ШІ-модулі) показав, що вони мають потенціал до визначення такої товарної пропозиції, яка здатна реагувати на найменші коливання у мотиваційній структурі організаційного споживача.

Виявлено упущення, які знижують здатність таких систем адекватно відображати та враховувати поведінкову складову ухвалення рішень у B2B-середовищі. Для їх усунення обгрунтовано доцільність комплексної цифрової інтеграції товарознавчих та поведінкових даних, за яких можлива побудова інформаційної системи, яка не просто фіксуватиме дії клієнта, а моделюватиме його логіку прийняття рішень, реконструюючи очікування та здійснюючи автоматизовану комунікативну адаптацію. Основою інтеграції визначено формування бази знань, в якій міститиметься систематизований набір даних про технічні, фізико-хімічні, експлуатаційні та естетичні характеристики товарів (продукції, послуг). Така інтеграція дозволить автоматизувати процеси оцінки відповідності товарів заданим параметрам якості і стандартизації. Запропоновано виведення інформаційних систем на рівень когнітивно-контекстуального аналізу, в якому поведінкові метрики відіграватимуть роль не другорядного аналітичного ресурсу, а ключового показника потенціалу та ризиків співпраці.

Встановлено, що ефективність взаємодії між підприємством і організаційним споживачем у промисловому секторі залежить від рівня розвитку предиктивної аналітики, можливостей інтерфейсної інтеграції між модулями управління, а також здатності систем до формування рекомендацій на основі не лише історичних, але й сценарно-змодельованих даних. Такий підхід сприятиме переходу від реактивного до проактивного управління товарною політикою.

Перспективами подальших розвідок є інтеграції когнітивних технологій у процеси управління взаємодією з організаційним споживачем. Когнітивні системи, характеризуючись здатністю до самонавчання, інтерпретації неоднозначної інформації з ураху-

ванням запитів, відкривають нові можливості для формування більш динамічних стратегій товарної політики.

Література:

1. Integrated Digital Transformation Systems Framework (IDTSF) for Business Leaders. (n.d.). MDPI. 2025. URL: <https://www.mdpi.com>
2. Majdalawieh M., Khan S. Building an Integrated Digital Transformation System Framework: A Design Science Research, the Case of FedUni. Sustainability. 2022. № 14 (10). P. 6121. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14106121>
3. Kretschmer T., Khashabi P. Digital Transformation and Organization Design: An Integrated Approach. California Management Review. 2020. Vol. 62 (4). P. 86—104. DOI: <https://doi.org/10.1177/0008125620940296>
4. Omol E. J. Organizational digital transformation: from evolution to future trends. Digital Transformation and Society. 2023. Vol. 3(3). C. 240—256. DOI: <https://doi.org/10.1108/DTS-08-2023-0061>
5. Elia G., Solazzo G., Lerro A., Pigni F., Tucci C. L. The digital transformation canvas: A conceptual framework for leading the digital transformation process. Business Horizons. July-August 2024. Vol. 67. Issue 4. Pp. 381—398. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.03.007>
6. Silva R.P., Mamede H. S., Santos V. A new proposed model to assess the digital organizational readiness to maximize the results of the digital transformation in SMEs. Journal of Innovation & Knowledge. January-February 2025. Vol. 10. Issue 1. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100644>
7. Mohammed M., Chaudhary A., Chadha R. Digital Transformation in the Customer Experience. Apple Academic Press Inc., CRC Press, NE, USA. 2024. URL: https://www.researchgate.net/publication/386519617_Digital_Transformation_in_the_Customer_Experience
8. Cflow. Digital Transformation Maturity Model: A Roadmap to Business Success. 2025. URL: <https://www.cflowapps.com/digital-transformation-maturity-model/>
9. Кравченко М. О., Салабай В. О. Моделі та практичні підходи до процесу цифрової трансформації бізнес-процесів підприємств: досвід України. Економічний вісник НТУУ "Київський політехнічний інститут". 2024. № 29. С. 186—192. DOI: <https://doi.org/10.20535/2307-5651.29.2024.308833>
10. Райко Д. В., Кролівець І. В. Вплив цифрових технологій на промисловий маркетинг підприємства. Маркетинг в Україні: зб. матеріалів Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф., 20 жовтня 2023 р. Київ, 2023. С. 279—281. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/de28f25e-b7d0-47de-8ec1>
11. Бондаренко В., Омеляненко О. Цифровий маркетинг сьогодення: переваги та недоліки. Економіка та суспільство. 2024. № 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-3>
12. Крижко О.В., Дарчук В.Г. Інформаційні системи в маркетинговій діяльності. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2016. № 4 (18), С. 113—120. URL: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/1373>
13. Косар Н.С., Мамчин М.М., Баран А.О. Дослідження зміни поведінки споживачів у сучасних умовах. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-68>
14. Міщук Є.В., Адаменко М.В., Адаменко Г.О. Вплив системи управління персоналом на сприйняття якості промислової продукції споживачами B2B-сегменту. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 14. С. 139-146. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.-2025.14.139>
15. McKinsey & Company. What is digital transformation? 2024. URL: https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-digital-transformation?utm_source=chatgpt.com
16. Оксамитна Л., Пряха Р. Особливості сучасних ERP-систем управління бізнес-процесами підприємства. Управління розвитком складних систем. 2022. № 51. С. 31—40. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.-2022.51.31-40>
17. Поліщук І.І. CRM-система як основа формування споживчої лояльності. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2021. № 3 (17). С. 76—80. DOI: <https://zenodo.5751096>
18. Янчук Т., Боєнко О. Впровадження CRM-систем як засіб підвищення ефективності маркетингової діяльності. Економіка та суспільство. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-89>
19. Лисак О. І. SCM-системи як засіб автоматизації управління постачанням. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2022. № 1 (45). С. 125-132. URL: <http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/17118>
20. Замлинський В.А., Щуровська А.Ю., Замлинська О.В. Особливості та характеристики business intelligence (BI)-систем як інструменту підвищення ефективності діяльності компанії. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. № 1. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-1-8>
21. Метівест: офіційний сайт. Forbes Ukraine: Metinvest Introduces AI for Product Quality Control at Zaporizhstal. 2025. URL: <https://metinvestholding.com/en/media/news/metinvest-zaprovadiv-shdlya-kontrolyu-yakost-produkc-na-zaporizhstal-forbes-ukraine>
22. Красовська Т. В. Методичні засади формування механізму товарного асортименту на виробничих підприємствах. Економіка та держава. 2010. № 2. С. 67—71.
23. Зелена сталь — Останні новини GMK Center. ГМК-Центр. 2025. URL: <https://gmk.center/ua/tag/zelena-stal>
24. Регг А. Топ-9 цифрових трендів для сталеливарної промисловості. ГМК-Центр. 2019. URL: <https://gmk.center/ua/opinion/top-9-cifrovih-trendiv-dlya-stalelivarnoi-promislovosti>

References:

1. MDPI. (2025), "Integrated Digital Transformation Systems Framework (IDTSF) for Business Leaders", available at: <https://www.mdpi.com> (Accessed 25 July 2025).

2. Majdalawieh, M. and Khan, S. (2022), "Building an Integrated Digital Transformation System Framework: A Design Science Research, the Case of FedUni", *Sustainability*, vol. 14 (10), pp. 6121. DOI: <https://doi.org/10.3390/su14106121>
3. Kretschmer, T. and Khashabi, P. (2020), "Digital Transformation and Organization Design: An Integrated Approach", *California Management Review*, vol. 62 (4), pp. 86—104. DOI: <https://doi.org/10.1177/0008125620940296>
4. Omol, E. J. (2023), "Organizational digital transformation: from evolution to future trends", *Digital Transformation and Society*, vol. 3(3), pp. 240-256. DOI: <https://doi.org/10.1108/DTS-08-2023-0061>
5. Elia, G., Solazzo, G., Lerro, A., Pigni, F. and Tucci, C. L. (2024), "The digital transformation canvas: A conceptual framework for leading the digital transformation process", *Business Horizons*. July-August, Vol. 67, Issue 4, pp. 381—398. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.03.007>
6. Silva, R.P., Mamede, H. S. and Santos, V. (2025), "A new proposed model to assess the digital organizational readiness to maximize the results of the digital transformation in SMEs", *Journal of Innovation & Knowledge*. January-February, Vol. 10, Issue 1. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.-2024.100644>
7. Mohammed, M., Chaudhary, A. and Chadha, R. (2024), *Digital Transformation in the Customer Experience*, Apple Academic Press Inc., CRC Press, NE, USA. available at: https://www.researchgate.net/publication/386519617_Digital_Transformation_in_the_Customer_Experience (Accessed 25 July 2025).
8. Cflow (2025), "Digital Transformation Maturity Model: A Roadmap to Business Success", available at: <https://www.cflowapps.com/digital-transformation-maturity-model/?> (Accessed 25 July 2025).
9. Kravchenko, M. O. and Salabaj, V. O. (2024), "Models and practical approaches to the process of digital transformation of business processes of enterprises: the experience of Ukraine", *Ekonomichnyy visnyk NTUU "Kyivs'kyj politekhnichnyy instytut"*, vol. 29, pp. 186—192. <https://doi.org/10.20535/2307-5651.-29.2024.308833>
10. Rajko, D. V. and Krolivets', I. V. (2023), "The impact of digital technologies on industrial marketing of the enterprise", *Marketynh v Ukraini: zb. materialiv Mizhnar. nauk.-prakt. internet-konf. [Marketing in Ukraine: collection of materials of the International Scientific and Practical Internet Conference]*, Kyiv, Ukraine, pp. 279—281, available at: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/de28f25e-b7d0-47de-8ec1—> (Accessed 25 July 2025).
11. Bondarenko, V. and Omel'ianenko, O. (2024), "Digital Marketing Today: Advantages and Disadvantages", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 67. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-3>
12. Kryzhko, O.V. and Darchuk, V.H. (2016), "Information Systems in Marketing Activities", *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, vol. 4 (18), pp. 113—120, available at: <https://journals.dut.edu.ua/index.php/emb/article/view/1373> (Accessed 25 July 2025).
13. Kosar, N.S., Mamchyn, M.M. and Baran, A.O. (2022), "Study of Changes in Consumer Behavior in Modern Conditions", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-68>
14. Mischuk, Ye.V., Adamenko, M.V. and Adamenko, H.O. (2025), "The Impact of the Personnel Management System on the Perception of the Quality of Industrial Products by Consumers of the B2B Segment", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 14, pp. 139—146. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.14.139>
15. McKinsey & Company. (2024), "What is digital transformation?", available at: https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-digital-transformation?utm_source=chatgpt.com (Accessed 25 July 2025).
16. Oksamytna, L. and Priakha, R. (2022), "Features of modern ERP systems for managing business processes of an enterprise", *Upravlinnia rozvytkom skladnykh system*, vol. 51, pp. 31—40. DOI: <https://doi.org/10.32347/2412-9933.2022.51.31-40>
17. Polischuk, I.I. (2021), "CRM system as a basis for forming consumer loyalty", *Ekonomichnyy zhurnal Odes'koho politekhnichnoho universytetu*, vol. 3 (17), pp. 76-80. DOI: [10.5281/zenodo.5751096](https://doi.org/10.5281/zenodo.5751096)
18. Yanchuk, T. and Boienko, O. (2023), "Implementation of CRM systems as a means of increasing the efficiency of marketing activities", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-89>
19. Lysak, O. I. (2022), "SCM systems as a means of automating supply management", *Zbirnyk naukovykh prats' Tavrijs'koho derzhavnoho ahrotekhnolohichnoho universytetu imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky)*, vol. 1 (45), pp. 125—132, available at: <http://elar.tsatu.edu.ua/handle/123456789/17118> (Accessed 25 July 2025).
20. Zamlyns'kyj, V.A., Schurovs'ka, A. Yu. and Zamlyns'ka, O.V. (2023), "Features and characteristics of business intelligence (BI) systems as a tool for increasing the efficiency of a company's activities", *Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 1. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-1-8>
21. Metinvest (2025), "Forbes Ukraine: Metinvest Introduces AI for Product Quality Control at Zaporizhstal", available at: <https://metinvestholding.com/en/media/news/metinvest-zaprovadiv-sh-dlya-kontrolyu-yakost-produkc-na-zaporizhstal-forbes-ukraine> (Accessed 25 July 2025).
22. Krasovs'ka, T. V. (2010), "Methodological principles for forming a product assortment mechanism at manufacturing enterprises", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 2, pp. 67—71.
23. GMK Center (2025), "Green steel — Latest news GMK Center", available at: <https://gmk.center/ua/tag/zelena-stal> (Accessed 25 July 2025).
24. Reh, A. (2019), "Top 9 digital trends for the steel industry", available at: <https://gmk.center/ua/opinion/top-9-cifrovih-trendiv-dlya-stalelivarnoi-promislovosti> (Accessed 25 July 2025).

Стаття надійшла до редакції 02.08.2025 р.

УДК 005.21:005.93:330.131.7

*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>**М. В. Дутчак,**д. н. з фізичного виховання та спорту, професор, професор кафедри оздоровчо-рекреаційної рухової активності, Національний університет фізичного виховання і спорту України, м. Київ
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6823-272X>**Т. В. Харчук,**д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту і економіки спорту, Національний університет фізичного виховання і спорту України, м. Київ
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6842-3478>**Л. А. Кургузенкова,**к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту і економіки спорту, Національний університет фізичного виховання і спорту України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4839-7142>**О. О. Хіленко,**к. е. н., старший викладач кафедри менеджменту і економіки спорту, Національний університет фізичного виховання і спорту України
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-5238-4734>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.16.47

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ В РОЗВИТКУ БІЗНЕС-АДМІНІСТРУВАННЯ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ

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

M. Dutchak,

Doctor of Sciences in Physical Education and Sports, Professor,

Professor of the Department of Health-Enhancing Recreational Physical Activity
National University of Ukraine on Physical Education and Sport, Kyiv, Ukraine

T. Kharchuk,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Sports Management and Economy,
National University of Ukraine on Physical Education and Sport, Kyiv, Ukraine

L. Kurhuzenkova,

PhD in Economics, Associate Professor,

Associate Professor of the Department of Sports Management and Economics,
National University of Ukraine on Physical Education and Sport

O. Khilenko,

PhD in Economics, Senior Lecturer of the Department of Sports Management and Economics,
National University of Ukraine on Physical Education and Sport

MODERN TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION: CHALLENGES AND PROSPECTS

У статті досліджуються ключові тенденції, що формують еволюцію бізнес-адміністрування в контексті цифрової трансформації, глобальної невизначеності та прискореної ринкової динаміки. Акцент робиться на зростаючій ролі цифровізації як рушійної сили структурних та управлінських зрушень, включаючи інтеграцію штучного інтелекту (ШІ), автоматизації та прийняття

рішень на основі даних. Особлива увага приділяється впливу поведінкової економіки на управлінську практику, підкреслюючи важливість психологічних, емоційних та соціальних факторів у поведінці зацікавлених сторін; порівнюється ресурсно-орієнтований підхід (RBV) та динамічний підхід (DCV) як теоретичні основи для досягнення стійкої конкурентної переваги за рахунок внутрішніх активів та адаптивності; розглядається стратегічна важливість UX-дизайну, Agile-методологій та грамотності даних як складових сучасних управлінських компетенцій. Систематизовано сучасні тенденції розвитку бізнес-адміністрування, а також окреслено перспективні напрями для наукових і практичних рішень.

This article provides a comprehensive analysis of current trends in the development of business administration amid global uncertainty, technological disruption, and the shift toward human-centered values. The study emphasizes the increasing significance of digital transformation as a key driver of structural and strategic change, with a focus on the integration of artificial intelligence (AI), machine learning (ML), automation, cloud solutions, and data-based decision-making.

The article first examines the theoretical foundations of modern business administration, then empirical data on the impact of digital and ESG trends on corporate governance, after which a model of the competencies of the manager of the future is proposed and the prospects for the adaptation of Ukrainian enterprises to

global changes are outlined. Particular attention is paid to the growing role of behavioral economics in shaping managerial decision-making. By incorporating psychological, emotional, and social dimensions, behavioral approaches allow for more accurate modeling of stakeholder behavior and internal organizational dynamics.

The research contrasts the Resource-Based View (RBV) with the Dynamic Capabilities View (DCV), illustrating how sustained competitive advantage depends both on the uniqueness of internal resources and the organization's ability to learn, reconfigure, and adapt in response to a volatile external environment.

Modern managerial paradigms are increasingly influenced by the implementation of UX design principles, Agile methodologies, and the development of data literacy among business leaders. These elements contribute to improved organizational responsiveness, customer-centric strategies, and cross-functional collaboration. Additionally, the paper addresses the ethical and strategic implications of AI/ML adoption in corporate governance, risk management, and human-machine interaction.

The transition from shareholder-centric to stakeholder-oriented value creation models is highlighted as a defining feature of contemporary business philosophy. The study concludes that business administration is evolving toward flexible, value-driven, data-intensive models grounded in technological agility, interdisciplinary thinking, emotional intelligence, and sustainability. These factors collectively shape a new management paradigm fit for the challenges of the 21st century.

Ключові слова: бізнес-адміністрування, цифрова трансформація, поведінкова економіка, теорія зацікавлених сторін, ресурсний підхід, динамічні можливості, цінність для акціонерів, корпоративне управління.

Key words: business administration, digital transformation, behavioral economics, stakeholder theory, resource-based view (RBV), dynamic capabilities (DCV), shareholder value, corporate governance.

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

За останнє десятиліття бізнес-адміністрування переживає глибинну трансформацію, що зумовлена цифровізацією, динамікою глобальних ринків і зростанням суспільних очікувань від корпоративного сектора. Від Industry 4.0 і масової автоматизації до постпандемічної "гібридної" економіки кожен із цих трендів змушує переглядати класичні управлінські парадигми, переосмислювати роль менеджерів і оновлювати інструментарій прийняття рішень. Сучасне бізнес-середовище характеризуєть-

ся VUCA-ознаками (volatility, uncertainty, complexity, ambiguity), що ускладнює довгострокове планування, проте водночас стимулює організації до інновацій, гнучкості та формування нових компетентностей.

Серед найбільш помітних тенденцій варто виокремити:

— цифрову трансформацію, що пов'язана із впровадженням хмарних сервісів, штучного інтелекту, аналітики "великих даних" та автоматизації бізнес-процесів, що істотно підвищує швидкість і якість управлінських рішень;

— стали та відповідальну бізнес-практику (ESG), яка зумовлює інтеграцію екологічних і соціальних критеріїв у корпоративні стратегії, бюджетування і звітність;

— аджайл-підходи та проєктне управління як перехід від жорстких ієрархічних структур до гнучких кросфункціональних команд, здатних швидко адаптуватися до змін запитів клієнтів і ринку;

— глобальні ланцюги постачань та ризик-менеджмент у контексті геополітичної турбулентності, енергетичних та логістичних криз;

— економіку талантів й етику праці через зміну моделей найму, розвиток дистанційної та змішаної зайнятості, зростання важливості мікронавчання і психологічного добробуту персоналу.

Попри привабливі перспективи, ці тенденції породжують низку викликів: кіберзагрози, дефіцит цифрових компетентностей, необхідність нових регуляторних підходів до ESG-звітності, зростання ролі поведінкової економіки у формуванні споживчого попиту тощо. У цьому контексті бізнес-адміністрування виступає міждисциплінарним "майданчиком" для інтеграції знань з менеджменту, фінансів, інформаційних технологій, права та соціології.

Актуальність дослідження полягає у потребі систематизувати сучасні тенденції розвитку бізнес-адміністрування, виявити сфери їхнього перетину та суперечності, а також окреслити перспективні напрями для наукових і практичних рішень. Це дозволить сформувати комплексне бачення майбутньої еволюції управлінських практик та визначити вимоги до компетентностей фахівців в умовах постійних трансформацій.

МЕТА СТАТТІ

Мета статті проаналізувати ключові тенденції розвитку бізнес-адміністрування у глобальному та вітчизняному вимірах, виявити головні виклики для компаній і освітніх програм, а також запропонувати напрями подальших досліджень і практичних дій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності організацій у VUCA-реальності.

Для досягнення поставленої мети у статті передбачено: розкрити сутність сучасного бізнес-адміністрування як міждисциплінарної сфери, що поєднує економічні, поведінкові, цифрові та управлінські компоненти; визначити ключові глобальні та технологічні чинники, що зумовлюють трансформацію підходів до бізнес-управління в умовах нестабільності та цифровізації; проаналізувати вплив поведінкової економіки на процеси прийняття управлінських рішень у контексті стейкхолдер-орієнтованого підходу; оцінити значущість ресурсно-орієнтованого підходу (RBV) і концепції динамічних здібностей (DCV) у формуванні стратегічної стійкості організації; узагальнити актуальні тенденції, виклики та перспективи бізнес-адміністрування, сформулювати висновки щодо нової управлінської парадигми XXI століття.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика трансформації бізнес-адміністрування у XXI столітті активно висвітлюється в науковій та прикладній літературі. Серед фундаментальних досліджень варто виокремити праці А. Чендлера, в яких проаналізовано еволюцію структур корпоративного управління, та дослідження Дж. Лоуренса і П. Лорша, які започат-

кували контингентний підхід до управління, що залишається актуальним в умовах мінливого бізнес-середовища [4; 10]. Значну увагу в сучасних публікаціях приділено впливу цифровізації та технологій штучного інтелекту (AI/ML) на бізнес-процеси [1; 17; 19]. Згідно з результатами глобальних досліджень (Deloitte Digital Transformation Survey, McKinsey ESG Pulse Report, PwC ESG Trends), цифрові рішення не лише змінюють моделі операційної діяльності, а і формують нові вимоги до управлінських компетентностей [5; 11; 13].

Окремий напрям становлять дослідження з поведінкової економіки, започатковані Д. Канеманом та Р. Талером, які обґрунтовують вплив когнітивних упереджень на управлінські рішення та взаємодію зі стейкхолдерами [8; 16]. У цьому контексті зростає значущість UX-дизайну (користувачького досвіду) та клієнтоцентричного мислення.

Сучасна наукова дискусія також охоплює теоретичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємств. Так, ресурсно-орієнтована теорія (Resource-Based View) Біргера Вернефельта та Джея Барні акцентується на внутрішніх активах, тоді як концепція динамічних здібностей (Dynamic Capabilities View) Девіда Тіса фокусується на здатності організацій адаптуватися до змін [8; 3; 15].

У контексті зміни ціннісних орієнтирів варто відзначити концепцію "Створення акціонерної цінності" (Creating Shareholder Value) А. Раппапорта та подальший розвиток стейкхолдер-орієнтованих моделей, що ставлять у центр уваги не лише інвесторів, а і ширший спектр зацікавлених сторін [14].

Таким чином, огляд актуальної літератури свідчить про міждисциплінарний характер проблематики бізнес-адміністрування та потребу в нових управлінських підходах, здатних інтегрувати економічні, технологічні та поведінкові чинники.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є комплексний аналіз сучасних тенденцій у сфері бізнес-адміністрування в умовах цифрової трансформації, глобальних викликів та зміни управлінських парадигм.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасне бізнес-адміністрування формується на перехресті класичних, неокласичних, посткласичних та сучасних управлінських концепцій (Lean, Agile), які формувалися на межі посткласичних шкіл управління. У XXI ст. вони не заперечуються, а інтегруються: процесна раціональність Файоля поєднується з поведінковими моделями мотивації та ситуативною адаптивністю, утворюючи багаторівневу систему управління, здатну функціонувати у VUCA-середовищі.

Однією з важливих характеристик сучасного бізнес-адміністрування є його мультидисциплінарна природа, яка полягає у поєднанні знань, методів і підходів з різних наукових і прикладних галузей для ефективного управління організаціями. Це забезпечує комплексне бачення управлінських процесів та дозволяє адаптуватися до складного, динамічного середовища. Основні складові

Таблиця 1. Основні складові мультидисциплінарності у бізнес-адмініструванні

Дисципліна	Що вона дає для бізнес-адміністрування
Економіка	Аналіз витрат і доходів, оптимізація ресурсів, макро- і мікроекономічне середовище
Соціологія	Розуміння поведінки колективів, корпоративної культури, соціальної динаміки
Психологія	Мотивація, лідерство, прийняття рішень, стресостійкість
Право	Регулювання діяльності, корпоративне управління, відповідальність
Інформаційні технології	Автоматизація процесів, цифрова трансформація, Big Data, штучний інтелект
Фінанси та бухгалтерія	Ухвалення інвестиційних рішень, контроль бюджету, оцінка ефективності
Маркетинг	Дослідження ринку, управління брендом, задоволення потреб клієнтів
Стратегічний менеджмент	Постановка цілей, розробка стратегії, аналіз середовища
Етика й філософія бізнесу	Соціальна відповідальність, доброчесність, сталий розвиток
Управління персоналом	Рекрутинг, розвиток, утримання і залучення співробітників

Джерело: сформовано на основі [6; 9].

мультидисциплінарності у бізнес-адмініструванні наведено у таблиці 1.

Таким чином, бізнес-адміністрування розглядається як комплексна наука, яка акумулює знання з економіки (ціноутворення, фінанси), соціології (організаційна культура, лідерство), права (корпоративне та міжнародне), інформаційних технологій (цифрові платформи, ШІ) та психології (поведінка споживачів, дизайн сервісу). Внаслідок цього ключовим принципом стає синтез здатність менеджера комбінувати різноспрямовані підходи для створення цілісної системи управління, а мультидисциплінарність забезпечує гнучкість, адаптивність та здатність до інновацій, що критично важливо для сучасних керівників у бізнесі.

Сучасне бізнес-адміністрування переживає трансформаційний зсув у напрямку переосмислення базових цінностей, які визначають взаємодію між компанією, клієнтом, суспільством та середовищем. Традиційні парадигми, які орієнтувалися винятково на економічний зиск (Shareholder Value — цінність для акціонерів управлінська парадигма, згідно з якою головною метою компанії є максимізація прибутку для власників акцій), поступово поступаються місцем мультимірним моделям створення цінності, що враховують інтереси широкого кола зацікавлених сторін, сталого розвитку, соціальної відповідальності та цифрової етики. У центрі теоретичного дискурсу стоїть питання створення та привласнення цінності. Сучасні фреймворки (Porter's Value Chain, Business Model Canvas, Service-Dominant Logic) доповнені концепціями створення спільної цінності (CSV) та новітньої парадигми оцінки корпоративної ефективності та інтеграції стійких практик у стратегії управління, інвестицій і звітності (ESG). Це зумовлює подвійний фокус: економічну ефективність прибутку, продуктивність, конкурентні переваги та соціальну значущість сталий розвиток, етичну відповідальність, залученість стейкхолдерів.

Важливими посткласичними підходами, які акцентують увагу на внутрішніх можливостях підприємства та здатності адаптуватися до змінного середовища, є ресурсна і динамічна школи у бізнес-адмініструванні. Вони

стали особливо актуальними у XXI столітті в умовах високої динаміки ринку, цифровізації, глобалізації та швидкоплинної конкуренції.

Основна ідея ресурсної школи (Resource-Based View, RBV) полягає в тому, що організаційний успіх залежить не стільки від зовнішнього середовища, скільки від унікальних внутрішніх ресурсів (матеріальних, нематеріальних, людських), якими володіє компанія. Ключові автори ресурсної школи Біргер Вернерфельт, Джей Барні, Маргарет А. Петераф вважають, що конкурентна перевага виникає з рідкісних, незамінних, важко імітованих і цінних ресурсів (VRIO-модель); ресурси та компетенції визначають стратегічний вибір компанії; стратегія це управління портфелем ресурсів, а не просто реагування на зовнішнє середовище [18; 3; 12]. Модель VRIO включає: Value — цінність ресурсу; Rarity — рідкісність; Inimitability — унікальність/труднощі копіювання; Organization — організаційна підтримка використання ресурсу.

Як основні ресурси дані автори розглядають репутацію бренду; патенти, інтелектуальну власність; корпоративну культуру; унікальні технології чи бізнес-процеси. Замість аналізу зовнішнього середовища (як у М. Портера), вони фокусуються на внутрішніх сильних сторонах компанії і, таким чином, трансформують стратегічне мислення в бік внутрішніх компетенцій і нематеріальних активів, розвиваючи його для багатонаціональних компаній, зосереджуючи увагу на джерелах конкурентних переваг поза межами окремого бізнес-юніту.

Динамічна школа (Dynamic Capabilities View, DCV) вважає, що успішні компанії мають динамічні здібності здатність переосмислювати, перебудовувати, інтегрувати і трансформувати свої ресурси відповідно до змін навколишнього середовища. Авторами даної парадигми є Девід Тіс, Гері Пізано, Емі Шуен [15]. Ключові положення динамічної школи:

— конкуренція — це не стільки про володіння ресурсами, скільки про здатність швидко змінюватися;

— управлінці мають постійно виявляти нові можливості, перебудовувати структури, розвивати нові компетенції;

Таблиця 2. Порівняльна характеристика стейкхолдерського та поведінкового підходів

Критерій порівняння	Стейкхолдерський підхід	Поведінковий підхід
Фокус уваги	Інтереси всіх зацікавлених сторін (споживачі, партнери, громада)	Поведінка менеджерів і співробітників всередині організації
Ціль управління	Збалансування очікувань різних груп стейкхолдерів	Оптимізація рішень і стимулювання мотивації персоналу
Інструменти	Картування стейкхолдерів, аналіз впливу, діалог з громадами	Теорії мотивації, когнітивні моделі, групова динаміка
Ризики	Ігнорування інтересів окремих груп може спричинити репутаційні втрати	Непередбачуваність поведінки, групове мислення, викривлення оцінок
Практичне застосування	KCB, ESG-звітність, етичний маркетинг	Управління змінами, Agile-команди, коучинг

Джерело: сформовано на основі [7; 8; 16].

— особливу роль відіграють інновації, навчання, адаптивність та організаційне перетворення.

При цьому, основними динамічними здібностями вважаються сенсінг (sensing) виявлення можливостей; сейсінг (seizing) їхня реалізація; ре-конфігурація (reconfiguring) перебудова ресурсів.

У межах Resource-Based View (RBV) організація розглядається як комбінація унікальних, важко відтворюваних ресурсів. Доповнена підходом Dynamic Capabilities, вона пояснює, як фірми адаптуються до змін шляхом сенсінгу (відчуття можливостей), сейсінгу (захоплення) та трансформування (переконфігурація ресурсів). У цифровому контексті ці можливості значною мірою спираються на дані та аналітику.

У сучасному бізнес-адмініструванні все більше уваги приділяється розумінню того, як організації взаємодіють із зовнішніми і внутрішніми зацікавленими сторонами, а також як поведінка індивідів і колективів впливає на ефективність управлінських рішень. У цьому контексті важливу роль відіграють дві концептуальні рамки стейкхолдерський підхід (stakeholder approach) і поведінковий підхід (behavioral approach).

Теорія стейкхолдерів (Stakeholder Theory) це управлінська та етична концепція, розроблена американським філософом та бізнес-етиком Р. Едвардом Фріменом (R. Edward Freeman) у 1984 році у праці "Strategic Management: A Stakeholder Approach" [7]. Теорія стейкхолдерів стверджує, що успішна компанія має враховувати інтереси всіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів), а не лише акціонерів. Ключові принципи теорії: бізнес має етичну відповідальність перед усіма стейкхолдерами; успішне управління дорівнює балансу інтересів усіх сторін; стейкхолдери це партнери, а не просто зовнішні чинники; фокус не лише на прибуток, а й на довіру, справедливість і взаємну вигоду. Теорія стейкхолдерів змінює уявлення про мету бізнесу, підкреслюючи, що довгостроковий успіх можливий лише в партнерстві з усіма учасниками економічної екосистеми. Вона розширює межі управління від акціонер-центристської до багатомандатної моделі, де менеджер балансує інтереси інвесторів, працівників, клієнтів, суспільства.

Поведінкова економіка (Даніел Канеман, Річард Талер) додає знання про когнітивні упередження, що впливають на рішення менеджерів і споживачів, підкрес-

люючи потребу у поведінково-орієнтованих інструментах (nudging, design thinking). Даніел Канеман, автор книги "Thinking, Fast and Slow", створив концепцію двох систем мислення: система 1 — швидка, інтуїтивна; система 2 — повільна, логічна [8]. Його головна ідея: повсякденне мислення це нерациональний процес. Концепція застосовується у прийнятті управлінських рішень, врахуванні когнітивних упереджень і є важливою для лідерства, поведінкового маркетингу та UX (користувачького досвіду).

Основною ідеєю Річарда Талера є поведінкова економіка та "підштовхування" (nudge theory) [16]. Його ідеї використовуються у формуванні політик і стратегій через "підштовхування" до правильних дій в HR, CSR, ESG, державному управлінні, спортивному менеджменті (поведінка вболівальників, учасників).

Порівняльну характеристику стейкхолдерського та поведінкового підходів надано у таблиці 2.

Обидва підходи поведінковий і стейкхолдерський є ключовими у формуванні сучасного бачення бізнес-адміністрування. Вони доповнюють один одного, адже ефективне управління потребує і розуміння зовнішнього контексту (стейкхолдерів), і глибокої уваги до внутрішньої комунікації, мотивації, поведінки (behavioral). У практиці бізнесу, особливо в умовах цифрової трансформації та підвищених вимог до соціальної відповідальності, інтеграція обох ракурсів дозволяє формувати більш адаптивні, етичні та ефективні організації.

У контексті глобалізації, цифровізації та постійної змінності ринку традиційні ієрархічні моделі управління дедалі частіше поступаються місцем більш гнучким, адаптивним системам. У відповідь на зростаючу турбулентність бізнес переходить від функціональних ієрархій до проєктних та продукт-орієнтованих структур. Однією з ключових трансформацій сучасного бізнес-адміністрування стало впровадження проєктно-орієнтованого управління (Project-Oriented Management), яке акцентує увагу на досягненні стратегічних цілей через реалізацію чітко визначених проєктів, що мають обмеження в часі, бюджеті та обсязі, а також Agile.

Проєктне управління дає змогу підприємствам реалізовувати інновації в контрольованих умовах, гнучко реагувати на зовнішні виклики, забезпечувати міжфункціональну координацію, формувати тимчасові команди з чітким фокусом на результат.

Таблиця 3. Компоненти та характеристика цифрової трансформації як метاپарадигми

Компонента	Характеристика
Технологічна	Big Data, хмарні обчислення, штучний інтелект, блокчейн
Організаційна модель	Agile/Lean, плоскі структури, віддалене управління
Культура	Data-driven мислення, відкритість до експериментів
Лідерство	Цифровий лідер, фасилітатор змін, архітектор середовища
Цінності	Швидкість, прозорість, інноваційність, персоналізація
Критерії ефективності	Впровадження змін, гнучкість, адаптивність, цифрова зрілість

Джерело: сформовано на основі [17; 19].

Agile — скоріше філософія, а не метод. Це підхід до управління проектами, який наголошує на гнучкості, адаптивності, постійній співпраці з клієнтом і швидкому реагуванні на зміни. Вона виникла як альтернатива традиційним, жорстко структурованим методам управління (наприклад, Waterfall), і нині є основою сучасного проектного менеджменту, особливо у сфері IT, цифрових продуктів і стартапів. Agile-логіка застосовується й у маркетингу (Agile Marketing); управлінні персоналом (Agile HR); освіті (Agile Learning); державному управлінні (GovTech); бізнесі загалом у вигляді Agile Transformation.

Висока інформаційна насиченість середовища вимагає гнучких структур (Agile, проектні офіси), динамічного лідерства, нових цифрових інструментів інтеграції (ERP, CRM, collaboration tools). Організації мають не лише адаптуватися, а й використовувати інформаційний надлишок як перевагу (data-driven decision-making). Цифрова трансформація вийшла за межі технічного оновлення бізнесу, сформувавши метاپарадигму, яка інтегрує нові способи мислення, управлінські моделі, організаційні архітектури та цінності. На відміну від окремих інструментів цифровізації (ERP, CRM, автоматизація тощо), вона охоплює не тільки впровадження цифрових рішень, але й стратегічну реконфігурацію бізнес-моделей, організаційної культури, лідерства, взаємодії зі стейкхолдерами.

У контексті бізнес-адміністрування представники школи контингентного підходу Альфред Чендлер і Джеймс Лоуренс з Полом Лоршем є ключовими фігурами, що зробили визначальний внесок у розуміння структури та поведінки організацій. Вперше зв'язок між стратегією та структурою було обгрунтовано А. Чендлером, який у праці *Strategy and Structure* (1962) довів, що організаційна структура повинна підпорядковуватися обраній корпоративній стратегії. Ідеї Альфреда Чендлера щодо взаємозв'язку між стратегією та структурою набувають нового звучання в умовах цифрового ландшафту: "Стратегія визначає структуру" (*Structure follows strategy*) — але в умовах цифровізації структура має бути гнучкою, модульною та адаптивною, аби не перешкоджати впровадженню інновацій [4].

У межах контингентної теорії управління Лоуренс і Лорш (1967) зазначають, що ефективність структури залежить від відповідності внутрішніх підсистем до специфіки зовнішнього середовища. Лоуренс і Лорш, аналізуючи диференціацію та інтеграцію в організаціях, наголошували на необхідності

адаптації підсистем до зовнішнього середовища [10]. У цифрову епоху це означає постійне оновлення ролей та процесів, зменшення ієрархій та впровадження платформеного управління. Цифрова трансформація (ЦТ) як метاپарадигма включає певні компоненти (Таблиця 3).

Як бачимо, цифрова трансформація як метاپарадигма виходить за межі IT, охоплює всі рівні корпоративного управління; актуалізує міждисциплінарні школи (ресурсну, поведінкову, проектну); вимагає нової компетентнісної моделі менеджера — *digital-savvy* (той, хто добре орієнтується у цифровому середовищі), етичного, відкритого до змін. На відміну від окремих інструментів цифровізації (ERP, CRM, автоматизація тощо), метاپарадигма цифрової трансформації передбачає перевизначення логіки бізнес-адміністрування в умовах гіперзв'язку, гнучкості та клієнтоцентричності.

Парадигмальні зрушення, спричинені ЦТ, ведуть від ієрархічних структур до платформених і мережових моделей; від контролю та регламенту до самоорганізації, agile-процесів; від оптимізації витрат до управління цінністю для всіх стейкхолдерів; від закритих бізнес-моделей до екосистемних альянсів і відкритої інноваційності.

Цифрова трансформація виступає також як інтегратор міждисциплінарних підходів і не належить до окремої школи управління, натомість вона акумулює ресурсну, динамічну, стейкхолдерську, проектну логіку; охоплює Agile, Lean, Design Thinking, ESG-цінності, Data-Driven підходи; формує метакомпетенції менеджерів майбутнього (цифрова грамотність, системне мислення, стратегічна адаптивність). Ключовими метакомпетенціями в умовах цифрової метاپарадигми є: гнучкість і адаптивність, колаборація через цифрові платформи, грамотність у сфері даних, стратегічне управління в умовах невизначеності. Тобто, цифрова трансформація виступає метاپарадигмою, що змінює правила гри у бізнес-адмініструванні. Вона не є альтернативою традиційним школам вона інтегрує їх, збагачуючи смисловими, методологічними та інструментальними новаціями.

За результатами дослідження Deloitte Digital Transformation 2023 Survey щодо цифрової трансформації [5]:

— 87% керівників визнають, що цифрова трансформація є пріоритетом номер один у корпоративній стратегії;

Таблиця 4. Компетентності менеджера та їхня сутність

Компетентність	Сутність
Особистий вимір Критичне та системне мислення Стресостійкість Гнучкість і адаптивність Мотивація до навчання	Здатність бачити причинно-наслідкові зв'язки, моделювати ситуації, ухвалювати обгрунтовані рішення Вміння зберігати ефективність в умовах тиску, криз або невизначеності Швидка реакція на зміни, відкритість до нового Постійне самовдосконалення, розвиток soft & digital skills
Міжособистісний вимір Лідерство Комунікаційні навички Емоційний інтелект (EQ) Управління командною динамікою	Уміння надихати, вести за собою, формувати візію Ефективне усне, письмове та візуальне спілкування Усвідомлення емоцій, емпатія, саморегуляція Робота з різними поколіннями, конфліктами, кросфункціональними командами
Функціональний вимір Проектне мислення Операційне управління Фінансова грамотність Знання цифрових інструментів	Побудова, реалізація та моніторинг проєктів (Agile, Scrum, Waterfall) Оптимізація ресурсів, процесів, логістики Аналіз звітності, бюджетування, фінансове планування ERP, CRM, BI, AI-аналітика, кібербезпека
Стратегічний вимір Інноваційність Ціннісне управління (ESG/CSR) Глобальне бачення Стратегічне планування	Генерація нових ідей, дизайн-мислення, культура експериментів Орієнтація на сталий розвиток, етичне лідерство Міжнародний досвід, кроскультурна чутливість, цифрова дипломатія Розробка довгострокових сценаріїв, управління змінами

Джерело: сформовано на основі [6; 9; 17;19].

— компанії з високим рівнем цифрової зрілості в середньому демонструють на 23% вищу рентабельність активів (ROA) та на 19% кращу продуктивність праці;

— впровадження AI (штучний інтелект) і ML (машинне навчання) у корпоративне управління забезпечує скорочення операційних витрат до 20%; прискорення прийняття управлінських рішень на 30—40%.

Згідно з McKinsey & Company ESG Pulse Report 2022 щодо ESG (Environmental, Social, Governance) трендів [11]:

— понад 70% інвесторів розглядають ESG-фактори як ключовий елемент при прийнятті рішень щодо капіталовкладень;

— компанії з високим ESG-рейтингом: мали на 10% нижчу вартість капіталу; демонстрували на 21% кращі фінансові результати у довгостроковій перспективі;

— у 2023 році 55% глобальних компаній інтегрували ESG-показники в систему мотивації топ-менеджменту.

За результатами досліджень PwC ESG Trends Survey (2023) 46% компаній вже мають ESG аналітиків, які працюють разом з IT-відділами; 65% підприємств звітують про ESG індикатори у своїх інтегрованих звітах [13].

Цифрова трансформація та ESG тренди радикально змінюють структуру корпоративного управління: з одного боку, зростає прозорість, швидкість і адаптивність; з іншого етичні, екологічні й соціальні параметри стають новими стратегічними орієнтирами. Компанії, які синергізують ці два вектори, отримують конкурентну перевагу у глобальному середовищі.

Таким чином, можна стверджувати про наявність операційно-фінансового ефекту цифровізації оскільки автоматизація та AI-аналітика не лише підвищують швидкість і якість управлінських рішень, але й суттєво

скорочують витрати та знижують ризики помилок. Висока екологічна і соціальна відповідальність компанії корелює зі здешевленням капіталу та зростанням інвестиційного інтересу, що дає змогу більш ефективно реалізовувати стратегії довгострокового розвитку і надає фінансові переваги ESG-лідерів. Завдяки синергії "цифра + ESG" компанії, які інтегрують цифрові рішення для автоматизації ESG-звітності (наприклад, на базі блокчейну чи хмарних платформ), значно підвищують прозорість, довіру стейкхолдерів і водночас знижують свій екологічний слід.

У сучасних умовах цифровізації, глобалізації, ESG-інтеграції та VUCA-середовища менеджер майбутнього повинен володіти міждисциплінарним набором компетентностей. Їх можна згрупувати у чотири взаємопов'язані виміри: особистий, міжособистісний, функціональний та стратегічний.

Особистісний вимір — це базовий рівень, що визначає здатність менеджера до самоуправління, розвитку та адаптації. Його компетентнісний профіль формується на перетині кількох дисциплін — управління, психології, даних, етики, екології, цифрових технологій та комунікацій. Такий міждисциплінарний підхід забезпечує стратегічну гнучкість, інноваційність мислення та вміння адаптуватися до швидкоплинних контекстів.

Міжособистісний вимір спрямований на ефективну взаємодію з командою, партнерами, суспільством. В умовах зростання складності соціальних та організаційних систем міжособистісні навички менеджера майбутнього набувають ключового значення. Вони стають не просто "м'якими навичками" (soft skills), а стратегічною складовою лідерства, що забезпечує довіру, співпрацю, емоційну залученість команд і стабільність організаційної культури.

Функціональний вимір охоплює практичні знання, навички та інструментарій, які дозволяють менеджеру

ефективно виконувати управлінські функції у змінному, цифрово орієнтованому та багатфакторному середовищі. У контексті нової управлінської парадигми функціональні компетенції менеджера повинні бути адаптивними, інтегрованими та спрямованими на створення цінності для стейкхолдерів.

Стратегічний вимір формує здатність бачити "велику картину", діяти на випередження. У контексті глибоких трансформацій бізнес-середовища стратегічний вимір управління набуває вирішального значення. Менеджер майбутнього виступає не лише виконавцем операційних функцій, а насамперед — архітектором довгострокової цінності, здатним формувати візії, переосмислювати бізнес-моделі та реалізовувати інноваційні сценарії розвитку.

У таблиці 4 наведено основні компетентності менеджера з бізнес-адміністрування з урахуванням сучасних трендів та викликів майбутнього.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного аналізу встановлено, що сучасне бізнес-адміністрування знаходиться у фазі глибокої трансформації, зумовленої впливом цифровізації, сталого розвитку (ESG) та зміни парадигми від орієнтації на акціонерну вартість до моделі цінності для стейкхолдерів.

Однією з визначальних рис нової управлінської дійсності є перехід до міждисциплінарних, гнучких, технологічно адаптивних і людиноцентричних моделей прийняття рішень.

У роботі окреслено такі ключові тенденції:

- зростаюча роль AI/ML-рішень у корпоративному управлінні;
- поява digital-savvy управлінців як критичної компетенції;
- інтеграція ESG-метрик у системи корпоративного управління та стратегії зростання;
- домінування Agile-підходів та культури швидкого реагування;
- посилення значущості Data Literacy у всіх функціональних блоках компанії.

Водночас вітчизняний контекст висвітлює потребу в адаптації світових практик до реалій українського ринку, з урахуванням воєнних ризиків, цифрової нерівності, низького рівня впровадження ESG-стандартів та недостатньої інституціональної підтримки інновацій.

Перспективи подальших досліджень полягають у: розробці моделі компетенцій управлінця майбутнього, релевантної для українських підприємств; оцінюванні ефективності впровадження цифрових та ESG інструментів на рівні бізнес-юнітів; вивченні впливу глибокої цифрової трансформації (AI, blockchain, IoT) на організаційні структури; розширенні емпіричної бази шляхом аналізу кейсів українських компаній, що демонструють стійкість і інноваційність в умовах кризи.

Таким чином, бізнес-адміністрування у XXI столітті потребує переосмислення не лише інструментів і методів, а й базових управлінських цінностей. Формування адаптивних, етично відповідальних та технологічно

гнучких управлінських практик постає як стратегічний вектор для подальших дослідницьких і практичних зусиль.

Література:

1. Брюховецька Н. Ю., Булеєв І. П., Чорна О. А. Еволюція в підходах до управління підприємствами в умовах цифрових трансформацій. БІЗНЕСІНФОРМ 2024. № 10. С. 451—461. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-451-461>.
2. Baiyere, A., Salmela, H., & Tapanainen, T. 2020. Digital Transformation and the New Logics of Business Process Management. European Journal of Information Systems. 2020. № 29 (3). С.238—259. DOI: <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1718007>.
3. Barney Jay. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. JOURNAL OF MANAGEMENT. 1991. VOL. 17, NO. 1, URL:[https://josephmahoney.web-illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web-illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf).
4. Chandler A. D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise. Cambridge, MA: MIT Press. 1962. P.480. URL: <https://archive.org/details/strategystructur00chan>.
5. Deloitte Center for Integrated Research. Mapping digital transformation value: metrics that matter. 2023. URL:<https://www2.deloitte.com/xe/en/insights/topics/digital-transformation/metrics-that-matter.html>.
6. Epstein, M. J., Buhovac, A. R. Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental and Economic Impacts. Greenleaf Publishing. 2014. URL:https://www.bkconnection.com/static/Making_Sustainability_Work_-2nd_EXCERPT.pdf.
7. Freeman E. Strategic management: A stakeholder approach. Boston: Pitman. 1984. P. 292. URL:https://www.researchgate.net/publication/228320877_A_Stakeholder_Approach_to_Strategic_Management.
8. Kahneman D. Thinking, Fast and Slow. New York: Farrar, Straus and Giroux. 2011. P. 499. URL: <https://archive.org/details/ThinkingFastAndSlowByDanielKahneman>
9. Klein, J. T. Interdisciplinarity: History, Theory, and Practice. Detroit: Wayne State University Press. 1990. URL: <https://archive.org/details/interdisciplinar00kleirich/page/n5/mode/2up>
10. Lawrence P.R., Lorsch J.W. Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration. Boston: Harvard Business School Press. 1967. P.280. URL: <https://archive.org/details/organizationenvi00lawr>.
11. McKinsey & Company. Environmental, Social and Governance (ESG) strategy and impact. 2023. URL:<https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/how-we-help-clients/sustainability-and-social-impact-strategies/environmental-social-and-governance>.
12. Peteraf M. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View Strategic Management Journal. 1993. Vol. 14, No. 3. P. 179—191. URL: [https://josephmahoney.web-illinois.edu/BA545_Fall%202022/Peteraf%20\(1993\).pdf](https://josephmahoney.web-illinois.edu/BA545_Fall%202022/Peteraf%20(1993).pdf).
13. PwC. Digital Trends in Operations Survey. 2025. URL: <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting>

ting/business-transformation/digital-supply-chain-survey.html.

14. Rappaport A. Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance. New York: The Free Press. 1986. P.224. URL: <https://archive.org/details/creatingsharehol00rapp>.

15. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. Strategic Management Journal. 1997. Vol. 18, № 7. P. 509—533. URL: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z).

16. Thaler R. H., Sunstein C. R. Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness. New Haven: Yale University Press. 2008. P. 312. URL: <https://archive.org/details/NudgeImprovingDecisionsAboutHealthWealthAndHappiness>.

17. Vial G. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. The Journal of Strategic Information Systems. 2019. Vol. 28 (2). P. 118—144. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>.

18. Wernerfelt B. A Resource-Based View of the Firm Strategic Management Journal. 1984. Vol. 5, No. 2. P. 171-180. URL: <http://web.mit.edu/bwerner/www/papers/AResource-BasedViewoftheFirm.pdf>.

19. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Boston: Harvard Business Review Press. 2014. P. 292.

References:

1. Briukhovets'ka, N. Yu., Bulieiev, I. P. and Chorna, O. A. (2024), "Evolution in Approaches to Enterprise Management in the Context of Digital Transformations", Biznesinform, vol. 10, pp. 451—461. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-10-451-461>

2. Baiyere, A., Salmela, H., & Tapanainen, T. (2020), "Digital Transformation and the New Logics of Business Process Management", European Journal of Information Systems, vol. 29 (3), pp. 238—259. DOI: <https://doi.org/10.1080/0960085X.2020.1718007>

3. Barney, J. (1991), "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", Journal of management, vol. 17, no. 1, available at: [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf) (Accessed 25 July 2025).

4. Chandler, A. D. (1962), Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise, MIT Press, Cambridge, USA, available at: <https://archive.org/details/strategystructur00chan> (Accessed 25 July 2025).

5. Deloitte Center for Integrated Research (2023), "Mapping digital transformation value: metrics that matter", available at: <https://www2.deloitte.com/xe/en/insights/topics/digital-transformation/metrics-that-matter.html> (Accessed 25 July 2025).

6. Epstein, M. J., & Buhovac, A. R. (2014), "Making Sustainability Work: Best Practices in Managing and Measuring Corporate Social, Environmental and Economic Impacts Greenleaf Publishing", available at: https://www.bkconnection.com/static/Making_Sustainability_Work_2nd_EXCERPT.pdf (Accessed 25 July 2025).

7. Freeman, E. (1984), Strategic management: A stakeholder approach, Pitman, Bostonm, USA, available at:

https://www.researchgate.net/publication/228320877_A_Stakeholder_Approach_to_Strategic_Management (Accessed 25 July 2025).

8. Kahneman, D. (2011), Thinking, Fast and Slow, Farrar, Straus and Giroux, New York, USA, available at: <https://archive.org/details/ThinkingFastAndSlowByDanielKahneman> (Accessed 25 July 2025).

9. Klein, J. T. (1990), Interdisciplinarity: History, Theory, and Practice, Wayne State University Press, Detroit, USA, available at: <https://archive.org/details/interdisciplinar00kleirich/page/n5/mode/2up> (Accessed 25 July 2025).

10. Lawrence, P. R. and Lorsch, J. W. (1967), Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration, Harvard Business School Press, Boston, USA, available at: <https://archive.org/details/organizationenvi00lawr> (Accessed 25 July 2025).

11. McKinsey & Company (2023), "Environmental, Social and Governance (ESG) strategy and impact", available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/how-we-help-clients/sustainability-and-social-impact-strategies/environmental-social-and-governance> (Accessed 25 July 2025).

12. Peteraf, M. (1993), "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View", Strategic Management Journal, Vol. 14, No. 3, pp. 179—191, available at: [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Peteraf%20\(1993\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Peteraf%20(1993).pdf) (Accessed 25 July 2025).

13. PwC (2025), "2025 Digital Trends in Operations Survey", available at: <https://www.pwc.com/us/en/services/consulting/business-transformation/digital-supply-chain-survey.html> (Accessed 25 July 2025).

14. Rappaport, A. (1986), Creating Shareholder Value: The New Standard for Business Performance, The Free Press, New York, USA, available at: <https://archive.org/details/creatingsharehol00rapp> (Accessed 25 July 2025).

15. Teece, D. J., Pisano, G. and Shuen, A. (1997), "Dynamic Capabilities and Strategic Management", Strategic Management Journal, Vol. 18, no. 7, pp. 509-533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

16. Thaler, R. H. and Sunstein, C. R. (2008), Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness, Yale University Press, New Haven, USA, available at: <https://archive.org/details/NudgeImprovingDecisionsAboutHealthWealthAndHappiness> (Accessed 25 July 2025).

17. Vial, G. (2019), "Understanding digital transformation: A review and a research agenda", The Journal of Strategic Information Systems, Vol. 28 (2), pp. 118—144. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>

18. Wernerfelt, B. (1984), "A Resource-Based View of the Firm", Strategic Management Journal, Vol. 5, No. 2, pp. 171—180, available at: <http://web.mit.edu/bwerner/www/papers/AResource-BasedViewoftheFirm.pdf> (Accessed 25 July 2025).

19. Westerman, G., Bonnet, D. and McAfee, A. (2014), Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation, Harvard Business Review Press, Boston, USA.

Стаття надійшла до редакції 04.08.2025 р.

І. М. Паска,

*д. е. н., професор, декан економічного факультету,
Білоцерківський національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4453-8905>*

І. В. Свиноус,

*д. е. н., професор кафедри обліку і оподаткування,
Білоцерківський національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0346-1596>*

А. М. Сатир,

*д. е. н., професор, завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та біржової діяльності,
Білоцерківський національний аграрний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0040-6863>*

І. В. Артімонова,

*к. е. н. доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Білоцерківський національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1054-1356>*

А. В. Корнієнко,

*провідний бактеріолог, ДП "КИЇВОБЛАНДАРТМЕТРОЛОГІЯ"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-9407-2519>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.16.56

ЯКІСТЬ ТА БРЕНД КРАЇНИ ПОХОДЖЕННЯ ЯК ДЕТЕРМІНАНТИ УСПІШНОЇ ЗОВНІШНЬОЇ ТОРГІВЛІ АГРАРНОЮ ПРОДУКЦІЄЮ

I. Paska,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Dean of the Faculty of Economics, Bila Tserkva National Agrarian University

I. Svyynous,

Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Accounting and Taxation, Bila Tserkva National Agrarian University

L. Satyr,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Entrepreneurship, Trade and Exchange Activities, Bila Tserkva National Agrarian University

I. Artimonova,

PhD in Economics, Associate Professor, Department of Finance, Banking and Insurance, Bila Tserkva National Agrarian University

A. Kornienko,

Leading bacteriologist, DP "KYIVOBLSSTANDARDMETROLOGIYA"

QUALITY AND BRAND OF THE COUNTRY OF ORIGIN AS DETERMINANTS OF SUCCESSFUL FOREIGN TRADE IN AGRICULTURAL PRODUCTS

У статті досліджено значення якості аграрної продукції та бренду країни походження як ключових чинників конкурентоспроможності на світовому агропродовольчому ринку. Наголошено, що в умовах зростання глобальної конкуренції, посилення вимог до безпечності та сталості виробництва, саме нематеріальні активи — зокрема репутація країни-експортера, її аграрна ідентичність, стандарти якості та рівень довіри до системи контролю — стають стратегічними детермінантами успішної торгівлі. Узагальнено теоретичні підходи до категорії "бренд країни походження" у контексті аграрного експорту, а також окреслено методологію оцінки його впливу

на споживчі та закупівельні рішення. На основі аналізу міжнародного досвіду та сучасних практик державної агромаркетингової підтримки обґрунтовано, що формування позитивного нарративу навколо національного бренду в агросекторі потребує синергії між бізнесом, урядом і громадянським суспільством. Показано, що попри високий природно-ресурсний потенціал, українська агропродукція часто маркується як "сировинна" та не має стійкої асоціативної цінності в очах споживачів.

The article explores the significance of agricultural product quality and the country-of-origin brand as key factors of competitiveness in the global agri-food market. It is emphasized that under conditions of intensifying global competition, increasing demands for food safety, traceability, sustainability, and environmental responsibility, intangible assets — such as the exporting country's reputation, agricultural identity, quality standards, certification systems, and public trust in national control mechanisms—become strategic determinants of successful international trade. Theoretical approaches to the "country-of-origin effect" in the context of agricultural exports are summarized, and its institutional, marketing, and consumer dimensions are examined. The article also presents an analytical framework for assessing the impact of country branding on consumer behavior, procurement decisions, and price elasticity.

Based on an analysis of international experiences (EU, USA, Canada, Chile, Japan) and contemporary practices of public agri-marketing support, the article demonstrates that the effective development of a positive national branding narrative in the agricultural sector requires comprehensive collaboration among businesses, government, and civil society — taking into account WTO standards, SOFEX requirements, and measurable trust indicators. The Ukrainian case is analyzed through the lens of current challenges: unstable logistics, information warfare, fragmented marketing strategies, a low level of value-added processing, lack of coordination in brand promotion, and lagging adoption of digital promotion channels. It is shown that despite its high natural-resource potential and significant presence in global markets for grains, oilseeds, and other agricultural products, Ukrainian agri-food exports are often perceived as "raw" and lack a recognizable visual identity or associative value.

The article proposes a conceptual branding model comprising the following components: assurance of quality and full traceability of the supply chain (using QR codes, certificates, and geographic indications); strategic communication and reputation management in key export markets; product verification based on ecological and social criteria; emotional differentiation through origin stories, local traditions, cultural uniqueness, production sustainability, and the producer's social responsibility. Particular attention is given to the potential of developing the "Ukrainian Food" brand as a symbol of safe, responsible, high-quality, and socially oriented food from Europe.

The author concludes that implementing a comprehensive export branding strategy in Ukraine's agricultural sector is essential for achieving commercial success, diplomatic positioning, value-added growth, domestic producer protection, and increased global recognition of Ukraine in the food market amid post-crisis transformation of its agro-economy.

Ключові слова: аграрна продукція, бренд країни походження, якість, експорт, конкурентоспроможність, маркетинг, репутація, Ukrainian Food, додана вартість, продовольчий ринок, інституції, зовнішня торгівля.

Key words: agricultural products, country-of-origin brand, quality, export, competitiveness, marketing, reputation, Ukrainian Food, value added, food market, institutions, foreign trade.

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

За останнє десятиліття аграрна торгівля набула нових масштабів і стратегічного значення для глобальної економіки. Згідно з даними Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (FAO), світова вартість експорту сільськогосподарських товарів у 2023 році виявилася у 1,7 раза вищою, ніж у 2010-му, а питома

вага аграрної продукції в загальному світовому товарообігу зросла з 7% до 8%. Ця динаміка свідчить про стабільний інтерес до продовольства як стратегічного ресурсу, що визначає добробут країн, стійкість продовольчих систем і конкурентоспроможність на міжнародній арені.

Для України, яка традиційно посідає провідні позиції на ринку зернових, олійних культур і олії, питання ефективної присутності на зовнішніх ринках набуває особливої ваги у світлі зростаючої конкуренції, логістичних

викликів і змін споживчих уподобань. Сучасний світовий ринок агропродовольства вимагає не лише високих обсягів виробництва, а передусім — якісної продукції з високою доданою вартістю, здатної відповідати складним вимогам сертифікації, простежуваності походження та екологічності.

У цьому контексті якість товару виступає як критично важливий фактор експортної конкурентоспроможності. Вона включає не лише фізико-хімічні параметри чи технологічну відповідність, а й відповідність міжнародним стандартам безпеки, очікуванням кінцевого споживача, критеріям сталості та етичності виробництва. Продукти, які пройшли сертифікацію за стандартами HACCP, GlobalG.A.P., Organic EU чи ISO, мають набагато вищі шанси на допуск до ринків ЄС, США, Канади, Японії.

Втім, крім технологічних характеристик, вирішальну роль у процесі купівлі все частіше відіграє так званий "бренд країни походження" (country-of-origin effect). Це поняття означає репутацію та емоційне сприйняття країни, з якої походить товар. Покупці асоціюють продукти з певними країнами з якістю, надійністю, смаком або етичністю. Наприклад, італійські макарони, французьке вино, нідерландські сири чи новозеландське масло мають усталений імідж, що значно полегшує маркетинг та підвищує готовність споживача платити більше. У той же час, українська агропродукція часто асоціюється переважно з сировиною, і лише частково — з якістю чи брендом.

Таким чином, успішність експортної стратегії значною мірою залежить від поєднання об'єктивних характеристик (якість) із суб'єктивним сприйняттям (імідж країни). Цей парадокс — поєднання технологічної складової з психологічно-культурним чинником — є предметом активних міждисциплінарних досліджень у сферах маркетингу, брендингу, міжнародної торгівлі та аграрного менеджменту.

Саме на перетині цих двох домінант — якості продукції та іміджу країни — формується сучасна експортна конкурентоспроможність, здатна генерувати стійку додану вартість, розширювати присутність на глобальних ринках і закріплювати репутацію України як постачальника не лише великого, а й якісного та цінного продовольства.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Огляд наукових публікацій свідчить про зростаючий інтерес дослідників до ролі нематеріальних активів, зокрема якості продукції та іміджу країни походження, у формуванні конкурентоспроможності аграрного експорту. У працях К. Papadopoulos, L. Heslop, J. Verlegh доведено, що "ефект країни походження" істотно впливає на споживчу довіру та рішення про купівлю, особливо в умовах високої невизначеності. Українські дослідники, зокрема Корженівської Н., Гальчинської Ю. підкреслюють важливість інтеграції брендингу та стандартів якості в експортну стратегію аграрного сектору. Аналітичні звіти FAO та ІТС також акцентують увагу на важливості сертифікації, маркування та просування походження як нематеріальних детермінант доступу до преміальних ринків. Отже, якість і бренд країни є взаємопов'язаними інструментами, що формують сприйня-

тя агропродукції на зовнішніх ринках і визначають її конкурентну позицію.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є комплексний аналіз цих детермінант (якість та бренд країни походження) в контексті успішності зовнішньої торгівлі аграрною продукцією.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Якість аграрної продукції виступає одним із ключових детермінантів її конкурентоспроможності на зовнішніх ринках, особливо в умовах глобалізації та ускладнення вимог міжнародної торгівлі. Сучасне трактування якості охоплює не лише традиційні фізико-хімічні характеристики продукту — такі як смак, аромат, текстура, харчова та енергетична цінність, — але й регуляторну відповідність: дотримання санітарних, фітосанітарних та екологічних стандартів, встановлених міжнародними угодами (SPS Agreement), законодавством країн-імпортерів (наприклад, Regulation (EC) No 853/2004 ЄС) та міждержавними нормами (Codex Alimentarius, ISO 22000, GLOBALG.A.P.).

Крім того, якість у XXI столітті дедалі більше визначається процесними критеріями, зокрема наявністю сертифікованих систем управління безпечністю харчових продуктів (HACCP, ISO 22000), систем внутрішнього контролю якості, застосуванням сучасних цифрових засобів простежуваності (blockchain, QR-кодування партій, цифрові платформи traceability), а також інфраструктурною готовністю до зберігання, охолодження, пакування, логістики без втрат якості.

Codex Alimentarius, як авторитетна міжнародна система харчових стандартів під егідою FAO та ВООЗ, визначає якість не як статичну властивість продукту, а як сукупний результат усього ланцюга виробництва — від сировини до кінцевого споживача. У цьому підході важливими стають технології вирощування, ветеринарні протоколи, рівень добробуту тварин, способи обробки, очищення, пакування, а також логістичні рішення. Таким чином, якість — це не лише "що в продукті", а й "як він був виготовлений".

Варто зазначити, що висока якість є не просто умовою доступу на розвинені ринки (ЄС, США, Японія), але й інструментом отримання цінової премії, що особливо важливо для продукції з доданою вартістю (наприклад, органічної, безглютенової, функціональної). Водночас, країни-експортери, які ігнорують вимоги до якості, стикаються з відмовами в імпорті, зниженням довіри до національного походження продукції, втратами контрактів і підвищеними витратами на повторну сертифікацію.

Для України це питання є особливо актуальним. Більшість ключових торговельних партнерів — країни ЄС — впроваджують дедалі жорсткіші вимоги до залишкових кількостей пестицидів, мікробіологічної безпеки, умов утримання тварин та етичного виробництва. Тому підвищення якості аграрної продукції повинно розглядатися не лише як виробниче завдання, а як стратегічна вимога для забезпечення довготривалого експорту, доступу до преміальних ринків і зміцнення репутації країни-експортера.

Водночас в умовах глобалізації класичні тарифні бар'єри дедалі більше замінюються нетарифними. Як зазначає Світова організація торгівлі, понад 70% торговельних обмежень у сільському господарстві пов'язані саме з нетарифними бар'єрами, насамперед санітарними та фітосанітарними (SPS) вимогами, стандартами органічного виробництва та сертифікацією географічного походження (GI) [1].

Практика показує, що країни-експортери, які інвестують у якість, мають не лише більші обсяги експорту, а й стабільніші торговельні зв'язки. Зокрема, згідно з робочим документом СЕРП (2025), французькі аграрні фірми, які впровадили комплексні системи управління якістю (ISO 22000, HACCP, GlobalG.A.P.), мають на 18% довші контракти з імпортерами та на 24% вищі ціни реалізації порівняно з тими, хто працює за базовими стандартами [2]. У цих компаніях наявність ідентифікації партії, фахівців із контролю якості, інтегрованих ІТ-систем для простежуваності виступають важливою конкурентною перевагою на ринках ЄС, Канади та Японії.

У Сполучених Штатах і Європейському Союзі діє практика заборони імпорту без надання сертифікатів про відповідність продукції вимогам безпеки. Наприклад, згідно з Регламентом (ЄС) № 178/2002, харчова продукція повинна бути повністю простежуваною на всіх етапах ланцюга постачання. Це змушує країни-експортери адаптуватися: будувати холодительні логістичні ланцюги, впроваджувати електронну сертифікацію, навчати персонал.

В українському контексті питання якості залишається критичним. За результатами дослідження Інституту аграрної економіки, до 40% підприємств малого та середнього розміру не відповідають вимогам GlobalG.A.P. або HACCP, що обмежує їхній вихід на ринки ЄС [3]. Науковці наголошують на "низькому рівні стандартизації та спрощеному технологічному циклі" як чинниках, що призводять до зниження якості української агропродукції та втрати частки на зовнішніх ринках [4].

Водночас, інвестиції у якість відкривають нові ринки. Наприклад, органічна продукція, сертифікована за стандартами EU Organic або USDA Organic, дозволяє українським експортерам вийти на преміальний сегмент роздрібної торгівлі у Німеччині, Швеції та Франції. За даними Research Institute of Organic Agriculture (FiBL), у 2023 р. Україна посіла п'яте місце серед постачальників органічної продукції до ЄС [5].

Технологічні інновації також мають безпосередній вплив на якість. Дослідження Li et al. на прикладі Китаю показали, що впровадження систем цифрового моніторингу, холодового ланцюга, та біологічної сертифікації збільшило обсяги експорту на 30% упродовж трьох років за рахунок покращення довіри з боку імпортерів [6].

Таким чином, якість аграрної продукції — це не лише показник внутрішньої ефективності виробництва, а й стратегічний інструмент забезпечення конкурентоспроможності на глобальних ринках.

Поняття "бренд країни походження" (country-of-origin brand, або COO-branding) охоплює сукупність уявлень, асоціацій і символічного капіталу, які споживачі пов'язують із країною-виробником продукції. На відміну від окремих комерційних брендів, бренд країни є колективним нематеріальним активом, який формується роками через практику виробництва, політичну репутацію,

культурні особливості та медіаобраз. Згідно з теорією country equity, позитивне сприйняття країни може підвищити споживчу оцінку якості продукції навіть без прямого досвіду її використання [7].

Емпіричні дослідження доводять: на ринках з високою інформаційною асиметрією, таких як харчова промисловість, COO-фактор може бути вирішальним. Зокрема, за даними дослідження Roth & Romeo, імідж країни походження має суттєвий вплив на рішення про покупку, особливо у категоріях, пов'язаних з особистим споживанням, довірою до безпеки та здоров'ям [8]. Актуальні дані EU Consumer Barometer відчать, що понад 60% європейських споживачів звертають увагу на країну походження продукту при виборі продуктів харчування, а для 27% це — один із вирішальних факторів [9].

Приклади успішного використання бренду країни в аграрному секторі численні. Так, експортери кави з Колумбії ефективно використовують національний образ — "Colombian coffee" асоціюється зі стабільно високою якістю, і бренд країни використовується в усіх маркетингових кампаніях. У випадку Швейцарії — шоколад, а Нідерландів — квіти та овочі — репутація країни на пряму транслюється у довіру до продукції.

Нова Зеландія сформувала один із найуспішніших прикладів державного аграрного брендингу. Під брендом "Clean. Green. Safe." країна просуває продукцію тваринництва як екологічно безпечну, вирощену в природному середовищі без антибіотиків та стимуляторів. У дослідженні компанії Meat & Wool New Zealand вказано, що така стратегія дозволила підвищити середню експортну ціну баранини на 14% за 5 років, а також збільшити частку преміальних контрактів [10].

В ЄС активно використовуються інструменти захисту брендів географічного походження — зокрема, маркування PDO (protected designation of origin) та PGI (protected geographical indication). Згідно з даними Європейської комісії, вже понад 3 400 агропродовольчих товарів зареєстровано за схемою GI, що забезпечує юридичний захист на зовнішніх ринках і дозволяє отримати вищу ціну [11]. Відомі приклади — "Parma ham", "Roquefort cheese", "Champagne", які завдяки географічному зазначенню набули глобального визнання.

Що ж до України, то імідж країни як аграрної супердержави досі не конвертовано у повноцінний експортний бренд. Як відзначає Забарна О.В., "українські виробники поки недостатньо інтегрують концепт "походження з України" у бренд-стратегію", через що значна частина експорту потрапляє до ЄС у вигляді безіменної сировини або під іноземними марками [12]. Тим часом, брендинг українських регіонів ("Полісся", "Поділля", "Карпатський продукт") може стати основою розвитку регіональних географічних зазначень. Наприклад, ГО "Органічна Україна" активно просуває ідею реєстрації PGI для українського меду, вівсяного печива та ягід.

Слід наголосити, що ефективна стратегія формування COO-бренду має включати комунікаційну складову (платформи, інформаційні кампанії), підтримку з боку уряду (промоція, фінансування), а також інтеграцію в торговельні угоди (реєстрація GI, вимоги до маркування). Як зазначено у звіті WTO 2024 року, країни, що мають політики просування національного бренду, ма-

ють на 35—40% вищу середню експортну вартість за одиницю продукції, ніж ті, що її не мають [13].

Україна традиційно посідає провідні позиції у глобальному експорті аграрної продукції. До повномасштабного вторгнення країна була серед трійки світових лідерів з експорту соняшникової олії, п'ятірки — з кукурудзи та пшениці, та входила до десятки — з ячменю та ріпаку. За оцінками FAO, вартість агроекспорту України у 2021 році сягала понад 27 млрд дол. США, при цьому 85% експорту складала сировинна продукція, без глибокої переробки [14].

Проте реальні бар'єри та можливості на зовнішніх ринках визначаються не лише фізичним обсягом товару, а насамперед — його якістю та сприйняттям бренду країни походження (Country-of-Origin Image, COO). У сучасному глобальному маркетингу якість трактується не тільки як фізичний або санітарний параметр (безпечність, смак, харчова цінність), але як комплексна характеристика, що включає простежуваність, екологічність, інноваційність, відповідність міжнародним стандартам (НАССР, ISO, GLOBALG.A.P., Organic, GMP+ тощо) [15].

Дослідження CEPII показує, що інвестиції у якість продукції та сертифікацію прямо корелюють із експортною ефективністю: підприємства, які впроваджують стандарти безпечності та простежуваності, мають на 32% вищу ймовірність виходу на ринки ЄС або Північної Америки. Подібні висновки підтверджує і практика новозеландських, німецьких, французьких аграрних компаній, які активно брендуючи свої товари як "екологічно чисті", "локальні" або "географічно захищені", досягають преміальних цін [16].

У випадку України ситуація з брендом країни походження є суперечливою та багатовекторною. З одного боку, імідж України як "житниці Європи" справді має місце на низці зовнішніх ринків, передусім у країнах Азії, Африки та Близького Сходу. У цих регіонах українська аграрна продукція — насамперед зернові (пшениця, кукурудза, ячмінь), рослинна олія, макуха та шрот — цінується за великий обсяг, конкурентну ціну та відносну стабільність постачання, навіть попри складну логістичну ситуацію в умовах війни.

Наприклад, Туреччина, Єгипет, Ірак, Китай та Пакистан залишаються серед ключових імпортерів українських сільськогосподарських товарів, які використовуються як продовольча сировина або для тваринницького сектору. На цих ринках більш важливими чинниками є оперативність виконання контрактів, доступність обсягів, ціна та гнучкість логістичних рішень, ніж власне іміджева складова. Тут бренд країни відіграє другорядну роль, оскільки споживачами виступають здебільшого не кінцеві покупці, а переробні компанії, трейдери або державні закупівельні агенції, для яких ключовими критеріями є надійність поставок, строки, якість партії та ціна FOB/CAF/CFI.

Таким чином, на ринках країн Азії, Близького Сходу та Північної Африки імідж України як стабільного постачальника великої кількості недорогої агросировини функціонує переважно як "технічна репутація" — тобто здатність забезпечити великі обсяги постачання за прийнятною ціною та з мінімальними перебоями. Це, своєю чергою, створює певний рівень довіри з боку імпортерів і дозволяє Україні займати значну частку в

сировинному сегменті. Однак така функціональна репутація відрізняється від повноцінного національного бренду, що апелює до емоційних, культурних або етичних очікувань споживачів і дозволяє реалізовувати продукцію з преміальною надбавкою. На цих ринках висока ціна або брендованість продукції не є критичною перевагою — переважає прагматичний підхід до закупівель, орієнтований на логістику, терміни поставок, ціноутворення та гнучкість.

Водночас, ця технічна репутація сама по собі є цінним експортним активом, що може служити відправною точкою для поступової побудови ширшого бренду країни походження. Так, стабільні довгострокові поставки можуть трансформуватися у довготривалі контракти, полегшення процедур сертифікації, пільгові митні умови або доступ до інституціональних закупівель (як-от у випадку програм ООН, WFP, тощо). Крім того, це відкриває шлях до експансії у суміжні ринки — наприклад, перехід від експорту соняшникового насіння до експортів фасованої рафінованої олії під національним брендом, або від кукурудзи — до готових продуктів на основі кукурудзяного борошна чи пластівців. Такі кроки дозволяють поступово преміалізувати експорт, використовуючи вже наявну логістичну та репутаційну інфраструктуру.

Проте слід наголосити, що надмірна орієнтація лише на сировинні ринки, навіть прибуткова у короткостроковій перспективі, є стратегічно вразливою. У довгостроковому вимірі вона обмежує зростання валової доданої вартості, звужує кількість робочих місць у сфері переробки та знижує стійкість експортної моделі. Більше того, зростаюча конкуренція з боку потужних агроекспортерів, таких як Бразилія, Росія, США, Індія чи Аргентина, посилює ризики втрати частки ринку у випадку цінових коливань або логістичних обмежень. Саме тому розвиток сильного, цілісного бренду української аграрної продукції — який поєднує якість, екологічність, безпечність і надійність — стає ключовою умовою виходу в інші торговельні та цінові сегменти світового ринку.

З іншого боку, у висококонкурентних сегментах розвинених країн, таких як Європейський Союз, Північна Америка, Японія, Південна Корея, вирішальну роль відіграють три основні чинники: 1) сертифікована якість продукції відповідно до міжнародних стандартів (НАССР, ISO, Organic, GlobalG.A.P.); 2) глибина переробки (наявність товару з високою доданою вартістю); та 3) національний/регіональний бренд (імідж країни або регіону як відповідального виробника якісної продукції).

У цих країнах споживач дедалі частіше робить вибір на основі етичних, екологічних, безпекових або гастрономічних міркувань, а не лише ціни. Наприклад, дослідження European Consumer Preferences вказують, що 68% споживачів у Німеччині та Швеції готові платити на 10-15% більше за продукцію з позначкою Organic або Geographical Indication (GI), що асоціюється з якістю, походженням та культурною автентичністю. Для України це означає необхідність формування відповідної екосистеми сертифікації, маркетингу та просування національного бренду як частини стратегії просування агропродукції нового типу.

За даними ITC Trade Map, до 2022 року частка готової агропродукції у загальному експорті України до ЄС

не перевищувала 11%, у той час як у Польщі — 39%, Франції — 52%, Нідерландах — 61% [17]. Причиною є недостатня відповідність українських товарів технічним, санітарним та інституційним регламентам, що знижує можливості входження до преміального сегмента.

Крім того, відсутність системного державного брендування продукції, як у випадку з "Meat & Wool New Zealand" або "Made in Italy", робить українських виробників невидимими в очах споживача. За словами Спаського Г. В., навіть високоякісна продукція експортується як сировина для інших брендів, що отримують кінцеву маржу [18]. У результаті українські виробники не отримують повної вартості продукту, а країна — втрачає можливість укріпити експортну маржу через брендування.

Однак тренд можна змінити. Приклади компаній, які інвестували у сертифікацію (ISO 22000, HALAL, органік) та брендування, демонструють зростання прибутків і стабільне входження на ринки. Так:

— "Organic Milk" вийшла на ринки ЄС завдяки органічній сертифікації та підтримці від GIZ;

— "MHP" експортує курятину в понад 80 країн під брендом "Qualiko";

— "Агропрайм Холдинг" експортує борошно з ISO-сертифікацією в Азію та Африку.

Загалом, поєднання високої якості продукції, міжнародної сертифікації, впровадження інновацій у виробництві та стратегічного брендингу під маркуванням "Ukrainian origin" є не просто бажаним, а фактично єдиною можливим шляхом для трансформації України з експортера аграрної сировини на постачальника повноцінної конкурентоспроможної готової продукції з високою доданою вартістю. Такий підхід дозволяє інтегруватися у глобальні ланцюги вартості на більш вигідних умовах, формуючи не лише короткострокові прибутки, а й стійку репутацію держави як відповідального виробника продовольства.

Це особливо актуально в контексті глобальних змін споживчих пріоритетів, зокрема зростання попиту у розвинених країнах на органічну, екологічно чисту, функціональну та етичну продукцію. За даними OECD та Organic Trade Association, обсяг світового ринку органічної продукції у 2024 році перевищив \$150 млрд, а щорічні темпи зростання оцінюються на рівні 8—10%. Особливо стрімко зростає ніша продуктів нового покоління — суперфудів, рослинних білків, безглютенової продукції, ферментованих напоїв тощо, що входять у сегмент "health & sustainability-oriented food".

Для українських виробників цей тренд відкриває нові можливості за умови чіткої відповідності вимогам сертифікації (наприклад, Organic EU, USDA Organic, ISO 22000, FSSC 22000, GlobalG.A.P., Halal, Kosher), адаптації логістичних і маркетингових стратегій, а також активної участі у міжнародних виставках, B2B-форумах та програмах технічної допомоги.

Ключовим завданням стає побудова національного аграрного бренду, який асоціюється з якістю, надійністю та відповідальністю. Успішні приклади таких стратегій демонструють Нова Зеландія (бренд "Pure New Zealand"), Канада ("Canada Organic"), Італія ("Made in Italy" для агропродовольства). Аналогічна модель в Україні може включати державне просування знаку

"Ukrainian origin", підтримку виробників через сертифікаційні гранти, кредитування, навчання та торгові місії, що, у сукупності, посилить експортну спроможність та принесе довгострокові вигоди всьому сектору.

Таким чином, інтеграція технологій, якості, екологічності та національного бренду в єдину експортну стратегію є основою для переходу до нової моделі аграрного розвитку, яка базується на доданій вартості, стійкості та інноваціях.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Загальний аналіз свідчить, що якість продукції та бренд країни походження є не просто паралельними, а взаємопов'язаними детермінантами успішності аграрного експорту. Висока якість, яка охоплює харчову безпеку, смакові характеристики, поживну цінність, а також відповідність міжнародним технічним і санітарним стандартам, є необхідною умовою доступу до розвинених і високоприбуткових ринків. Без дотримання таких стандартів вітчизняні виробники ризикують залишатися на периферії світової торгівлі — у статусі постачальників сировини або у сегменті товарів низької цінової категорії.

Разом з тим, у сучасному інформаційно перевантаженому світі навіть якісна продукція потребує додаткових сигналів для того, щоб бути поміченою та оціненою. Тут на перший план виходить бренд країни походження (country-of-origin image), який виконує роль "якоря довіри", дозволяючи споживачеві орієнтуватися у виборі, спираючись на уявлення про репутацію країни як виробника. Потужний позитивний бренд країни, що асоціюється із чистотою, безпечністю, екологічністю та технологічною сучасністю, дозволяє виробникам виставляти преміальні ціни, розширювати партнерства, а також зменшувати маркетингові витрати через ефект "національної якості".

У світовій практиці добре видно, як синергія високої якості та позитивного іміджу країни забезпечує стійкий експортний успіх. Наприклад, Нова Зеландія, Франція, Італія чи Нідерланди поєднують державну політику підтримки стандартів якості з активною міжнародною промоцією своїх національних брендів ("French Cheese", "Dutch Flowers", "Made in Italy"). В Україні ж досі відсутня узгоджена система формування та просування іміджу країни як постачальника якісної аграрної продукції, а реалізація стандартів часто залишається на рівні окремих підприємств.

Отже, ефективна експортна політика в агросекторі повинна базуватись на інтегрованому підході. Поєднання технологічного вдосконалення агровиробництва (з впровадженням HACCP, ISO, органік, простежуваності тощо) та системної роботи над національним брендом аграрної України (через географічні зазначення, маркетингові кампанії, сертифікати довіри, участь у виставках, storytelling та дипломатичну підтримку) дозволить вийти за межі сировинного експорту та зайняти нішу в сегменті високодохідної продукції з доданою вартістю.

Цей синергічний підхід — поєднання "твердих" (якість, стандарти, інфраструктура) та "м'яких" (бренд, довіра, позиціонування) чинників — є ключем до стратегічного розширення експортного потенціалу українського АПК. У довгостроковій перспективі така модель

не лише забезпечить конкурентоспроможність вітчизняних агровиробників, але й підсилить економічний суверенітет країни через розвиток експортноорієнтованого сектору з високим рівнем доданої вартості.

Література:

1. Світова торгівля сільськогосподарською продукцією: огляд нетарифних бар'єрів. Женева: WTO, 2023. 112 с.
2. CEPII. Export quality and trade duration: Evidence from the agri-food sector. CEPII Working Paper No. 2025/07. Paris, 2025. 44 p.
3. Пітель Н. Я. Аграрний експорт України в умовах війни. Економіка та управління АПК. 2023. № 2. С. 45—56.
4. Корженівська Н. Л., Осадчук І. О., Сидорак Я. І. Експортний потенціал аграрної галузі України в умовах невизначеності та ризиків. Подільський вісник: сільське господарство, техніка, економіка. 2024. № 43. С. 142—147.
5. Research Institute of Organic Agriculture (FiBL). The World of Organic Agriculture. Frick, Switzerland, 2024. 240 p.
6. Li Y., Zhang Q., Xu J. The role of quality infrastructure in agri-food export performance: Evidence from China. Journal of Agricultural Economics. 2022. Vol. 73(3). P. 512—528.
7. Kotler P., Gertner D. Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective. Journal of Brand Management. 2002. Vol. 9 (4). P. 249—261.
8. Roth M. S., Romeo J. B. Matching product category and country image perceptions: A framework for managing country-of-origin effects. Journal of International Business Studies. 1992. Vol. 23 (3). P. 477—497.
9. European Consumer Barometer 2023. European Commission. URL: <https://ec.europa.eu> (дата звернення: 15.07.2025).
10. Meat & Wool New Zealand. Country of origin branding impact report. Wellington: MWNZ, 2022. 46 p.
11. European Commission. eAmbrosia Database: Geographical Indications and Traditional Specialities. URL: <https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/food-safety-and-quality> (дата звернення: 15.07.2025).
12. Гальчинська Ю. Особливості розробки бренд стратегії для аграрних підприємств. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences. 2023. 322(5). С. 320—323.
13. World Trade Organization. World Trade Report 2024: Branding and Trade Performance. Geneva: WTO Publications, 2024. 112 p.
14. FAO. The State of Agricultural Commodity Markets 2022. Rome: Food and Agriculture Organization, 2023. 254 p.
15. CEPII. Trade and Quality in Agro-Food Exports. Working Paper 2025-03. Paris: Centre d'Etudes Prospectives et d'Informations Internationales, 2025. 38 p.
16. OECD. Enhancing the Quality and Value of Agricultural Products. Paris: OECD Publishing, 2020.
17. Титарчук І. М. Аналіз ролі агропромислового комплексу в економіці країни: внутрішній розвиток та зовнішня торгівля. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2020. Вип. 16 (2). С. 84—93.
18. Спаський Г. В. Зовнішня торгівля аграрними товарами України в контексті Угоди про асоціацію з Європейським Союзом. Економіка АПК. 2021. № 10. С. 72—80.

References:

1. WTO (2023), World trade in agricultural products: an overview of non-tariff barriers, WTO, Geneva.
 2. CEPII (2025), "Export quality and trade duration: Evidence from the agri-food sector", CEPII Working Paper No. 2025/07, Paris.
 3. Pitel', N.Ya. (2023), "Agricultural exports of Ukraine during the war", Ekonomika ta upravlinnia APK, vol. 2, pp. 45—56.
 4. Korzhenivs'ka, N.L. Osadchuk, I.O. and Sydorak, Ya.I. (2024), "Export potential of the agricultural sector of Ukraine in conditions of uncertainty and risks", Podil's'kyj visnyk: sil's'ke hospodarstvo, tekhnika, ekonomika, vol. 43, pp. 142—147.
 5. Research Institute of Organic Agriculture (FiBL) (2024), The World of Organic Agriculture Frick, Switzerland.
 6. Li, Y. Zhang, Q. and Xu, J. (2022), "The role of quality infrastructure in agri-food export performance: Evidence from China", Journal of Agricultural Economics, vol. 73(3), pp. 512—528.
 7. Kotler, P. and Gertner, D. (2002), "Country as brand, product, and beyond: A place marketing and brand management perspective", Journal of Brand Management, vol. 9(4), pp. 249—261.
 8. Roth, M.S. and Romeo, J.B. (1992), "Matching product category and country image perceptions: A framework for managing country-of-origin effects", Journal of International Business Studies, vol. 23(3), pp. 477—497.
 9. European Commission (2023), "European Consumer Barometer", available at: <https://ec.europa.eu> (Accessed 15.07.2025).
 10. Meat & Wool New Zealand (2022), Country of origin branding impact report, MWNZ, Wellington.
 11. European Commission. (2025), "eAmbrosia Database: Geographical Indications and Traditional Specialities", available at: <https://ec.europa.eu/info/food-farming-fisheries/food-safety-and-quality> (Accessed 15.07.2025).
 12. Hal'chyns'ka, Yu. (2023), "Features of developing a brand strategy for agricultural enterprises", Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences, vol. 322 (5), pp. 320—323.
 13. World Trade Organization (2024), World Trade Report 2024: Branding and Trade Performance, WTO Publications, Geneva.
 14. FAO (2023), The State of Agricultural Commodity Markets 2022, Food and Agriculture Organization, Rome.
 15. CEPII (2025), Trade and Quality in Agro-Food Exports, Working Paper 2025-03, Centre d'Etudes Prospectives et d'Informations Internationales, Paris.
 16. OECD (2020), Enhancing the Quality and Value of Agricultural Products, OECD Publishing, Paris.
 17. Tytarchuk, I.M. (2020), "Analysis of the role of the agro-industrial complex in the country's economy: internal development and foreign trade", Aktual'ni problemy rozvytku ekonomiky rehionu, vol. 16 (2), pp. 84—93.
 18. Spas'kyj, H.V. (2021), "Foreign trade in agricultural goods of Ukraine in the context of the Association Agreement with the European Union", Ekonomika APK, vol. 10, pp. 72—80.
- Стаття надійшла до редакції 31.07.2025 р.*

О. О. Карпенко,

д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування, Заклад вищої освіти "Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2943-1982>

Є. І. Матвійчук,

аспірант, Національний транспортний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-4650-9936>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.16.63

МЕХАНІЗМ УПРАВЛІННЯ ЛЮДСЬКИМ КАПІТАЛОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ЗМІН

O. Karpenko,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management, Marketing and Public Administration, Higher Educational Institution "Academician Yuriy Bugay International Scientific and Technical University"

Y. Matviichuk,

Postgraduate student, National Transport University

AN ENTERPRISE'S HUMAN CAPITAL MANAGEMENT MECHANISM IN THE CONTEXT OF TRANSFORMATIONAL CHANGES

Сучасні підприємства функціонують у середовищі постійних трансформаційних змін: глобалізація, цифровізація, автоматизація, економічні кризи, зміни бізнес-моделей. Ці чинники суттєво впливають на управління людським капіталом, який стає ключовим стратегічним ресурсом. Людський капітал охоплює знання, навички, компетенції та творчий потенціал працівників. У цифрову епоху пріоритетними стають: цифрові компетентності (Data Literacy, робота з AI, Big Data, аналітика), гнучкість і здатність до навчання, інноваційне мислення та креативність. Підприємства, які інвестують у розвиток людського капіталу, отримують переваги у швидкості адаптації до технологічних змін. У статті виявлено основні тренди управління людським капіталом в умовах Індустрії 4.0. Традиційні моделі управління людськими ресурсами (Human Resources, HR) доповнюються інноваційними цифровими інструментами, які дозволяють оптимізувати процеси, підвищити ефективність прийняття рішень та створити персоналізований досвід для працівників.

Цифровізація відкриває нові можливості для розвитку людського капіталу, але водночас створює значні виклики. Охарактеризовано виклики управління людським капіталом, пов'язані з цифровою трансформацією.

Підприємства, що здатні інтегрувати сучасні HR-технології, розвивати цифрові компетенції та підтримувати людиноцентричний підхід, отримують стратегічну перевагу в конкурентному середовищі. Досліджено зміни у формуванні механізму управління людським капіталом підприємства в умовах Індустрії 5.0.

Розроблено механізм управління людським капіталом підприємства в умовах трансформаційних змін. Він має базуватися на принципах гнучкості, цифровізації, орієнтації на розвиток та інновації, а його ключове завдання — створення системи, здатної не лише адаптуватися до викликів, а й формувати нові можливості для розвитку персоналу, підприємства та досягнення Цілей сталого розвитку.

Modern enterprises operate in an environment of constant transformational change: globalization, digitalization, automation, economic crises, and changes in business models. These factors significantly affect the management of human capital, which is becoming a key strategic resource. Human capital includes employees' knowledge, skills, competencies, and creative potential. In the digital era, the following are becoming priorities: digital competencies (Data Literacy, AI, Big Data, Analytics), flexibility and learning ability, innovative thinking, and creativity. Companies that invest in human capital development benefit from adapting to technological changes. The article identifies the main trends in human capital management in Industry 4.0. Traditional Human Resources (HR) management models are complemented by innovative digital tools that optimize processes, improve decision-making efficiency, and create a personalized experience for employees.

Digitalization opens up new opportunities for human capital development, but simultaneously creates significant challenges. The challenges of human capital management related to digital transformation are characterized.

Enterprises that integrate modern HR technologies, develop digital competencies, and maintain a human-centered approach will gain a strategic advantage in a competitive environment. Changes in forming an enterprise's human capital management mechanism in Industry 5.0 are studied.

A mechanism for managing the human capital of an enterprise in the context of transformational changes is developed. It should be based on the principles of flexibility, digitalization, focus on development and innovation, and its key task is to create a system that can not only adapt to challenges, but also create new opportunities for the development of personnel, the enterprise, and the achievement of the Sustainable Development Goals.

Ключові слова: людський капітал, механізм, управління, підприємство, Індустрія 4.0, цифрова трансформація, Індустрія 5.0, людиноцентричність, сталий розвиток.

Key words: human capital, mechanism, management, enterprise, Industry 4.0, digital transformation, Industry 5.0, human-centricity, sustainable development.

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

В умовах цифрової трансформації економіки, глобалізації ринків і динамічного технологічного розвитку людський капітал стає не лише ключовим ресурсом, а й стратегічною перевагою підприємства. На відміну від традиційних активів, саме люди створюють інновації, генерують ідеї, забезпечують адаптивність організації до змін. Отже, ефективне управління людським капіталом стає основою економічного зростання підприємства та його конкурентоспроможності в умовах трансформаційних змін.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Засновниками сучасної теорії людського капіталу вважаються лауреати Нобелівської премії з економіки американські дослідники Т. Шульц та Г. Бекер. Т. Шульц зазначав, що "людський капітал є формою капіталу, яка об'єднує знання, здібності і психологічні особливості людини як джерела зростання її доходів і багатства сус-

пільства, як міра втіленої в людині здатності приносити дохід" [1], а Г. Беккер визначав, що людський капітал виступає як "сукупність природжених здібностей та отриманих знань, навиків, мотивацій, доцільне використання якої сприяє збільшенню доходу (на рівні індивіду, підприємства або суспільства)" [2].

На думку О.А. Грішнєвої [3] існують дві основні причини актуальності дослідження людського капіталу підприємства. По-перше, це загальна закономірність розвитку сучасної науки в цілому, яка виявляється в концентрації уваги вчених на дослідженні проблем людини. По-друге, це визнання того факту, що активізація творчих потенцій людини, розвиток висококваліфікованої робочої сили є найефективнішим способом досягнення економічного зростання.

Зміст людського капіталу характеризується ключовою рисою, яка полягає у його здатності приносити дохід його власнику [4].

Сучасний погляд на людину як носія людського капіталу означає визнання її здібностей у повному розумінні слова капіталом, тобто цінністю, яка приносить дохід, але з яскраво вираженою специфікою, що полягає у визнанні елементів індивідуального в людській

Таблиця 1. Основні тренди управління людським капіталом в умовах Індустрії 4.0

Тренд	Сутність
HR-аналітика (People Analytics).	Використання Big Data для прогнозування плинності кадрів, аналізу ефективності персоналу.
AI та автоматизація HR.	Використання чат-ботів, систем AI-рекрутингу, роботизації процесів.
E-learning та microlearning.	Дистанційне та персоналізоване навчання з використанням гейміфікації.
Employee Experience.	Орієнтація на залучення, лояльність і добробут працівників.
Гібридні формати роботи.	Поєднання офлайн та віддаленої роботи, віртуальні команди.
HR-tech екосистеми.	Інтегровані HRM-платформи (SAP Success Factors, Oracle HCM, Workday).

Джерело: сформовано на основі [7—11].

Таблиця 2. Виклики управління людським капіталом, пов'язані з цифровою трансформацією

Виклики	Характеристика
Технологічні виклики.	Високі витрати на впровадження HR-tech, кіберзахист персональних даних.
Соціальні виклики.	Психологічне навантаження, ризик «цифрового вигорання», потреба у балансі work-life.
Компетентнісні виклики.	Брак цифрових навичок у працівників і менеджерів, потреба у постійному навчанні.
Культурні виклики.	Адаптація корпоративної культури до гнучких і віддалених форматів роботи.

Джерело: сформовано на основі [7—11].

природі, в задатках, поведінці, потребах, бажаннях людини, що опосередковують співвідношення капіталовкладень і результатів [5].

Незважаючи на ряд відомих на сьогодні теоретичних та практичних напрацювань, тематика формування механізму управління людським капіталом підприємства, що поєднує найкращі традиційні напрацювання з цифровими технологіями для забезпечення сталого розвитку в умовах трансформаційних змін, на наш погляд, залишається ще недостатньо дослідженою.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження особливостей, трендів та викликів формування механізму управління людським капіталом в умовах трансформаційних змін.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Історично поняття "людський капітал" розглядалося у класичній економічній думці XVIII-XIX ст., а наукове осмислення цього поняття бере початок з робіт Т. Шульца та Г. Беккера, які довели, що інвестиції в освіту, охорону здоров'я, професійний розвиток працівників мають позитивний вплив на продуктивність і фінансові результати підприємств [1-2].

Людський капітал — це сукупність знань, навичок, досвіду, мотивації, креативності та здоров'я, що втілені в людях і здатні приносити економічну вигоду. Для ефективного управління людським капіталом необхідно враховувати його особливі характеристики [6]:

— людський капітал неможливо відокремити від людини, тому купити або продати можливо лише його послуги;

— у складі людського капіталу необхідно виділяти загальний та специфічний;

— важливішими елементами якості людського капіталу, які можливо виділити як самостійні об'єкти управління, є професійний рівень, кваліфікаційний рівень, якість інтелектуальних здібностей та рівень духовно-моральної культури особистості.

Практика свідчить, що ефективне управління людським капіталом має безпосередній вплив на продуктивність праці (професійно підготовлені та мотивовані працівники демонструють вищу результативність); інноваційну активність (креативний потенціал працівників сприяє впровадженню нових продуктів, технологій, управлінських рішень); лояльність і залучення (підприємства з високим рівнем залучення персоналу мають нижчий рівень плинності кадрів та стабільнішу корпоративну репутацію); фінансові показники (дослідження доводять прямий зв'язок між якістю управління персоналом і рентабельністю бізнесу).

Впровадження сучасних HR-технологій є важливою складовою успішного управління персоналом підприємства з метою забезпечення його конкурентоспроможності [7].

Цифрова трансформація призводить до автоматизації рутинних HR-процесів (рекрутинг, облік, звітність); переходу до data-driven HR (рішення на основі аналітики даних); персоналізації досвіду працівників (Employee Experience) (табл. 1).

Цифрова трансформація докорінно змінює контекст управління людським капіталом, тому становлення Індустрії 4.0 стало новим викликом (табл. 2).

Основними стратегіями подолання викликів є впровадження програм reskilling та upskilling для персоналу, розробка політик кібербезпеки та захисту персональних даних, використання HR-аналітики для управління ризиками плинності кадрів та продуктивності праці, формування цифрової корпоративної культури, орієнтованої на гнучкість і інноваційність.

Smart Human Resources 4.0 (SHR 4.0) як частина індустрії 4.0 вимагає від керівників переглянути підхід до підтримки впровадження цифрових технологій, управління різноманітною робочою силою та розширення можливостей співробітників [11].

Еволюція технологій Індустрії 5.0 відрізняється від цифрової революції Індустрії 4.0 тим, що трансформує людську працю у спільну діяльність роботів і креативних особистостей з метою продукування кастомізованих продуктів і послуг, які відповідають смакам, побажанням та фінансовим можливостям споживачів [12].

Принципи Індустрії 5.0: людиноцентричність (фокус на добробуті та розвитку працівника, а не лише на продуктивності); співпраця людини та технологій (інтеграція роботів, штучного інтелекту, IoT для підвищення ефективності та креативності); сталий розвиток та етика (соціальна відповідальність, екологічність бізнесу).

Індустрія 5.0 в управлінні людським капіталом робить акцент на:

— Soft skills (креативність, критичне мислення, емоційний інтелект);

— технологічну грамотність (розуміння роботи AI, роботизованих систем);

Таблиця 3. Зміни у формуванні механізму управління людським капіталом підприємства в умовах Індустрії 5.0

Компонент	Зміни в умовах Індустрії 5.0
Стратегія HR.	Орієнтація на інновації, етику та well-being працівників.
Рекрутинг.	Відбір за потенціалом до навчання, гнучкістю, креативністю.
Навчання.	Lifelong learning, гейміфікація, VR/AR-тренінги.
Організаційна культура.	Принципи партнерства людини і машини, етика, довіра.
Технології HR.	AI-аналітика, роботизація HR-процесів, HRM-платформи з підтримкою персоналізації.

Джерело: сформовано на основі [11—12].

- мультидисциплінарність (поєднання технічних, управлінських і комунікаційних навичок);
- безперервне навчання (адаптація до швидких технологічних змін).

Механізм управління людським капіталом підприємства в умовах Індустрії 5.0 зазнає трансформації за напрямками, наведеними у табл. 3.

При цьому доцільно дотримуватися балансу між технологіями та людяністю, тобто не допустити дегуманізацію робочих процесів; поліпшувати кібербезпеку та забезпечити захист даних працівників; виконувати етичні стандарти використання штучного інтелекту у HR.

Механізм управління людським капіталом підприємства в умовах трансформаційних змін передбачає синергію інноваційних технологій, гнучких HR-практик та безперервного розвитку компетенцій працівників. Його ефективність залежить від готовності підприємства до цифрової культури та інвестицій у персонал як ключовий актив (рис. 1).

Індустрія 5.0 робить людський капітал центральним елементом стратегії підприємства. Механізм управління переходить від моделі "ефективність і контроль" до моделі "розвиток, партнерство і цінності". Успішні компанії майбутнього — ті, що поєднують технології з людською креативністю, створивши гармонійне робоче середовище.

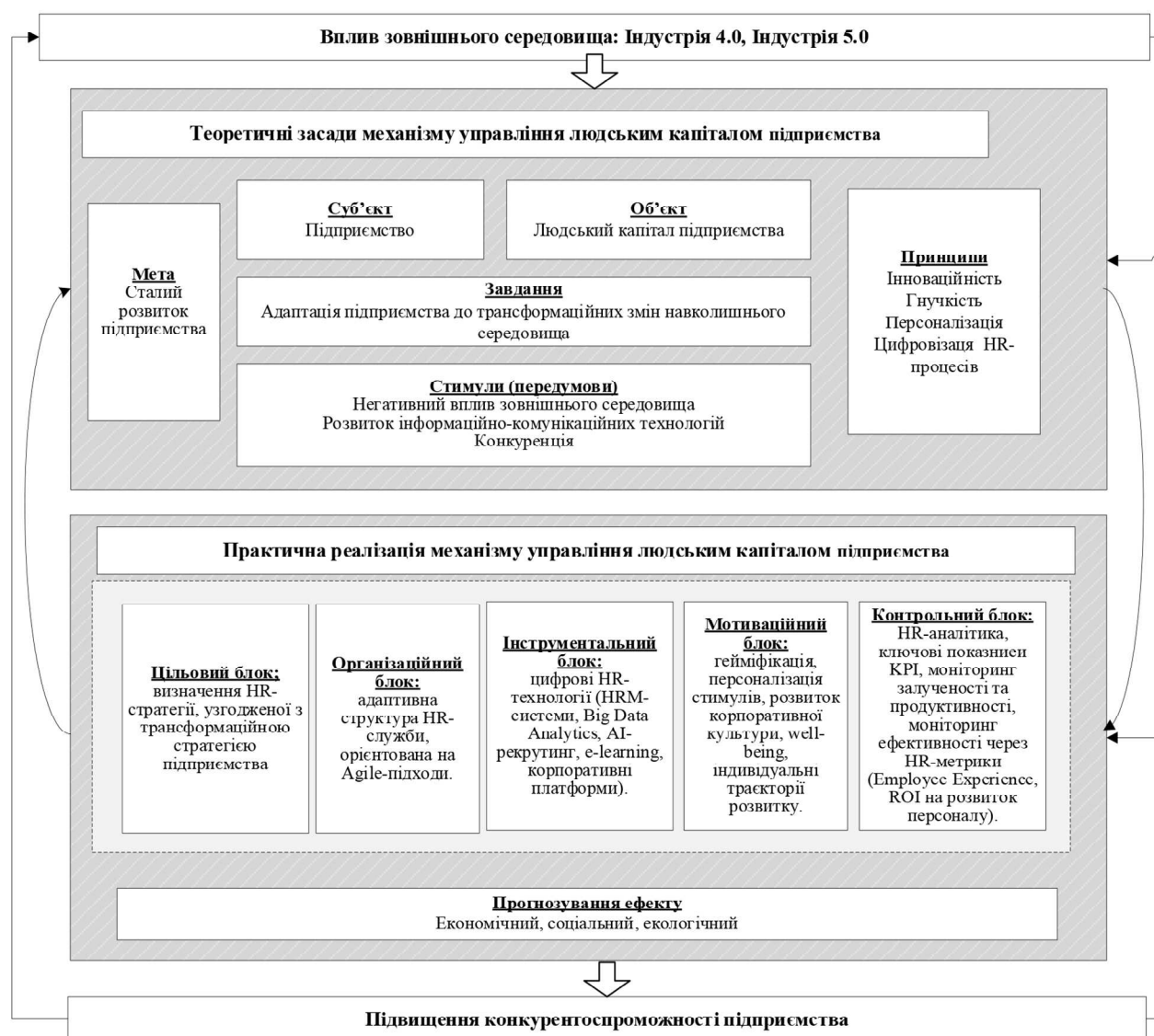


Рис. 1. Механізм управління людським капіталом підприємства в умовах трансформаційних змін

Джерело: авторська розробка.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У сучасних умовах глобальної конкуренції, стрімкого технологічного розвитку та трансформації ринку праці людський капітал стає ключовим стратегічним ресурсом підприємства. Йдеться не лише про сукупність знань, навичок і досвіду працівників, а про актив, що формує конкурентоспроможність бізнесу та забезпечує його розвиток.

Індустрія 5.0 — нова ера розвитку економіки, що змінює підхід до виробництва, технологій та управління людьми. Якщо Індустрія 4.0 зосереджувалась на автоматизації та цифровізації, то Індустрія 5.0 орієнтована на людиноцентричність, сталість та гнучку інтеграцію технологій і людського інтелекту. Це радикально змінює механізми управління людським капіталом на підприємствах.

Людський капітал стає ключовим чинником конкурентоспроможності, а ефективне управління ним — критичною умовою забезпечення ефективності діяльності підприємства на принципах сталого розвитку.

Література:

- Schultz Theodore W. Investment in Human Capital. The American Economic Review. Vol. 51. № 1 (Mar., 1961). Pp. 1—17.
- Becker Gary S. Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education. National Bureau of Economic Research, N.Y., 1964. 187 p.
- Грішнова О.А. Людський капітал: формування в системі освіти і професійної підготовки. Київ: Тов-во "Знання", КОО, 2001. 254 с.
- Пилипенко Ю. І., Швець А. С. Людський капітал: сутність та фактори розвитку. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2023. № 2. С. 15—21. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evngu_2023_2_4
- Прушківська Е. В., Переверзева А. В. Людський капітал: проблеми та перспективи. Економічний вісник Національного гірничого університету. 2007. № 3. С. 17—24. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0000266821>
- Компанієць В. В. Людський капітал: визначення, особливості, відтворення. Вісник Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту ім. акад. В. Лазаряна. Вип. 21. С. 281—284.
- Карпенко О.О., Матвійчук Є. І. Удосконалення управління персоналом на основі сучасних технологій як чинник забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій: Серія "Економіка і управління". 2024. Вип. 56. С. 6—14. DOI: <https://em.duit.in.ua/index.php/home/article/view/200>
- Завгородній А. Сутність та еволюція управління людським капіталом підприємства в умовах цифрової трансформації. Економіка та суспільство. 2025. Випуск 74. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5977>
- Черничко Т. В., Козик І. М. Еволюція управління людським капіталом та HR-технологіями в умовах цифрової економіки. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 1. С. 29—33. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-4>
- Хаврова К. С., Доброжан Д. О. Вплив цифровізації на процес управління персоналом. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2023. № 4 (43). С. 92-96.
- Федорова Ю., Момот Д. Людський капітал в умовах "Індустрії 4.0". Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка. 2023. № 17 (34). URL: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/615/522>
- Нагара М. Прогресивні бізнес-моделі: домінування цінностей індустрії 5.0. Економіка та суспільство. 2022. Випуск 45. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1942/1869>

References:

- Schultz, T. W. (1961), "Investment in Human Capital", The American Economic Review, vol. 51. no. 1, pp. 1—17.
- Becker, G. S. (1964), Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education, National Bureau of Economic Research, New York. USA.
- Hrishnova, O.A. (2001). Liudskyy kapital: formuvannya v systemi osvity i profesiynoyi pidhotovky [Human capital: formation in the system of education and training], Znannia. Kyiv, Ukraine.
- Pylypenko, Yu. I. and Shvets, A. S. (2023), "Human capital: the essence and factors of development", Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoi politekhniki, vol. 2, pp. 15—21.
- Prushkivska, E. V. and Pereverzieva, A. V. (2007), "Human capital: problems and prospects", Ekonomichnyi visnyk Natsionalnoho hirnychoho universytetu, vol. 3, pp. 17—24.
- Kompaniets', V. V. (2008), "Human capital: definition, features, reproduction.", Visnyk Dnipropetrovs'koho natsional'noho universytetu zaliznychnoho transportu im. akad. V. Lazariana, vol. 21, pp. 281—284.
- Karpenko, O.O. and Matvijchuk, Ye. I. (2024) "Improvement of human resources management on the basis of modern technologies as a factor in ensuring the competitiveness of the enterprise", Zbirnyk naukovykh prats' Derzhavnoho universytetu infrastruktury ta tekhnolohij: Seriya "Ekonomika i upravlinnia", vol. 56. pp. 6—14.
- Zavhorodnii, A. (2025), "The essence and evolution of human capital management of the enterprise in the context of digital transformation", Economy and society, [Online], vol. 74, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5977> (Accessed 25 July 2025).
- Chernychko, T. and Kozyk, I. (2023), "The evolution of human capital management and hr technologies in the digital economy", Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology, vol. 4, pp. 29—33.
- Khavrova, K. S. and Dobrozhan, D. O. (2023), "The impact of digitalization on the personnel management process", Economy. Management. Business, vol. 4 (43), pp. 92—96.
- Fedorova, Y. and Momot, D. (2023), "Human capital in the conditions of "Industry 4.0", Adaptive Management: Theory And Practice. Series Economics, [Online], vol. 17 (34), available at: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/615/522> (Accessed 25 July 2025).
- Nagara, M. (2022), "Progressive business models: dominating the values of Industry 5.0", Economy and society, [Online], vol. 45, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1942/1869> (Accessed 25 July 2025).

Стаття надійшла до редакції 29.07.2025 р.

*Н. М. Руцишин,
д. е. н., професор, професор кафедри фінансів, економічної безпеки, банківської справи
та страхового бізнесу, заступник завідувача кафедри з наукової роботи,
Львівський торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1198-8582>
Ю. В. Талах,
здобувач ступеня доктора філософії кафедри економіки,
Львівський торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4828-9184>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.16.68

ЕКСПЕРТНА ОЦІНКА ЯКІСНИХ КОМПОНЕНТІВ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ РОЗДРІБНОЇ ТОРГІВЛІ УКРАЇНИ

N. Rushchyshyn,
Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Finance, Economic Security, Banking and Insurance
Business, Deputy Head of the Department for Scientific Work, Lviv University of Trade and Economics
Y. Talah,
PhD candidate, Department of Economics, Lviv University of Trade and Economics

EXPERT ASSESSMENT OF QUALITATIVE COMPONENTS OF INVESTMENT ATTRACTIVENESS OF RETAIL TRADE IN UKRAINE

У статті досліджується проблематика формування й реалізації галузевої інвестиційної політики, зокрема антикризового інвестиційного менеджменту в сфері роздрібної торгівлі України. Метою статті є розробка та апробація методичного інструментарію експертного оцінювання якісних компонентів інвестиційної привабливості роздрібної торгівлі України. Зі застосуванням розробленого авторського методичного підходу здійснено аналіз та оцінювання інвестиційної привабливості роздрібної торгівлі в Україні. Перший етап дослідження передбачав кількісний аналіз фінансово-економічного стану, ресурсної забезпеченості і розвитку суб'єктів роздрібної торгівлі. На першому етапі виявлено високий рівень кадрової та фінансово-інвестиційної компонентів інвестиційної привабливості галузі. Другий етап аналізування передбачав експертне опитування для визначення якісних характеристик інвестиційної привабливості галузі. Ідентифіковано існування низки вад техніко-технологічної та інфраструктурної компонентів інвестиційної привабливості вітчизняної роздрібної торгівлі. Підтверджено здебільшого гарні характеристики її галузево-ринкової і системно-структурної компонент. Вказано на позитивні практики та ідентифіковано вади і прогалини системи державної антикризової політики покращення інвестиційної привабливості досліджуваної галузі. Доведено, що в ході формування нової державної інвестиційної політики (в сегменті антикризового розвитку роздрібної торгівлі) слід головно сфокусувати увагу над подоланням таких провідних недоліків державного регулювання, як відсутність спеціалізованих НПА щодо інвестиційного розвитку торгівлі та сфери послуг, реформи внутрішньої торгівлі і розвитку торгівлі на специфічних територіях; невибудованість зв'язків інвестиційної політики на регіональному і місцевому рівнях; низька інвестиційна кооперація торгівлі та виробництва; неврегульованість проблематики функціонування продоволь-

чих ринків і хаотична розбудова торговельних об'єктів; обмеженість практик державних інвестиційних гарантій, реалізації проектів ДПП, публічного інвестування, державного інвестиційного замовлення, у т. ч. соціального характеру.

The article examines the issues of forming and implementing sectoral investment policy, in particular anti-crisis investment management in the retail sector of Ukraine. The aim of the article is to develop and test methodological tools for expert assessment qualitative components of the investment attractiveness of retail trade in Ukraine. Using the developed author's methodological approach, an analysis and assessment of the investment attractiveness of retail trade in Ukraine was carried out. The first stage of the study involved a quantitative analysis of the financial and economic status, resource availability and development of retail entities. The first stage revealed a high level of personnel and financial and investment components of the investment attractiveness of the industry. The second stage of the analysis involved an expert survey to determine the qualitative characteristics of the investment attractiveness of the industry. The existence of a number of shortcomings in the technical, technological and infrastructure components of the investment attractiveness of domestic retail trade has been identified. The mostly good characteristics of its industry-market and system-structural components are confirmed. Positive practices are indicated and shortcomings and gaps in the system of state anti-crisis policy for improving the investment attractiveness of the studied industry are identified. It is proven that in the process of forming a new state investment policy (in the segment of anti-crisis development of retail trade), attention should be mainly focused on overcoming such leading shortcomings of state regulation as the lack of specialized NPAs regarding the investment development of trade and the service sector, reforms of internal trade and trade development in specific territories; lack of investment policy linkages at the regional and local levels; low investment cooperation in trade and production; unregulated issues of food market functioning and chaotic development of retail facilities; limited practices of state investment guarantees, implementation of PPP projects, public investment, state investment orders, including those of a social nature.

Ключові слова: інвестиції, інвестиційне середовище, інвестиційні ресурси, інвестиційна привабливість, інвестиційно-інноваційний механізм, роздрібна торгівля, експертні оцінки.

Key words: investments, investment environment, investment resources, investment attractiveness, investment and innovation mechanism, retail trade, expert assessments.

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

З огляду на комплексний і системний характер проблематики інвестиційної привабливості галузі, що зумовлює підвищену складність її дослідження, доцільним вбачається застосування інтегрованого поетапного методологічного підходу. Такий підхід передбачає поєднання методів кількісної оцінки, якісного аналізу (включаючи експертні опитування), а також інструментарію економіко-математичного моделювання. Саме така комбінація дозволяє сформувати всебічне уявлення про специфіку функціонування та розвитку роздрібно-ї торгівлі, оцінити ефективність і ресурсне забезпечення її суб'єктів, рівень модернізації матеріально-технічної бази, інноваційну динаміку, а також зафіксувати суб'єктивні оцінки представників бізнесу щодо якісних характеристик інвестиційного середовища, які не підлягають прямій кількісній вимірюваності. Однак, передусім важливо провести експертне оцінювання стану компо-

нент інвестиційної привабливості галузі, коли у випадку цієї публікації — роздрібно-ї торгівлі України.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Концептуальні засади, а також теоретико-методологічні й прикладні аспекти інвестиційної політики держави, у тому числі на галузевому рівні, відображені у наукових напрацюваннях таких дослідників, як Бойко Р. В. [1, с. 10—12], Залунін В. Ф., Левчинський Д. Л. [2, с. 31—35], Ковтун Н. [3, с. 25—29], Криклива М. О. [4, с. 216—218], Мороз О. С. [5, с. 46—50], Нестерова С. В. [6, с. 1105—1110], Різник Д. В. [7, с. 2524—2572], Стецюк П. А., Корсаков Д. О. [8, с. 14—21], Уразалієв Р. М., Васильців [9, с. 153-158], Хопчан В. М. [10], Марценюк Р., Процикевич А. [11, с. 390], Дмитрик О., Мульська О., Лупак Р., Куницька-Іляш М., Дубина М. [12, с. 301—316], Мізюк Б., Зайченко В. [13, с. 70—88], Руцишин Н., Нікольчук Ю., Руцишин М. [14, с. 193—208], Штець Т. [15, с. 14—19], Васильців Т., Лупак Р. [16, с. 52—60] та ін.

Таблиця 1. Показники фінансово-інвестиційної компоненти інвестиційної привабливості торгівлі в Україні, 2010, 2015, 2020–2022 рр.

Показники	Роки					2022 / 2010	2022 / 2021
	2010	2015	2020	2021	2022	%, +/-	%, +/-
Обсяги реалізованої продукції, млрд грн							
- великі підприємства	412,0	565,0	1295,7	1719,9	1467,6	3,6 р.	85,3
- середні підприємства	641,7	930,8	1817,1	2502,6	1956,8	3,0 р.	78,2
- малі підприємства	352,4	457,4	955,5	1162,5	969,3	2,8 р.	83,4
- ФОП	149,2	206,1	451,3	609,8	58,4	39,1	9,6
Капітальні інвестиції, млн грн							
- великі підприємства	9910,0	8478,2	22165	33143,8	18361,4	185,3	55,4
- середні підприємства	5210,6	6902,2	11771,5	13613,5	8955,7	171,9	65,8
- малі підприємства	2494,4	3172,8	3633,9	7678,8	6376,0	2,6 р.	83,0
Капітальні інвестиції на одного зайнятого, тис. грн							
- великі підприємства	37,88	34,31	63,82	87,40	54,71	144,4	62,6
- середні підприємства	12,11	21,77	32,25	37,89	28,50	2,4 р.	75,2
- малі підприємства	4,54	8,78	9,72	19,47	19,91	4,4 р.	102,3
Чистий прибуток (збиток), млн грн							
- великі підприємства	890,0	-20545,2	11855,7	37769,5	-2653,7	-2,9 р.	-7,0
- середні підприємства	11977,3	-36769,2	13073,8	56201,9	27412,5	2,3 р.	48,8
- малі підприємства	-5319,9	-30846,6	951,9	24106,2	1996,5	-37,5	8,3
Частка прибуткових суб'єктів господарювання, %							
- великі підприємства	65,8	58,3	75,8	87,8	70,9	+5,1	-16,9
- середні підприємства	64,1	71,2	79,0	86,0	79,8	+15,7	-6,2
- малі підприємства	60,1	75,9	73,9	76,4	70,1	+10,0	-6,3

Водночас специфіка складного середовища, зумовленого повномасштабною війною, актуалізує необхідність формування й наукового обґрунтування принципово нових підходів у системі державної галузево-інвестиційної політики щодо поліпшення інвестиційного клімату, нарощування обсягів інвестування та підвищення ефективності використання інвестиційних ресурсів, зокрема в межах окремих галузевих систем.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є розробка та апробація методичного інструментарію експертного оцінювання якісних компонентів інвестиційної привабливості роздрібно торгівлі України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Інвестиційну привабливість вітчизняної роздрібно торгівлі у позитивному контексті характеризують значення фінансово-інвестиційних показників. Зокрема, спостерігається стійка тенденція до зростання обсягів роздрібно товарообороту (за винятком 2022 р., коли відбувся спад унаслідок впливу зовнішніх шоків, пов'язаних із воєнними подіями). Так, упродовж 2010–2022 рр. реалізація продукції великими торговельними підприємствами зросла у 3,6 раза, середніми — у 3,0 раза, а малими — у 2,8 раза (табл. 1). Водночас критичне скорочення зафіксовано серед фізичних осіб — суб'єктів торговельного бізнесу, обсяги діяльності яких у 2022 р. зменшилися з 609,8 до 58,4 млрд грн, тобто у 10,4 раза.

Позитивну динаміку демонструють і обсяги капітальних інвестицій у торговельний сектор. За винятком 2022 р., для решти років аналізованого періоду характерне поступове зростання інвестиційної активності. Незважаючи на загальне зниження обсягів капіталовкладень у 2022 р., зменшення не набуло критичного характеру в

сегменті малого бізнесу (-17,0 %), мало середній рівень у середньому бізнесі (-34,2 %) та виявилось найбільш відчутним у секторі великих торговельних підприємств (-44,6 %).

Звертає на себе увагу той факт, що у розрахунку на одного зайнятого обсяги капітальних інвестицій у секторі малих торговельних підприємств демонстрували зростання: з 19,5 до 19,9 тис. грн, що становить приріст на 2,3 %, тоді як на підприємствах середнього та великого розміру спостерігалось зниження відповідних показників. Водночас варто наголосити на загальнонизькому рівні інвестиційної активності вітчизняних суб'єктів торговельної діяльності. Зокрема, обсяги капіталовкладень у розрахунку на одного працівника залишаються недостатніми: у малому бізнесі — 19,96 тис. грн, у середньому — 28,5 тис. грн, а у великому — 54,7 тис. грн. Такий стан речей значною мірою обумовлений нестабільністю фінансового становища торговельних підприємств. Так, упродовж окремих років досліджуваного періоду зазначені суб'єкти господарювання загалом функціонували зі збитками. Це, зокрема, стосується великих підприємств у 2015 та 2022 роках, середніх — у 2015 році, а також малих — у 2010 і 2015 роках.

Разом з тим, у інші роки аналізованого періоду було зафіксовано зростання обсягів прибутку, що дало змогу галузі формувати помітний фінансовий результат. Наприклад, у 2021 році прибуток великих торговельних підприємств становив 37,8 млрд грн, середніх — 56,2 млрд грн, а малих — 24,1 млрд грн. Саме у 2021 році, тобто напередодні повномасштабного вторгнення, було зафіксовано найвищу частку прибуткових торговельних підприємств: 87,8 % у великому сегменті, 86,0 % — у середньому та 76,4 % — у малому. Навіть у 2022 році, незважаючи на шоківні умови функціонування, частка прибуткових середніх і малих підприємств знизилася лише на 6,2 % і 6,3 % відповідно.

Результати експертного оцінювання дозволили здійснити характеристику якісних параметрів інвести-

ційної привабливості роздрібною торгівлю України. Зокрема, було встановлено, що галузево-ринкова складова інвестиційного середовища оцінюється переважно як середня — таку оцінку надали 31,3 % респондентів. Інші варіанти відповідей розподілилися відносно рівномірно з певним домінуванням відповідей на користь "скоріше несприятливої" оцінки у порівнянні з "скоріше сприятливою". Зокрема, лише 9,4 % опитаних визнали цю складову сприятливою, тоді як 28,1 % схильні оцінювати її як "скоріше сприятливу".

Ключовими чинниками, що позитивно впливають на галузево-ринкову складову інвестиційного клімату роздрібною торгівлю, було визнано конкуренцію (середній бал впливу — 7,4 за 10-бальною шкалою) та стабільність і поступовість процесів розвитку галузі (7,2 бала). У той самий час найпотужнішими деструктивними чинниками залишаються системна корупція, а також прояви рейдерства й адміністративного тиску, кожен з яких отримав середню оцінку 2,8 бала.

Щодо системно-структурної складової інвестиційної привабливості роздрібною торгівлю, її оцінки виявилися дещо позитивнішими. Так, 46,8 % респондентів визначили її стан як сприятливий, зазначаючи, що роздрібна торгівля відіграє помітну роль у забезпеченні функціонування та динамічного розвитку національної економіки, виступаючи провідним елементом її прогресу. Інвестування у відповідні об'єкти забезпечує не лише вагомий фінансово-економічний результат, а й істотний суспільний, соціальний і навіть політичний ефект, формуючи умови для розвитку суміжних сфер економічної діяльності.

Крім того, 34,4 % учасників опитування відзначили стан системно-структурної компоненти як "скоріше сприятливий". У сукупності це формує 81,2 % позитивно налаштованих респондентів, що може слугувати переконливим доказом вагومого комплексного внеску торговельної галузі у формування конкурентоспроможної регіональної та загальнонаціональної економічної системи.

У значній мірі подібні висновки експертного середовища ґрунтуються на визнанні суттєвого внеску вітчизняної торгівлі у формування фінансових результатів суб'єктів господарювання України, а також на загальному рівні інвестиційної активності в національній економіці. За відповідною шкалою оцінювання, рівень цього впливу було визначено на рівні 8,8 бала щодо інвестиційної активності та 8,2 бала — стосовно внеску у розвиток господарства загалом. Водночас, на думку опитаних експертів, роздрібна торгівля поки що не забезпечує належного рівня участі у формуванні податкових надходжень (оцінка — 5,8 бала) та у забезпеченні зайнятості місцевого населення (6,4 бала), що негативно позначається на загальній оцінці інвестиційної привабливості галузі.

Ймовірно, такі оцінки є наслідком значного рівня тінізації економічних відносин у секторі, зокрема у сфері тіньового та "сірого" імпорту, офшоризації, а також системного ухилення від оподаткування з боку низки великих національних ритейлерів. Додатковим чинником, який вплинув на експертні судження, є високий рівень безробіття в сільських та віддалених регіонах країни, де торгівля часто виступає єдиним пред-

ставленим видом економічної діяльності. У такому контексті від представників галузі очікується виконання більш вираженої соціальної функції, зокрема у сфері зайнятості населення та забезпечення його доходів.

На переконання експертів, вагомим чинником формування сприятливого інвестиційного клімату в секторі роздрібною торгівлю виступає техніко-технологічна складова її інвестиційної привабливості. Так, 56,3 % респондентів оцінили її як сприятливу, ще 34,4 % — як скоріше сприятливу, що у сукупності становить 90,7 % позитивних оцінок. Водночас 9,3 % експертів визначили її як таку, що відповідає середньому рівню. Жодна з відповідей не засвідчила наявності негативної або різко несприятливої оцінки стану цієї складової.

Такі результати є свідченням того, що матеріально-технічна база і техніко-технологічний потенціал більшості вітчизняних роздрібних торговельних підприємств вже сформовані або, принаймні, сприймаються їх представниками як достатньо розвинені. Це вказує на відсутність критичних бар'єрів для подальшого розвитку або створення нових об'єктів торгівлі, а отже, не створює перешкод для здійснення інвестиційної діяльності в галузі.

Дані тези підтверджуються й результатами опитування щодо впливу окремих чинників на інвестиційну привабливість у межах техніко-технологічної компоненти. Найвищі оцінки отримали такі параметри: забезпеченість сучасними технологіями — 9,5 бала, оновлення основних засобів — 9,3 бала, прогресивність технологічних рішень — 8,3 бала, наявність основних засобів і матеріально-технічного забезпечення — 8,2 бала. Водночас, значно нижчу оцінку — 6,2 бала — отримав чинник забезпеченості підприємств торговельними та складськими площами. Це, на нашу думку, зумовлено переважно об'єктивними причинами, серед яких — обмежена доступність відповідних площ, їх фізична відсутність у необхідних обсягах або надмірно висока вартість придбання чи оренди.

У такому контексті закономірним виглядає й порівняно низький рівень оцінювання інфраструктурної складової інвестиційної привабливості вітчизняної роздрібною торгівлю. Так, 34,3 % респондентів класифікували її як таку, що відповідає середньому рівню. Ще 18,8 % експертів визначили її як "скоріше несприятливу", а 6,4 % — як "дуже несприятливу". Подібна структура оцінок є підставою для висновків про наявність суттєвих проблемних аспектів у цій частині інвестиційного середовища галузі, що вимагає належної уваги з боку органів державної влади та місцевого самоврядування, а також самих учасників ринку.

Таким чином, у процесі формування нової державної антикризової політики, орієнтованої на відновлення, активізацію та підвищення ефективності інвестиційної діяльності у секторі вітчизняної роздрібною торгівлю, доцільно передбачити цілеспрямоване впровадження комплексу механізмів, інструментів і заходів, сконцентрованих на удосконаленні інфраструктурного забезпечення цієї сфери економічної діяльності.

Зокрема, актуальним завданням виступає оптимізація функціонування системи бізнес-інфраструктури, яка, за результатами експертного оцінювання, справляє значний позитивний вплив на інфраструктурну складову інвестиційної привабливості роздрібної торгівлі (середня оцінка — 7,3 бала). У цьому контексті особливе значення має покращення ключових параметрів бізнес-середовища, зокрема спрощення процедур започаткування та ведення підприємницької діяльності, забезпечення прозорості дозвільних та погоджувальних механізмів, доступності систем аудиту, консалтингового супроводу та інституцій підтримки суб'єктів господарювання, зокрема у частині залучення, розподілу та результативного використання інвестиційних ресурсів.

Важливою складовою нової політики мають стати також заходи, спрямовані на розвиток інфраструктури торгівлі та логістики, рівень значущості яких, за оцінками експертів, становить 8,5 бала. Сьогодні ця інфраструктура охоплює не лише традиційні торговельні та складські площі й об'єкти, пов'язані з організацією економічних, технологічних та логістичних процесів, але й елементи, притаманні цифровій економіці. До таких відносяться інструменти інтернет-маркетингу, цифрові комунікаційні платформи, онлайн-майданчики для акумулювання й розподілу інвестиційного капіталу та інших ресурсів, які відіграють дедалі важливішу роль у модернізації галузі.

У підсумку, органам державного управління усіх рівнів, а також керівникам підприємств торгівлі слід послідовно працювати над удосконаленням інвестиційного клімату в галузі. Це має сприяти відновленню й пожвавленню інвестиційної активності в роздрібній торгівлі та забезпечити її вищу інвестиційну привабливість. Водночас ефективність таких зусиль буде можливою лише за умови глибокого розуміння наявних недоліків та прогалин у державній інвестиційній політиці. Виявлення та аналіз цих проблем є предметом наступного підрозділу даного дослідження.

ВИСНОВКИ ІЗ ЦЬОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ДАЛЬШІ ПЕРСПЕКТИВИ В ЦЬОМУ НАПРЯМКУ

Із застосуванням авторського методичного підходу здійснено комплексний аналіз та оцінювання рівня інвестиційної привабливості роздрібної торгівлі в Україні. На першому етапі дослідження, що охоплював кількісну оцінку фінансово-економічного стану, рівня ресурсного забезпечення та динаміки розвитку суб'єктів роздрібної торгівлі, встановлено високі значення кадрової та фінансово-інвестиційної складових інвестиційної привабливості галузі. Водночас торгово-технологічна та інноваційна компоненти характеризувалися порівняно нижчими оцінками, що свідчить про структурну асиметрію інвестиційного потенціалу.

Другий етап дослідження був реалізований у форматі експертного опитування з метою виявлення якісних аспектів інвестиційної привабливості галузі. На цьому етапі було ідентифіковано наявність істотних недоліків техніко-технологічної та інфраструктурної складових. Водночас підтверджено переважно позитивні оцінки щодо галузево-ринкової та системно-структур-

ної компонент, що свідчить про наявність певного внутрішнього потенціалу до інвестиційного зростання за умови усунення окреслених диспропорцій.

За результатами поглибленого аналізу стану, динаміки розвитку та інвестиційної активності у вітчизняній роздрібній торгівлі, було виокремлено позитивні практики, а також виявлено ключові проблеми і недоліки чинної системи державної антикризової політики, спрямованої на підвищення інвестиційної привабливості досліджуваної галузі. Доведено, що формування нової державної інвестиційної політики, зорієнтованої на антикризове відновлення роздрібної торгівлі, потребує концентрації зусиль на подоланні таких критичних вад державного регулювання, як відсутність спеціалізованих нормативно-правових актів щодо інвестиційного розвитку торгівлі та сфери послуг, реформування внутрішньої торгівлі, зокрема в межах специфічних територій; нерозвинутість інституційних зв'язків та відсутність інтеграції інвестиційної політики на регіональному й місцевому рівнях; слабка інвестиційна кооперація між секторами торгівлі та виробництва; нерозв'язаність проблем функціонування продовольчих ринків і хаотичний характер просторового розвитку торговельних об'єктів; обмежене використання механізмів державних інвестиційних гарантій, інструментів реалізації проєктів державно-приватного партнерства, публічного інвестування та державного інвестиційного замовлення, зокрема у соціальній сфері; незначне залучення суб'єктів роздрібної торгівлі до реалізації проєктів у межах Плану відновлення України; недооцінка потенціалу галузі у контексті протидії актуальним екзистенційним викликам, зокрема пов'язаним із внутрішньою та зовнішньою міграцією, соціальною вразливістю населення, забезпеченням зайнятості специфічних соціальних категорій, включаючи ветеранів.

Таким чином, запропоноване аналітичне обґрунтування слугує основою для розроблення адресних управлінських рішень та інструментів удосконалення державної інвестиційної політики в розрізі відновлення й модернізації сфери роздрібної торгівлі України.

Перспективним напрямом подальших досліджень у цій сфері є удосконалення методики прогнозування та моделювання якості інвестиційної політики на галузевому рівні.

Література:

1. Бойко Р. В. Облік і аудит інвестицій (на прикладі підприємств молокопереробної промисловості Західного регіону України): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.06.04. Львів, 2005. 19 с.
2. Залунін В. Ф., Левчинський Д. Л. Теоретичні і методичні основи управління інвестиційним процесом у будівництві. Науковий вісник Ужгородського університету: Серія: Економіка. 2013. Вип. 3 (40). С. 31—35.
3. Ковтун Н. Теоретичні засади інвестиційного процесу та інвестиційної діяльності: співвідношення основних понять та категорій. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія: Економіка. 2008. № 101. С. 25—29.
4. Криклива М. О. Методи оцінки ефективності інвестицій в сучасних умовах ведення бізнесу. Молодий вчений. 2019. № 1 (65). С. 216—218.

5. Мороз О. С. Розвиток інвестиційної діяльності в Україні в умовах економічної кризи 2020 року. Економічний простір. 2020. № 154. С. 46—50.

6. Нестерова С. В. Методи оцінки ефективності інвестицій: сутність та характеристики. Економіка і суспільство. 2018. № 19. С. 1105—1110.

7. Різник Д. В. Інвестиційна діяльність в Україні після повномасштабного вторгнення в Україну. Економіка та суспільство. 2023. № 48. С. 2524—2572.

8. Стецюк П. А., Корсаков Д. О. Методичні особливості аналізу альтернативних інвестиційних проєктів. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2019. № 4 (30). С. 14—21.

9. Уразалієв Р. М., Васильців Т. Г. Узагальнення концептуальних основ економічної безпеки підприємства. Науковий вісник НЛТУ України. 2011. Вип. 21 (2). С. 153—158.

10. Хопчан В. М. Проблема методології аналізу інвестиційних рішень та визначення критеріїв ефективності інвестицій. Ефективна економіка. 2017. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6002>.

11. Boiko R., Martsenyuk R., Protsykevych A. Assessment of the investment environment of the region and policy instruments for the implementation of its investment potential in wartime. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2024. № 10, 5. P. 390.

12. Dmytryk O., Vasylytsiv T., Mulska O., Lupak R., Kunytska-Iliash M., Dubyna M. Financial and economic security and development of priority sectors of the national economy ukraine: casual nexus empirical. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2024. № 4 (57). P. 301—316.

13. Lupak R., Miziuk B., Zaychenko V., Kunytska-Iliash M., Vasylytsiv T. Migration processes and socio-economic development: interactions and regulatory policy. *Agricultural and Resource Economics*. 2022. № 8 (1). P. 70—88.

14. Rushchyshyn N., Mulska O., Nikolchuk Yu., Rushchyshyn M., Vasylytsiv T. The impact of banking sector development on economic growth: Comparative analysis of Ukraine and some EU countries. *Investment Management and Financial Innovations*. 2021. № 18 (2). P. 193—208.

15. Shtets T., Lupak R., Vasylytsiv T. General aspects of state policy for the digital transformation of the national economy. *International Independent Scientific Journal*. 2020. Вип. 20-2. С. 14—19.

16. Vasylytsiv T. H., Lupak R. L. Strategic priorities of state structural policy of import substitution in Ukraine. *Актуальні проблеми економіки*. 2016. № 1. С. 52—60.

References:

1. Boyko, R. V. (2005), "Accounting and audit of investments (on the example of enterprises of the milk processing industry of the Western region of Ukraine)", Ph.D. Thesis, Accounting, analysis and audit, Lviv University of Trade and Economics, Lviv, Ukraine.

2. Zalunin, V. F. and Levchynskyi, D. L. (2013), "Theoretical and methodical foundations of investment process management in construction", *Naukovyi visnik Uzhgorodskogo universytetu: Seriya: Ekonomika*, Vol. 3 (40), pp. 31—35.

3. Kovtun, N. (2008), "Theoretical foundations of the investment process and investment activity: correlation of basic concepts and categories", *Vianyky Kyivskogo natsionalnogo universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Seriya: Ekonomika*, Vol. 101, pp. 25—29.

4. Kryklyva, M. O. (2019), "Methods of assessing the effectiveness of investments in modern business conditions", *Molodyi vchenyi*, vol. 1 (65), pp. 216—218.

5. Moroz, O. S. (2020), "Development of investment activity in Ukraine in the conditions of the economic crisis", *Ekonomichnyi prostir*, Vol. 154, pp. 46—50.

6. Nesterova, S. V. (2018), "Methods of evaluating the effectiveness of investments: essence and characteristics", *Ekonomika i suspilstvo*, Vol. 19, pp. 1105—1110.

7. Riznyk, D. V. (2023), "Investment activity in Ukraine after the full-scale invasion of Ukraine", *Ekonomika i suspilstvo*, Vol. 48, pp. 2524—2572.

8. Stetsyuk, P. A. and Korsakov, D. O. (2019), "Methodological features of the analysis of alternative investment projects", *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, Vol. 4 (30), pp. 14—21.

9. Urazaliyev, R. M. and Vasylytsiv, T. G. (2011), "Generalization of the conceptual foundations of economic security of the enterprise". *Naukovyi visnyk Natsionalnogo lisotekhnichnogo universytetu Ukrainy*, Vol. 21 (2), pp. 153—158.

10. Hopchan, V. M. (2017), "The problem of the methodology of analysis of investment decisions and the determination of investment efficiency criteria", *Efektivna ekonomika*, [Online], Vol. 12, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6002> (Accessed 25 July 2025).

11. Boiko, R., Martsenyuk, R. and Protsykevych, A. (2024), "Assessment of the investment environment of the region and policy instruments for the implementation of its investment potential in wartime", *Baltic Journal of Economic Studies*. Vol. 10, 5, pp. 390.

12. Dmytryk, O., Vasylytsiv, T., Mulska, O., Lupak, R., Kunytska-Iliash, M. and Dubyna, M. (2024), "Financial and economic security and development of priority sectors of the national economy ukraine: casual nexus empirical", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, Vol. 4 (57), pp. 301—316.

13. Lupak, R., Miziuk, B., Zaychenko, V., Kunytska-Iliash, M. and Vasylytsiv, T. (2022), "Migration processes and socio-economic development: interactions and regulatory policy", *Agricultural and Resource Economics*, Vol. 8 (1), pp. 70—88.

14. Rushchyshyn, N., Mulska, O., Nikolchuk, Yu., Rushchyshyn, M. and Vasylytsiv, T. (2021), "The impact of banking sector development on economic growth: Comparative analysis of Ukraine and some EU countries", *Investment Management and Financial Innovations*, Vol. 18 (2), pp. 193—208.

15. Shtets, T., Lupak, R. and Vasylytsiv, T. (2020), "General aspects of state policy for the digital transformation of the national economy", *International Independent Scientific Journal*, Vol. 20-2, pp. 14—19.

16. Vasylytsiv, T. H. and Lupak, R. L. (2016), "Strategic priorities of state structural policy of import substitution in Ukraine", *Aktualni problemy ekonomiky*, Vol. 1, pp. 52—60.

Стаття надійшла до редакції 31.07.2025 р.

В. О. Квас,
аспірант, Київський національний університет технологій та дизайну
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3689-1605>
А. А. Олешко,
д. е. н, професор, завідувач кафедри смарт-економіки,
Київський національний університет технологій та дизайну
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9328-7730>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.16.74

ТЕОРЕТИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ УДОСКОНАЛЕННЯ І РОЗВИТКУ СИСТЕМИ НЕДЕРЖАВНОГО ПЕНСІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ В УКРАЇНІ

V. Kvas,
Postgraduate student, Kyiv National University of Technologies and Design
A. Oleshko,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Head of the Department of Smart Economics, Kyiv National University of Technologies and Design

THEORETICAL JUSTIFICATION FOR THE IMPROVEMENT AND DEVELOPMENT OF THE NON-STATE PENSION SYSTEM IN UKRAINE

У статті досліджено основні теоретичні положення удосконалення та розвитку недержавного пенсійного забезпечення в контексті реформування та трансформації економічної системи України. Закцентовано на діяльності недержавних пенсійних фондів як інститутів накопичувального пенсійного забезпечення та внутрішніх інвесторів національної економіки. Визначено переваги і недоліки функціонування недержавних пенсійних фондів з урахуванням кращих пенсійних політик розвинених країн. Обгрунтовано зростання ролі недержавних пенсійних фондів у пенсійній системі України внаслідок соціально-економічного дисбалансу поколінь, причиною якого є старіння населення, а також низьким рівнем пенсійних виплат, що надаються у сфері державного пенсійного страхування.

Зроблено висновок, що пенсійна система України повинна ґрунтуватись на оптимальній комбінації механізмів державного та недержавного пенсійного забезпечення, що дозволить досягти рівня європейських стандартів пенсійного страхування та життя пенсіонерів.

Non-state pension funds, as entities within Ukraine's three-tier pension system, stimulate socio-economic development, help balance state budget expenditures on pensions, increase motivation for active labour and savings, encourage older workers to remain in the labour market, and contribute to solving problems related to the sustainability and adequacy of state pensions in the context of demographic change.

The article examines the main theoretical provisions for improving and developing non-state pension provision in the context of reforming and transforming Ukraine's economic system.

It focuses on the activities of non-state pension funds as institutions of accumulative pension provision and domestic investors in the national economy. Non-state pension provision ensures regular voluntary transfers of pension contributions to non-state pension funds and their growth through investment income from their placement.

The advantages and disadvantages of non-state pension funds are identified, taking into account the best pension policies of developed countries. The mechanisms for citizen participation in the non-state pension system are outlined, in particular: (1) placement of funds by participants in non-state pension funds in non-state pension institutions, (2) personal insurance of employees by organisations (conclusion of life annuity insurance contracts, insurance against the risk of disability or death), (3) placing deposits in commercial banks by concluding agreements on opening pension deposit accounts for accumulating pension savings.

The growth of the role of non-state pension funds in the pension system of Ukraine is justified by the socio-economic imbalance between generations caused by the ageing of the population, as well as the low level of pension payments provided in the field of state pension insurance.

It is concluded that Ukraine's pension system should be based on an optimal combination of state and non-state pension provision mechanisms. This will enable Ukraine to achieve European standards of pension insurance and improve the quality of life for pensioners.

Ключові слова: недержавне пенсійне забезпечення, недержавний пенсійний фонд, пенсійна система України, пенсійне страхування, система пенсійного забезпечення.

Key words: non-state pension provision, non-state pension fund, pension system of Ukraine, pension insurance, pension provision system.

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

Створення державою ефективної системи соціального захисту передбачає пенсійне забезпечення населення на засадах створення гідних умов та якості життя на пенсії. В умовах трансформації пенсійної системи необхідним є гарантування пенсіонерам достатнього для якісного життя доходу та страхування від ризиків протягом трудового життя і в старості. Захист людей від бідності після закінчення трудового життя є відповідальністю держави в усіх країнах світу.

Реалізація реформи пенсійного забезпечення також впливає на фінансову та фіскальну стабільність, адекватний пенсійний дохід, перерозподіл (від тих, хто в іншому випадку мав би великий пенсійний дохід, до тих, хто матиме менші пенсійні виплати) і збереження рівності між різними поколіннями.

В Україні запроваджується трирівнева система пенсійного забезпечення, спрямована на забезпечення диверсифікації джерел формування пенсійних коштів. Обов'язкова пенсійна система, пов'язана з доходом і відіграє важливу роль у досягненні мети, проте недержавні пенсійні фонди, як правило, зосереджуються на працівниках і виключають такі групи, як низькооплачувані працівники, працівники, що працюють неповний робочий день, самозайняті.

Основним принципом недержавного пенсійного забезпечення є незалежність від державної моделі соціального страхування. Недержавні пенсійні фонди доз-

воляють його учасникам реалізувати право на додатковий дохід у пенсійному віці, підвищуючи якість життя пенсіонерів незалежно від обсягу фінансування соціальних виплат у системі обов'язкового пенсійного страхування.

Таким чином, недержавні пенсійні фонди стимулюють соціально-економічний розвиток, допомагають збалансувати видатки державного бюджету на пенсійне забезпечення, підвищують мотивацію до активної трудової діяльності та заощаджень, заохочують літніх працівників залишатися на ринку праці, сприяють вирішенню проблем щодо сталості та адекватності державних пенсій в умовах демографічних змін.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасні наукові доробки з питань недержавного пенсійного забезпечення в контексті реформування та трансформації економічної системи України знайшли відображення у працях таких учених як: Ачкасова С. [1; 2], Вовк Є., Бірюк С., & Гречанінов Ф. [3], Кулініч Т., & Жайворонок І. [4], Марич М., & Шупер А. [5], Мацук З. [6], Мірошник, Р., & Біська, К. [7], Онишко С., & Федина В. [8], Фурдак М. [9] та інших. Хоча зазначеними науковцями сформовані різні погляди на проблематику удосконалення і розвитку системи недержавного пенсійного забезпечення в Україні, спільним є твердження щодо її позитивного впливу на добробут населення та економічне становище майбутніх пенсіонерів.

Водночас, сучасне соціально-економічне становище України, спричинене зовнішніми деструктивни-

Таблиця 1. Цілі пенсійної системи та особливості побудови пенсій

Цілі пенсійної системи	Державна пенсія	НПФ
Допомога бідним	Найбільш ефективний спосіб	Деякі через довгочасну допомогу
Згладжування споживання	Деякі з них можуть бути націлені на певні групи	Притаманна через нижчу заробітну плату
Фінансово стійкий	Залежить від зв'язку між виплатами та внесками	Відповідальний спонсор
Перерозподіл	Так, через податкову систему	Можливо в рамках плану, але не є метою. Податкові пільги можуть мати перерозподільний характер
Рівність між поколіннями	У рамках податкової системи	Так
Справедливість між поколіннями	Можливо	Можливо
Адекватність пільги /коефіцієнт заміщення	Залежить від політики /фіскальні наслідки	Залежить від параметрів
Участь у робочій силі	Може послабити та стимулювати	Сильний стимул
Покриття	Лише за умови участі у формальній економіці	Схильні виключати низькооплачувані

Джерело: узагальнено на основі [12].

ми впливами та внутрішніми викликами, потребує теоретичних напрацювань щодо ефективного впровадження системи недержавного пенсійного забезпечення.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є теоретичне обґрунтування удосконалення і розвитку системи недержавного пенсійного забезпечення в умовах трансформацій соціально-економічної системи України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Основою трансформації пенсійної системи є принципи страхування. Їх основні положення реалізуються за допомогою спільної системи загальнообов'язкового пенсійного страхування та недержавного пенсійного забезпечення [10; 11].



Рис. 1. Сутність недержавного пенсійного фонду

Джерело: узагальнено на основі [14; 15].

Основна мета пенсійної системи полягає в тому, щоб люди мали фінансові ресурси в старості, тобто гарантований дохід (табл. 1).

В умовах нового суспільного порядку та зі зростанням ролі накопичувальної пенсійної системи підвищується значення недержавних пенсійних фондів (далі — НПФ), які діють не лише як інститути накопичувального пенсійного забезпечення, а й як важливі внутрішні інвестори національної економіки. Економічна функція держави полягає у цілеспрямованому впливі на процеси соціально-економічного розвитку і передбачає стимулювання прогресивних (еволюційних та революційних) змін у соціальному устрої, техніці і технологіях, способі виробництва, людському капіталі [13].

Загалом функціонування НПФ передбачає здійснення ними діяльності в двох взаємопов'язаних напрямках: соціальному — формування надійного джерела матеріального добробуту учасників шляхом

фінансування прийнятного рівня пенсійних виплат, та інвестиційному — накопичення, розподіл та інвестування пенсійних накопичень з метою забезпечення високого рівня прибутковості пенсійних активів (рис. 1).

Відмінна риса недержавного від державного пенсійного забезпечення — це його добровільний характер, тобто якщо державна пенсійна система в Україні заснована на принципі обов'язкового пенсійного страхування та обов'язкових страхових внесків, то недержавне пенсійне забезпечення ґрунтується на добровільності вибору пенсійної програми та добровільних пенсійних внесках.

Система недержавного пенсійного забезпечення ґрунтується на добровільній участі фізичних та юридичних осіб (крім випадків, передбачених законами) у формуванні пенсійних накопичень, з метою отримання учасниками цього забезпечення додаткових пенсійних виплат.

Законодавчо передбачено кілька шляхів забезпечення пенсіонерів:

- розміщення коштів у недержавні пенсійні інституції;
- особисте страхування співробітників організаціями — укладання договорів страхування довічної пенсії, страхування ризику настання інвалідності чи смерті;
- розміщення вкладів у комерційні банки на депозит — укладання договорів про відкриття пенсійних депозитних рахунків для накопичення пенсійних заощаджень у межах суми, визначеної для відшкодування вкладень Фондом гарантування вкладів фізичних осіб [11].

Недержавне пенсійне забезпечення передбачає регулярне

добровільне перерахування пенсійних внесків до НПФ протягом певного періоду часу та їх приріст за рахунок інвестиційного доходу від їхнього розміщення. Чим більше накопичено пенсійних коштів, тим більшим буде розмір недержавної пенсії. Розмір пенсії розраховується, виходячи із суми пенсійних коштів, сформованих на користь майбутнього пенсіонера та строку виплати недержавної пенсії (протягом певного ряду років чи довільно). Недержавна пенсія та накопичені пенсійні кошти за певних умов підлягають виплаті правонаступникам, тобто успадковуються.

Оскільки система недержавного пенсійного забезпечення побудована та працює на інших принципах, ніж державна пенсійна система, вона має певні особливості та переваги [16]:

1) пенсійні накопичення кожного учасника НПФ завжди персоналізовані та відокремлені від накопичень інших учасників, на відміну від солідарної пенсійної системи;

2) пенсійні внески на користь учасника, крім нього самого, можуть перераховувати роботодавець, профспілкова організація, а також близькі родичі;

3) пенсійні накопичення учасника НПФ є його власністю з моменту надходження внесків на пенсійний рахунок, незалежно від того, хто забезпечував їхнє формування;

4) учасник НПФ сам визначає та призначає свій пенсійний вік (але в межах 10 років нижче або вище від встановленого державою пенсійного віку);

5) протягом усього періоду накопичувальні пенсійні внески інвестуються та приносять йому дохід (відсотки);

6) нарахування інвестиційного доходу проводиться щомісяця за правилом "складних відсотків"; за період накопичення, разом цей дохід може у кілька разів перевищувати суму внесків;

7) вкладник НПФ має право на податкові пільги: пенсійні внески не оподатковуються прибутковим податком у межах встановленої законом податкової пільги;

8) недержавна пенсія не залежить ні від трудового стажу, ні від зарплати та, крім того, не позбавляє учасника НПФ права на державну пенсію;

9) розмір недержавної пенсії визначається тільки загальною сумою пенсійних накопичень учасника, що включає і пенсійні внески, і інвестиційний дохід;

10) учасник НПФ має право і має можливість реально контролювати як суми пенсійних внесків, що надходять, так і величину прибутковості через виписки зі свого пенсійного рахунку;

11) учасник НПФ може бути одночасно учасником декількох НПФ;

12) пенсійні накопичення учасника не можуть "зникнути", оскільки НПФ не може бути оголошений банкрутом та ліквідований законодавством;

13) учасник НПФ має право замінити пенсійний фонд і перевести свої пенсійні накопичення на свій вибір в інший НПФ, в страхову компанію або в банк;

14) пенсійні накопичення у разі смерті учасника успадковуються відповідно до цивільного законодавства України.

Поряд з перевагами, НПФ мають низку недоліків:

— негарантований прибуток. Найчастіше, дохід з недержавного забезпечення вище, ніж пропонує Пенсійний фонд України. Однак НПФ більше залежить від загальної економічної ситуації, тому є ймовірність, що організація може отримати лише невеликий прибуток або навіть мінус. Індиксацію накопичень не передбачено, тому такий варіант накопичень має певний ризик втрат;

— штрафи за прострочення. Вкладник сам вибирає у якому розмірі йому вносити кошти. НПФ може дати йому можливість змінити умови, але це має бути зроблено за правилами, що діють в організації. Якщо прострочити платіж або внести його в меншому обсязі без попередження, то можуть призначити штрафи;

— плата за управління капіталом. Як і будь-який інвестиційний фонд, НПФ бере комісію за управління грошима. Сума варіюється залежно від вимог тієї чи іншої організації, тому при виборі фонду слід ретельно вивчати умови;

— загроза змін законодавства.

Недержавне пенсійне забезпечення може діяти як обов'язкове (за законом) так і добровільне (за тарифними угодами чи колективними договорами) через приватні пенсійні фонди, чи спеціальні пенсійні страхові компанії. Частка НПЗ в сукупних пенсійних виплатах може наблизитися до частки виплат за державними пенсійними системами, а в низці країн - перевищувати їх. У деяких країнах законодавчо надано право повного чи часткового виходу із державної пенсійної системи.

В Україні кожен громадянин через участь у НПФ повинен мати реальну можливість впливати на розмір передбачуваної пенсії, і заздалегідь планувати своє "пенсійне майбутнє". Друга пенсія, що отримується з НПФ дозволяє його учаснику підняти сумарну величину до 60—70% від заробітної плати, яку він отримував перед виходом на пенсію. І, таким чином, досягти рівня європейських стандартів пенсійного забезпечення.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Зростання ролі недержавних пенсійних фондів у пенсійній системі України обумовлено наявністю соціально-економічного дисбалансу поколінь, причиною якого є старіння населення, а також вкрай низьким рівнем пенсійних виплат, що надаються у сфері державного пенсійного страхування.

Пенсійна система України повинна ґрунтуватись на оптимальній комбінації механізмів державного та недержавного пенсійного забезпечення. Тою мірою, в якій результати системи пенсійної системи з визначеною виплатою пов'язані зі зростанням заробітної плати, а результати накопичувальних угод про постійні доходи пов'язані з ринками капіталу, змішана система забезпечує диверсифікацію виплат особам, що може зменшити загальний рівень ризику з виходом на пенсію.

Подальші дослідження доцільно спрямовувати на науковому пошуку оптимальної моделі формування, управління та державного регулювання недержавного пенсійного забезпечення в Україні.

Література:

1. Svitlana Achkasova, 2018. "Ensuring Financial Security of Non-Governmental Pension Funds in Ukraine,"

Economic Studies journal, Bulgarian Academy of Sciences — Economic Research Institute, issue 1, pages 152–17.

2. Achkasova, S., Bezrodna, O., & Ohorodnia, Y. (2021). Identifying the volatility of compliance risks for the pension custodian banks. *Banks and Bank Systems*, 16 (3), 113.

3. Вовк, Є., Бірюк, С., & Гречанинов, Ф. (2024). Соціально-економічні координати недержавного пенсійного забезпечення в Україні. *Економіка та суспільство*, (67). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-150>.

4. Кулініч Т. В., Жайворонок І. Р. Тенденції розвитку не державних пенсійних фондів в Україні. *Економіка та держава*. 2020. № 12. С. 72—76. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.12.72.

5. Марич М.Г., Шупер А.С. Перспективи розвитку недержавного пенсійного забезпечення в Україні. *Економіка та суспільство*. 2021. № 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-16>.

6. Мацук З. Недержавні пенсійні фонди: прагматика та проблематика діяльності в Україні. *Вісник економіки*. 2021. Вип. 3. С. 41—52.

7. Мірошник, Р., & Біська, К. (2023). Проблеми впровадження пенсійного страхування в Україні. *Економіка та суспільство*, (48). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-58>.

8. Онишко С., Федина В. Теоретичні підходи до визначення сутнісної характеристики накопичувальної складової пенсійного забезпечення. *Наукові записки НУ "Острозька академія". Серія "Економіка"*. 2020. № 18 (46). С. 7—84.

9. Фурдак М. М. Система пенсійного забезпечення в Україні — деякі аспекти реформування. *Бізнес Інформ*. 2021. №6. С. 176—183. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-6-176-183>.

10. Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії: Закон України від 5 жовтня 2000 року № 2017-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2017-14#Text>.

11. Про недержавне пенсійне забезпечення: Закон України від 9 липня 2003 року № 1057-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1057-15#Text>.

12. Єрмаков Д. Н. Пенсійні системи західних країн: особливості та відмінності. *Людина та праця: наук.-практ. журнал*. 2011. № 10. С. 421—423.

13. Олешко, А. А., Будякова, О. Ю., & Квас, В. О. (2022). Регулююча роль держави у відновленні національної економіки. *Економіка та держава*, (8), 15—18.

14. Михайлов А. В., Ткач О. Й. Недержавні пенсійні фонди: сьогоднішній погляд у майбутнє. К.: В-во СПД Савчина, 2015. 244 с.

15. Татарин Н., Чепіль Ю., Дунець І. Система недержавного пенсійного забезпечення як спосіб інвестування: проблемні аспекти та шляхи вдосконалення. *Молодий вчений*, 2022, 4 (104), 110—114. URL: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-4-104-23>

16. Смовженко Т., Ткаченко Н., Цікановська Н. Недержавні пенсійні фонди у структурі сучасних пенсійних систем: монографія. К.: УБС НБУ, 2012. 310 с.

References:

1. Achkasova, S. (2018), "Ensuring Financial Security of Non-Governmental Pension Funds in Ukraine", *Economic Studies journal, Bulgarian Academy of Sciences — Economic Research Institute*, vol. 1, pp. 152–17.

2. Achkasova, S., Bezrodna, O., & Ohorodnia, Y. (2021), "Identifying the volatility of compliance risks for the pension custodian banks", *Banks and Bank Systems*, vol. 16 (3), pp. 113.

3. Vovk, Ye., Biriuk, S., & Hrechaninov, F. (2024), "Socio-economic coordinates of non-state pension provision in Ukraine", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-150>.

4. Kulinich, T. and Zhayvoronok, I. (2020), "Trends of the development of private pension funds in Ukraine", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 12, pp. 72—76. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.12.72

5. Marych, M.H. and Shuper, A.S. (2021), "Prospects for the development of non-state pension provision in Ukraine", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 31. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-31-16>.

6. Matsuk, Z. (2021), "Non-state pension funds: pragmatics and problems of activity in Ukraine", *Visnyk ekonomiky*, vol. 3, pp. 41—52.

7. Miroshnyk, R., & Bis'ka, K. (2023), "Problems of implementing pension insurance in Ukraine", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 48. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-58>.

8. Onyshko, S. and Fedyna, V. (2020), "Theoretical approaches to determining the essential characteristics of the accumulative component of pension provision", *Naukovi zapysky NU "Ostroz'ka akademiiia". Seriia "Ekonomika"*, vol. 18 (46), pp. 79—84.

9. Furdak, M. M. (2021), "Pension system in Ukraine — some aspects of reform", *Biznes Inform*, vol. 6, pp. 176—183. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-6-176-183>.

10. Verkhovna Rada of Ukraine (2000), The Law of Ukraine "On state social standards and state social guarantees", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2017-14#Text> (Accessed 25 July 2025).

11. Verkhovna Rada of Ukraine (2003), The Law of Ukraine "On non-state pension provision", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1057-15#Text> (Accessed 25 July 2025).

12. Yermakov, D. N. (2011), "Pension systems of Western countries: features and differences", *Liudyna ta pratsia: nauk.-prakt. zhurnal*, vol. 10, pp. 421—423.

13. Oleshko, A. A., Budiakova, O. Yu., & Kvas, V. O. (2022), "Regulatory role of the state in the recovery of the national economy", *Ekonomika ta derzhava*, (8), 15—18.

14. Mykhajlov, A. V. and Tkach, O. J. (2015), *Nederzhavni pensijni fondy: s'ohodnishnij pohliad u majbutnie [Non-state pension funds: today's view of the future]*, V-vo SPD Savchyna, Kyiv, Ukraine.

15. Tataryn, N., Chepil', Yu. and Dunets', I. (2022), "The system of non-state pension provision as a method of investment: problematic aspects and ways of improvement", *Molodyj vchenyj*, vol. 4 (104), pp. 110—114. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2022-4-104-23>

16. Smovzhenko, T., Tkachenko, N. and Tsikanov-s'ka, N. (2012), *Nederzhavni pensijni fondy u strukturi suchasnykh pensijnykh system [Non-state pension funds in the structure of modern pension systems]*, UBS NBU, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 01.08.2025 р.

УДК 005.96:316.46:005.94

Ю. О. Головчук,
д. е. н., завідувач кафедри менеджменту та маркетингу,
Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4516-109X>
Я. В. Паламаренко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу,
Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9972-4313>
Т. П. Рисинець,
к. психол. н., доцент, завідувач кафедри педагогіки та психології,
Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5855-6106>
Г. М. Мазур,
асистент кафедри анестезіології, інтенсивної терапії та медицини невідкладних станів,
Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5917-9824>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.16.79

СОЦІАЛЬНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ІНСТРУМЕНТ ЗАПОБІГАННЯ МІЖВІКОВИМ КОНФЛІКТАМ У ПРОЄКТНОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Y. Holovchuk,
Doctor of Economic Sciences, Head of the Department of Management and Marketing,
National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsya
Y. Palamarenko,
PhD in Economics, Associate Professor, National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsya
T. Rysynets,
PhD in Psychological Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Pedagogy and Psychology
G. Mazur,
Department of Anesthesiology, Intensive Care and Emergency Medicine,
National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsya

SOCIAL MANAGEMENT AS A TOOL FOR PREVENTING INTER-AGE CONFLICT IN THE PROJECT ENVIRONMENT

У статті досліджено роль соціального менеджменту в запобіганні та врегулюванні міжвікових конфліктів у проєктному середовищі. В умовах зростаючої вікової різноманітності трудових колективів спостерігаються розбіжності у цінностях, стилях комунікації та професійних пріоритетах представників різних поколінь, що зумовлює підвищений ризик напруги та конфліктів. Обґрунтовано доцільність використання інструментів соціального менеджменту, зокрема менторства, інклюзивної політики, розвитку емоційного інтелекту, корпоративної культури і внутрішніх комунікацій для формування довіри, взаєморозуміння та ефективної взаємодії. Виз-

начено основні типи та причини міжвікових конфліктів, запропоновано комплексну модель їхнього раннього виявлення та подолання. Результати дослідження підтверджують ефективність соціального менеджменту як стратегічного інструменту згуртування команд, зниження плинності кадрів і підвищення ефективності проектної діяльності організацій.

Purpose. This article aims to investigate the potential of social management as an effective tool for preventing and managing intergenerational conflicts in project-based environments. In today's labor market, project teams increasingly consist of members from diverse age cohorts, including Baby Boomers, Generation X, Millennials (Y), Generation Z, and emerging representatives of Generation Alpha. While such diversity can enhance innovation and experience-sharing, it also creates new challenges in communication, cooperation, and conflict resolution.

Research Methods. The study employs a combination of qualitative and analytical approaches. A literature review of recent sociological, psychological, and management studies was conducted to identify key triggers of intergenerational conflicts. Additionally, structured interviews with HR managers and project team leaders in the public and private sectors were used to explore real-world practices and challenges. Theoretical generalization and systematization were applied to develop a model for early detection and mitigation of age-based conflicts within teams.

Results. The findings reveal that intergenerational conflicts most commonly arise due to differences in communication styles, work ethics, digital literacy, and motivational factors. Older employees tend to value hierarchical structures and stability, while younger generations prefer flexibility, autonomy, and rapid feedback. The study identifies effective social management tools that include inclusive communication policies, mentoring and reverse mentoring programs, intergenerational training workshops, and the development of emotional intelligence among team members. These instruments contribute to increased mutual understanding, trust, and productivity within diverse project teams.

Conclusions. Social management plays a critical role in fostering a harmonious project environment by addressing intergenerational differences proactively. Its implementation supports knowledge transfer, enhances team cohesion, and reduces employee turnover. Creating an organizational culture that embraces age diversity is not only a preventive measure against conflicts but also a driver of innovation and long-term success in project implementation.

Future Research Perspectives. Future studies should focus on developing standardized assessment tools for diagnosing intergenerational conflict potential, exploring sector-specific management practices, and evaluating the long-term impact of social management strategies on project outcomes and organizational sustainability.

Ключові слова: соціальний менеджмент, міжвіковий конфлікт, проєктні команди, запобігання конфліктам, управління людськими ресурсами, лідерство.

Key words: social management, intergenerational conflict, project teams, conflict prevention, human resource management, leadership.

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

Сучасне проєктне середовище характеризується високою динамікою, короткостроковістю командної взаємодії та зростаючою віковою різноманітністю учасників проєктів. Успішне функціонування таких команд потребує не лише професійної компетентності, а й ефективної міжособистісної взаємодії, яка часто ускладнюється наявністю міжвікових конфліктів. Представники різних поколінь мають відмінні цінності, стилі комунікації, ставлення до роботи, очікування щодо керівниц-

тва, що може призводити до непорозумінь, напруження в колективі та зниження загальної ефективності проєкту.

Попри актуальність проблеми, у науковому дискурсі недостатньо досліджено механізми профілактики міжвікових конфліктів саме в проєктному управлінні. Особливої уваги потребує соціальний менеджмент як підхід, що сприяє формуванню сприятливого соціального клімату, адаптації працівників і балансу інтересів поколінь. З огляду на виклики, з якими стикаються керівники в багатопоколінньому середовищі, актуальним є наукове обґрунтування ролі соціального менеджменту як інструменту запобігання конфліктам і зміцнення

Таблиця 1. Види міжвікових конфліктів

Критерій	Тип конфлікту	Характеристика
За формою прояву	Відкритий	Конфлікт явно виражений, з емоційними або поведінковими ознаками
	Прихований	Напруження існує, але не артикульоване; виявляється у зниженні продуктивності
За джерелом виникнення	Ціннісний	Різне бачення цілей, сенсу роботи, життєвих пріоритетів
	Комунікативний	Відмінності у способах спілкування, каналах, тонах тощо
	Технологічний	Нерівень цифрової грамотності, сприйняття IT-інновацій
За ступенем впливу на колектив	Особистісний	Між конкретними особами з різних поколінь
	Груповий	Між підгрупами (наприклад, менеджери покоління X і працівники покоління Z)
За тривалістю	Ситуаційний	Виникає одноразово у відповідь на конкретну подію.
	Хронічний	Постійна напруга на основі глибоких відмінностей у цінностях та стилях поведінки

Джерело: сформовано авторами на основі [7, с. 149—153; 18].

командної взаємодії. Це зумовлює потребу в інтеграції соціальних, управлінських і психологічних підходів у кадровій роботі проєктних команд.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Попри зростаючий науковий інтерес до проблеми міжвікової взаємодії в організаціях, більшість досліджень зосереджені переважно на конфліктах поколінь у класичних ієрархічних структурах або в умовах стабільного управлінського середовища, залишаючи поза увагою особливості такої взаємодії в динамічному проєктному середовищі. Натомість специфіка проєктного середовища — з його часовими обмеженнями, гнучкою структурою, високим рівнем невизначеності та постійною потребою в швидкому прийнятті рішень — практично не представлена в дослідницькому полі щодо міжвікових конфліктів.

Недостатньо вивчено також питання практичного застосування інструментів соціального менеджменту для превентивного управління конфліктами між поколіннями. Існує брак конкретизованих методичних підходів до створення сприятливого соціально-психологічного клімату в проєктних командах, що складаються з представників різних вікових груп. Крім того, залишається відкритим питання розробки ефективних моделей управлінського впливу, які враховували б вікові відмінності у сприйнятті цілей, стилю керівництва, комунікаційних форматів і мотиваторів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ПУБЛІКАЦІЙ

І. Боришкевич та В. Якубів дослідили вплив теорії поколінь на мотивацію працівників в умовах сучасного ринку праці. Вони проаналізували структуру робочої сили України за віковими групами та оцінили частку поколінь у складі зайнятого населення у 2021-році. На основі соціологічного опитування було узагальнено ключові мотиватори для кожного покоління: для бейбумерів — повага, стабільність, соціальний пакет; для покоління X — виклики, зворотний зв'язок, визнання; для покоління Y — командна робота, відповідальність, результативність; для покоління Z — оплата, гнучкий графік, віддалена робота, корпоративна культура [5].

Н. Данилевич та Х. Столярчук обґрунтували необхідність запобігання конфліктам і стресам у командній роботі соціальних працівників. Автори проаналізували природу соціальних, трудових та організацій-

них конфліктів, їхні причини, динаміку розвитку та вплив на ефективність професійної діяльності. Застосовуючи методи теоретичного аналізу та узагальнення наукових джерел, вони довели, що впровадження стратегій комунікації, медіації та адвокації сприяє зниженню стресу, зміцненню командної взаємодії та підвищенню якості надання соціальних послуг [10, с. 82—91].

О. Синюк дослідив управління соціальними конфліктами та стресами в організаціях. Проаналізова-

но причини виникнення конфліктів і стресових ситуацій, їх вплив на продуктивність та морально-психологічний клімат. Визначено, що конфлікти можуть мати як конструктивний, так і деструктивний характер залежно від способу управління. Окреслено основні види стресу, зокрема пов'язані з відповідальністю, надмірним навантаженням, конфліктом ролей, невизначеністю та постійними змінами [19].

С.Я. Воскобійник, В.В. Полетаєв та Ю.Л. Орел дослідили роль HR-менеджменту у формуванні та розвитку організаційної культури як чинника ефективності діяльності підприємств. У роботі розглянуто трансформацію HR-служб із адміністративного підрозділу на стратегічного партнера бізнесу. Автори проаналізували вплив HR-процесів на залучення й утримання персоналу, підтримання психологічного клімату, розвиток корпоративних цінностей і внутрішніх комунікацій [22].

Таким чином, актуальним є подальше дослідження соціального менеджменту як цілісної системи впливу на соціальні процеси в проєктних командах з метою запобігання та подолання міжвікових конфліктів. Особливу увагу слід приділити пошуку гнучких управлінських рішень, які базуються на принципах соціальної взаємодії, психологічної безпеки та поваги до вікової різноманітності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою цієї статті є обґрунтування ролі соціального менеджменту як ефективного інструменту запобігання міжвіковим конфліктам у проєктному середовищі, де спільну діяльність здійснюють представники різних поколінь з відмінними цінностями, очікуваннями та стилями комунікації. З огляду на зростаючу вікову різноманітність у проєктних командах постає потреба у впровадженні гнучких управлінських підходів, які забезпечують баланс інтересів, створення сприятливого соціального клімату та підтримку продуктивної взаємодії.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасному проєктному середовищі дедалі частіше спостерігається формування мультивікових команд, що об'єднують представників різних поколінь. Така структура має значний потенціал для ефективної взаємодії, обміну досвідом і впровадження інновацій. Водночас вона містить ризики виникнення міжвікових

Таблиця 2. Вплив вікової різноманітності на ефективність проєктної діяльності

Компонент моделі	Пояснення впливу
Вікова структура колективу	Наявність представників різних поколінь (Baby Boomers, X, Y, Z, Alpha) створює умови для різноманітності ідей, досвіду та підходів
Комунікативна взаємодія	Міжвікові бар'єри у спілкуванні можуть спричинити непорозуміння, проте грамотне фасилітування комунікації підвищує синергію
Стилі прийняття рішень	Старші покоління зазвичай обирають ієрархічний підхід, молодші – гнучкий і децентралізований. Це може як ускладнювати, так і збагачувати процес управління
Адаптивність до змін	Покоління Y, Z і Alpha краще пристосовані до цифрових трансформацій, що важливо для інноваційних проєктів
Обмін знаннями та досвідом	Вікова різноманітність сприяє обміну досвідом – від старших до молодших, і навпаки, що підвищує загальну компетентність команди
Конфліктогенність середовища	Неврахування вікових відмінностей може спричинити конфлікти, що гальмують виконання завдань проєкту
Стратегія управління різноманітністю	Використання інтегративного стилю керівництва (менторство, командний коучинг, міжпокоління співпраця) сприяє підвищенню ефективності

Джерело: сформовано авторами самостійно.

конфліктів, зумовлених відмінностями у ціннісних орієнтаціях, стилях комунікації, мотиваційних пріоритетах та рівнях володіння сучасними технологіями.

Міжвікові конфлікти у команді можуть негативно впливати на продуктивність, атмосферу співпраці, здатність до прийняття спільних рішень і завершення проєктів у заплановані строки. У таких умовах особливої актуальності набуває соціальний менеджмент як інструмент упередження та регулювання конфліктів у колективах, що різняться за віком. Його роль полягає в гармонізації міжособистісних відносин, формуванні культури довіри та взаємоповаги, розвитку етичних стандартів поведінки і запровадженні практик інклюзивного управління.

Міжвікові конфлікти — це суперечності, що виникають між представниками різних вікових груп у процесі професійної взаємодії, обумовлені відмінностями у цінностях, стилях комунікації, очікуваннях, пріоритетах та рівні цифрової компетентності. У проєктному середовищі, де важлива швидкість прийняття рішень, командна робота та гнучкість, такі конфлікти можуть ускладнювати координацію дій та впливати на ефективність реалізації проєктів.

Класифікацію міжвікових конфліктів можна здійснити за різними критеріями, які наведено в таблиці 1.

Однією з основних причин міжвікових конфліктів у трудових колективах є відмінності в цінностях, комунікативних стилях, мотивації та підходах до праці. Кожне покоління формувалося в умовах різних соціально-економічних та політичних умов, які зумовили унікальні світогляди, поведінкові моделі та очікування щодо трудової діяльності. У проєктному середовищі, де ефективна комунікація та швидкість прийняття рішень мають критичне значення, такі відмінності можуть загострюватися [13, с. 152—161; 14, с. 102—106].

Наприклад, представники покоління Baby Boomers (народжені приблизно 1946—1964 роки) цінують стабільність, ієрархію та особисту відповідальність. Вони схильні до формального стилю управління і мають високий рівень лояльності до роботодавця. Покоління X (1965—1980 роки) тяжіє до незалежності, гнуч-

кості та прагматизму. Вони прагнуть балансу між роботою та особистим життям. Міленіали (Y) (1981—1996 роки) орієнтовані на цифрові технології, командну роботу, швидкий розвиток і соціальну відповідальність. Їм важливо мати зворотний зв'язок і бачити сенс у своїй діяльності. Покоління Z (1997—2012 роки) вирізняється мультитаскінгом, короткою концентрацією уваги та потребою в індивідуальному підході. Їхній стиль спілкування часто є неформальним. Покоління Alpha (від 2013 року) тільки входить у професійне середовище, однак уже демонструє високий рівень технологічної обізнаності, візуального мислення та очікування персоналізованого підходу до навчання й роботи.

Конфлікти виникають, коли ці відмінності ігноруються або сприймаються як недоліки, а не як ресурс. Наприклад, старші працівники можуть вважати молодь недостатньо відповідальною, а молоді — сприймати старших як

негнучких і застарілих. У командній роботі такі суперечності можуть негативно впливати на ефективність, атмосферу і досягнення цілей проєкту. Саме тому важливо впроваджувати соціальний менеджмент як інструмент гармонізації міжпоколінних відносин і розвитку корпоративної культури, заснованої на взаємоповазі та адаптивності [15; 16].

Вплив вікової різноманітності на ефективність проєктної діяльності узагальнено у таблиці 2, що демонструє як переваги, так і потенційні ризики мультівікових команд.

Соціальний менеджмент — це система управлінських дій, спрямованих на регулювання взаємодій у колективі з урахуванням потреб і цінностей працівників. Його мета — забезпечити ефективну комунікацію, адаптацію та взаєморозуміння в команді. Основними принципами є орієнтація на людину, повага до різноманітності, партнерство, відкритість, етичність і соціальна справедливість. Під час міжвікових конфліктів соціальний менеджмент використовує інструменти: інклюзивну політику, менторство, змішані команди, фасилітацію, тренінги з емоційного інтелекту та участь HR у підтримці здорового соціального клімату [20; 21, с. 454—472].

Превентивне управління конфліктами передбачає створення системи заходів, що сприяють зменшенню напруги, покращенню мікроклімату та формуванню синергії в команді. Превентивне управління конфліктами у віково різноманітних командах знижує ризик непорозуміння і сприяє формуванню синергії. Один із ключових підходів — розвиток культури взаємоповаги та толерантності, що забезпечує психологічну безпеку, повагу до досвіду старших і відкритість до ідей молоді. Підвищення міжгенераційної обізнаності через тренінги допомагає краще розуміти цінності й стилі роботи різних поколінь, що зменшує упередження. Водночас чіткий розподіл ролей і обов'язків запобігає дублюванню функцій і знижує рівень напруги. Ефективними є змішані менторські програми, де старші діляться досвідом, а молодші — цифровими навичками. Це підвищує взаємну довіру. Ротація учасників у короткостро-

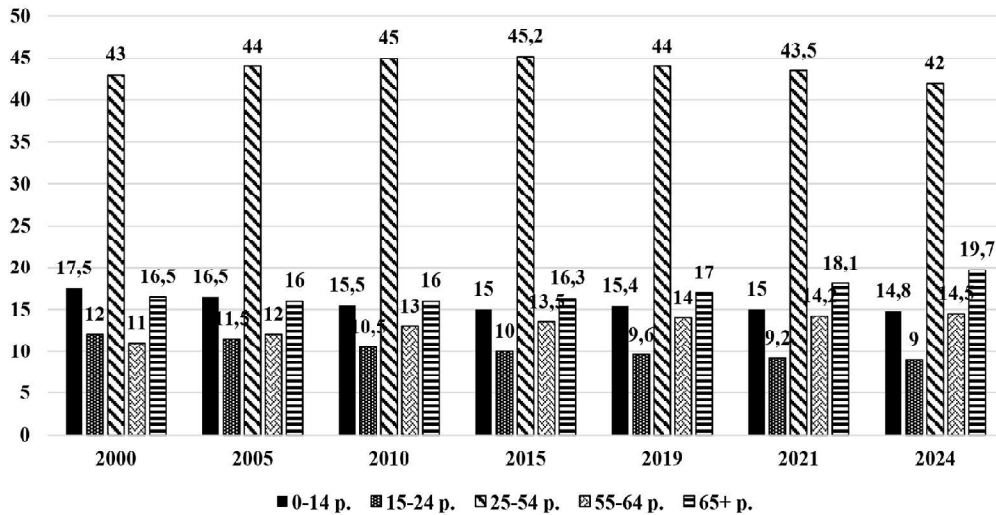


Рис. 1. Вікова структура населення України, % (2000—2024 роки)

Джерело: сформовано авторами на основі [1].

кових проєктах сприяє згуртованості та запобігає формуванню "вікових коаліцій" [6, с. 348—351; 8].

Важливо також розвивати навички ненасильницької комунікації — активне слухання, чітке висловлення потреб без звинувачень. Регулярний зворотний зв'язок та фасилітовані обговорення допомагають вчасно виявити напруження й уникнути ескалації конфліктів.

Розглянемо динаміку вікової структури населення України у 2000—2024 роках (рис. 1), яка відображає поступове старіння населення та скорочення частки молоді в демографічному складі.

Вікова структура населення України у період з 2000 по 2024 рік зазнала суттєвих трансформацій, що прямо впливають на формування трудових колективів і динаміку командної взаємодії. Згідно з демографічними даними, спостерігається стале скорочення частки молоді (віком 0-24 роки): з 29,5 % у 2000 році до 23,8 % у 2024 році. Це означає зменшення потенційного притоку молодих кадрів до сфери управління, зокрема й до проєктної діяльності. Водночас, ускладнюється міжпоколіннє передання знань і знижується загальний рівень інноваційності в колективах.

Ключова працездатна група — особи віком 25—54 роки — зменшилася з 45,0 % у 2010 році до 42,0 % у 2024 році. Це призводить до загального зниження кадрового резерву та створює конкуренцію між поколіннями за управлінські та проєктні позиції. Водночас, із року в рік зростає частка осіб старшого віку. Наприклад, група 65+ зросла з 16,5 % у 2000 році до 19,7 % у 2024 році. Разом із віковою категорією 55—64 років, яка охоплює 14,5 % населення, ці групи становлять уже понад третину всього демографічного складу. Це є свідченням незворотного процесу старіння населення.

Демографічні зміни зумовлюють формування мультивікових колективів, де розрив між поколіннями Baby Boomers, X, Y і Z посилює ризики конфліктів. Відмінності у поглядах на роботу, авторитет, комунікацію та технології ускладнюють взаємодію в проєктних командах.

У таких умовах важливу роль відіграє соціальний менеджмент, що сприяє гармонізації інтересів, запобіганню конфліктам і підтримці продуктивного середовища. Менторство, інклюзивна політика, адаптаційні програми й тренінги мають стати частиною HR-стратегії.

Актуальність проблеми міжпоколіннєвих конфліктів зростає, особливо в умовах гнучких і проєктних фор-

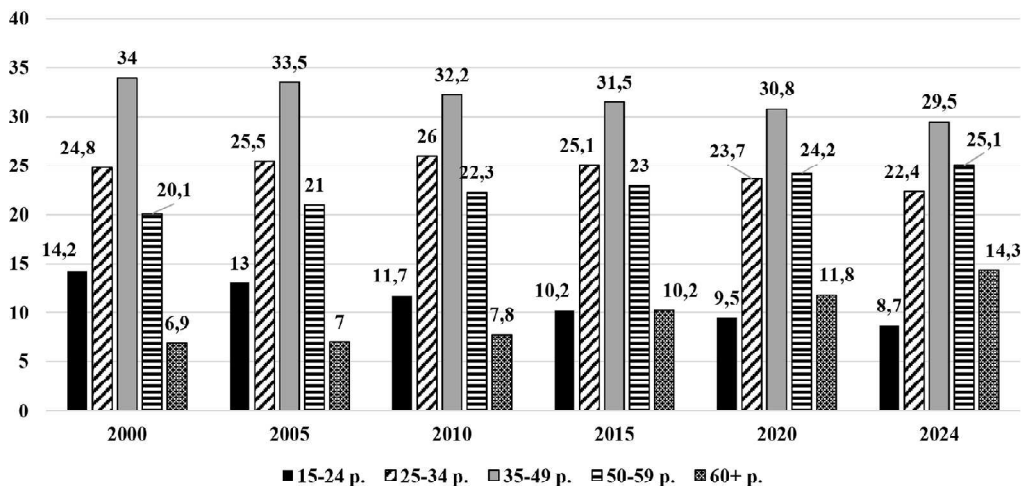


Рис. 2. Вікова структура зайнятого населення України, %

Джерело: сформовано авторами на основі [1].

матів роботи. За даними Центру Разумкова (2023), понад 42% працівників у змішаних командах відзначають труднощі у спілкуванні. Молодь частіше демонструє інноваційність, а старші працівники — орієнтацію на стабільність [2].

У проєктному менеджменті ефективна міжвікова взаємодія критично важлива для досягнення спільного результату. Аналіз вікової структури населення України у 2000—2024 роках демонструє чітку тенденцію до старіння нації та зменшення частки молоді у загальній структурі (рис. 2).

Насамперед спостерігається постійне зниження частки молоді віком 15—24 років: з 14,2 % у 2000 році до 8,7 % у 2024-му. Це є наслідком демографічного спаду 1990—2000-х років, зменшення народжуваності та трудової міграції. Аналогічно, знижується частка молодих дорослих 25—34 років — із 24,8 % у 2000 році до 22,4 % у 2024-му.

Натомість частка населення віком 50-59 років зростає з 20,1 % до 25,1 %, а осіб віком 60+ років — удвічі: з 6,9 % у 2000 році до 14,3 % у 2024 році. Це свідчить про стрімке постаріння трудових колективів, що вимагає перегляду управлінських підходів у сфері людських ресурсів.

Покоління 35—49 років демонструє повільне, але стабільне скорочення: з 34 % у 2000 році до 29,5 % у 2024 році, що також негативно впливає на баланс досвідчених фахівців у ключових галузях економіки.

Аналіз вікової динаміки підтверджує необхідність запровадження інструментів соціального менеджменту для підтримки ефективної взаємодії між поколіннями, адаптації політик найму, мотивації та професійного розвитку персоналу в умовах вікової нерівномірності. Це також актуалізує питання інклюзивного управління в проєктних командах і синергії.

Проєктний менеджмент вирізняється тимчасовістю команд, гнучкістю структур, швидким прийняттям рішень та фокусом на результат. У таких умовах критично важливими є адаптивність учасників, ефективна комунікація та здатність оперативно вирішувати суперечності. Проте вікова різниця між членами команди часто провокує непорозуміння, зумовлені відмінностями у робочих підходах, цінностях, стилях спілкування та рівні володіння цифровими технологіями [4, с. 7—13; 17, 309—316].

Міжвікові конфлікти у проєктному середовищі можуть проявлятися як у прихованій конкуренції, так і у відкритих зіткненнях. Молодші учасники зазвичай схильні до інновацій, гнучких форматів і горизонтальної комунікації, тоді як старші — орієнтуються на досвід, стабільність, чітку ієрархію та правила. Такі відмінності у світогляді можуть ускладнювати процес прийняття спільних рішень, гальмувати реалізацію проєкту та знижувати рівень взаємодовіри в команді.

У січні-лютому 2025 року було проведено соціологічне опитування серед молоді віком 18-25 років, у якому взяли участь 1056 респондентів та респонденток. Метою опитування було з'ясувати уявлення молоді про суть конфлікту та особистий досвід його переживання [3].

Більшість учасників опитування (82,02 %) визначили конфлікт як зіткнення, що виникає внаслідок проти-

лежності цілей. Ще 12,05 % вважають, що конфлікт — це систематичне приниження, цькування, погрози, тиск і маніпуляції з боку однієї людини щодо іншої. Агресивну поведінку як ключову ознаку конфлікту виокремили 4,71 % опитаних. Варіант "інше" обрали 1,22 % респондентів, зазначивши, що правильними є всі запропоновані варіанти. Щодо частоти виникнення конфліктів, 10,73 % молоді зізналися, що стикаються з конфліктами щодня, ще 22,41 % — щотижня. Близько третини (27,5 %) повідомили, що конфлікти трапляються в їхньому житті щомісяця, а 26,74 % зазначили, що конфліктів взагалі не виникає. Варіант "інше" обрали 2,54 % учасників. У стратегіях поведінки в конфліктних ситуаціях найбільш поширеною виявилася тенденція до уникнення конфлікту (25,05 %). При цьому 9,51 % залишаються при власній думці незалежно від ситуації, 1,22 % — погоджуються з позицією іншої сторони, навіть якщо вона їх не влаштовує. Випадки застосування сили були поодинокими — менше 1 %. Варіант "інше" обрали 1,51 % опитаних [3; 9].

Отримані результати свідчать про високу чутливість молоді до конфліктів та водночас демонструють прагнення уникати відкритого протистояння. Це підкреслює важливість розвитку навичок конструктивної комунікації та соціального менеджменту в молодіжному середовищі.

Управління міжвіковими конфліктами в організаційному середовищі потребує комплексного підходу, який поєднує превентивні стратегії, ефективну комунікацію, розвиток лідерських компетенцій і створення інклюзивної корпоративної культури. Своєчасне розпізнавання джерел напруги, пов'язаної з віковими відмінностями, дозволяє зменшити ризики деструктивних конфліктів і трансформувати потенційно конфліктні ситуації в можливості для обміну досвідом. Розглянемо алгоритм дій при виявленні потенційного міжвікового конфлікту в команді:

- моніторинг соціального клімату — регулярне спостереження за командною взаємодією допомагає виявити ознаки напруги: уникання спілкування між поколіннями, зниження ефективності комунікації, пасивно-агресивна поведінка;

- визначення джерел конфлікту — аналізуються відмінності у стилях роботи, цінностях, підходах до завдань чи сприйнятті технологій як потенційні причини напруження;

- з'ясування позицій сторін — проводяться бесіди з учасниками конфлікту із дотриманням принципів емпатії, нейтральності та конфіденційності;

- залучення фахівця — у разі загострення конфлікту залучається hr або фасилітатор з навичками медіації;

- розробка стратегії — формується план дій: адаптація комунікації, менторство, спільні проєкти для обміну досвідом;

- контроль і фідбек — відстежується динаміка у взаєминах за критеріями довіри, розуміння, психологічного клімату;

- профілактика — впроваджуються політики вікової інклюзії, тренінги та заходи з підтримки культури різноманіття [11; 12, с. 151—152].

Роль HR-служб і соціальних менеджерів у профілактиці міжвікових конфліктів є визначальною, оскільки вони

забезпечують ефективну комунікацію, вчасне виявлення джерел напруги та посередництво між працівниками й адміністрацією. HR-фахівці формують умови для гармонійної взаємодії поколінь, впроваджуючи політики недискримінації та навчальні заходи з толерантності. Соціальні менеджери здійснюють моніторинг психологічного клімату, застосовують соціометрію, ініціюють тренінги з емоційного інтелекту й сприяють розвитку корпоративної культури поваги та різноманіття. Вони також фасилітують діалог і беруть участь у медіації, розробляючи індивідуальні плани розвитку, що враховують вікові потреби, знижуючи ризики конфліктів і демотивації.

ВИСНОВКИ

У статті обґрунтовано, що вікова різноманітність у трудових колективах, зокрема в проєктних командах, є як цінним ресурсом, так і потенційним джерелом конфліктів. Міжвікові суперечності виникають через відмінності у цінностях, стилях комунікації, підходах до роботи та очікуваннях представників різних поколінь. Зважаючи на зростання частки працівників старшого віку та зменшення молодшої робочої сили, управління міжвіковою взаємодією стає стратегічно важливим завданням сучасного менеджменту. Важливу роль у запобіганні конфліктів відіграють HR-служби та соціальні менеджери, які підтримують корпоративну культуру, адаптацію персоналу та профілактику стресів. У результаті дослідження запропоновано алгоритм реагування на міжвікові конфлікти та напрями підвищення ефективності командної роботи в умовах вікової різноманітності. Подальші дослідження варто зосередити на перевірці управлінських інструментів і аналізі зв'язку між організаційною культурою та конфліктністю в командах.

Література:

1. Державний комітет статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 02.08.2025).
2. Центр Разумкова. URL: <https://razumkov.org.ua/images/2025/01/28/2024-Religiya-religion-FIN.pdf> (дата звернення: 02.08.2025).
3. Результати соціологічного опитування. URL: <https://la-strada.org.ua/wp-content/uploads/2025/06/sotsiologichne-opytuvannya.pdf> (дата звернення: 02.08.2025).
4. Антонова О.В., Петренко О.С., Аршава І.О. Вплив конфлікту поколінь на розвиток професіоналізму управління публічного сектору в умовах сучасного державотворення. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2021. № 1. С. 7—13.
5. Боришкевич І., Якубів В. Вплив теорії поколінь на формування мотивації працівників. Економіка та суспільство. 2022. № 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-12>
6. Головчук Ю. О. Менеджмент конфліктів у закладах охорони здоров'я. Медіація та Університети 1.0: Матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (15 листопада 2024 р., Чернівці)/редкол.: Амелічева Л., Гаврилук Р., Горецька Х., Романадзе Л. та ін. — Чернівці: 2024. 520 с. С. 348–351. URL: <https://dspace.vntmu.edu.ua/123456789/9916> (дата звернення: 02.08.2025).
7. Васютинська Л., Журавель О., Комаровський І. Проєктний менеджмент в сфері публічного управління: сучасні конотації розвитку. Економічний простір. 2025. № 199. С. 149—153. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.149-153>
8. Власенко Т.А., Козак К.Б., Довгопол Н.В. Особливості ділової комунікації керівників різних поколінь. Ефективна економіка. 2023. № 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.10.7>
9. Головчук Ю.О., Паламаренко Я. В., Рисинець Т.П. Формування психологічної стійкості кадрів в умовах стратегічних змін. Ефективна економіка. 2025. № 7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.7.14%20>
10. Данилевич Н., Столярчук Х. Запобігання конфліктам і стресам в командній роботі соціальних працівників. Соціальна робота та соціальна освіта. 2025. № 1 (14). С. 82—91.
11. Кулінська А. В. Проєктний підхід до управління інструментарієм моніторингу і контролю за соціально-економічним розвитком громади. Economics: Time Realities. 2024. Т. 75. № 5. DOI: [10.5281/zenodo.14110751](https://doi.org/10.5281/zenodo.14110751)
12. Головчук Ю. О., Бурдейний О. О. Стратегії мотивації медичного персоналу в умовах постійного стресу та навантаження. Збірник матеріалів Всеукраїнської наук.-практ. конференції молодих вчених "Глокалізаційні аспекти інноваційного розвитку економіки". м. Одеса, 18 жовтня 2024 р. С. 151—152. URL: <https://dspace.vntmu.edu.ua/123456789/10178> (дата звернення: 02.08.2025).
13. Коростова І. О., Гержан Р. С. Виклики сучасної соціальної відповідальності менеджменту. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. 2025. Т. 1. № 15. С. 152—161.
14. Огінок С. В., Когут А. В. Еволюція розвитку соціального менеджменту в міжнародному бізнесі. Підприємство та інновації. 2024. № 30. С. 102—106.
15. Головчук Ю. О., Галаченко О. О., Палагнюк Г. О., Трет'яков М. С. Стратегії менеджменту для впровадження цифрових технологій у сфері охорони здоров'я. Ефективна економіка. 2025. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.7>
16. Роговська О. Медіація як інструмент менеджменту в соціальній роботі: досвід України та світові практики. Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія: Соціально-гуманітарні науки та публічне адміністрування. 2024. Т. 11. № 11. DOI: <https://doi.org/10.31498/2617-2024.11.312097>
17. Сєдашова О., Федотова Н. Конфлікти у ХХІ столітті в управлінні командою проєкту: психологічні аспекти. Вчені записки Університету "КРОК". 2025. № 1 (77). С. 309—316.
18. Головчук Ю. О., Паламаренко Я. В., Лепетан І. М. Комунікаційний менеджмент як складова стратегічного управління організацією. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 13. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.13.31>
19. Синюк О. Управління соціальними конфліктами: підходи до вирішення та профілактики. Економіка та суспільство. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-148>
20. Суровцева І., Брежнєва Т. Національний досвід кейс-менеджменту в соціальній роботі. Вісник Приазовського державного технічного університету. Серія:

Соціально-гуманітарні науки та публічне адміністрування. 2024. Т. 1. № 12. С. 454—472.

21. Головчук Ю. О., Галаченко О. О., Ночвіна О. А., Дибчук Л. В., Мазур Г. М. Кадровий менеджмент та стратегічне планування у сфері охорони здоров'я в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1.44>

22. Воскобійник С. Я., Полетаєв В. В., Орел Ю. Л. Роль HR-менеджменту у формуванні організаційної культури. Social Development: Economic and Legal. Issues. 2025. № 5. DOI: 10.70651/3083— 6018/2025.5.11

References:

1. State Statistics Committee of Ukraine (2025), available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 02 Aug 2025).

2. Razumkov Centre (2025), "Ukrainian society, state and church during the war. church and religious situation in Ukraine-2024", available at: <https://razumkov.org.ua/images/2025/01/28/2024-Religiya-religion-FIN.pdf> (Accessed 04 Aug 2025).

3. La Strada-Ukraine (2025), Results of the sociological survey. available at: <https://la-strada.org.ua/wp-content/uploads/2025/06/sotsiologichne-opytuvannya.pdf> (Accessed 04 Aug 2025).

4. Antonova, O. V., Petrenko, O. S. and Arshava, I. O. (2021), "The influence of general conflict on the development of professionalism of public sector managers in the conditions of modern state formation", Dniprovskiy naukoviy chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava, vol. 1. pp. 7—13.

5. Boryshkevych, I. and Yakubiv, V. (2022), "Influence of the theory of generations on the formation of employees' motivation", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-12>

6. Holovchuk, Y. O. (2024), "Conflict management in healthcare facilities", Mediatsiia ta Universytety 1.0: zbirnyk materialiv II mizhnar. nauk.-prakt. konf. [Mediation and Universities 1.0: collection of materials of the International Scientific and Practical Conference], Chernivtsi, Ukraine, Nov 15, pp. 348-351, available at: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/9916> (Accessed 02 Aug 2025).

7. Vasiutynska, L., Zhuravel, O. and Komarovskiy, I. (2025), "Project management in public administration: modern connotations", Ekonomichnyi prostir, vol. 199. pp. 149—153. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.199.149-153>

8. Vlasenko, T. A., Kozak, K. B., and Dovhopol, N. V. (2023), "Features of business communication of managers of different generations", Efektyvna ekonomika, vol. 10. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.10.7>

9. Holovchuk, Y. O. Palamarenko, Y. V. Rysynets, T. P. (2025), "Developing psychological resilience of personnel under strategic change conditions", Efektyvna ekonomika, vol. 7. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.-2025.7.14%20>

10. Danylevych, N. and Stoliaruk, K. (2025), "Preventing conflict and stress in teamwork of social workers", Sotsialna robota ta sotsialna osvita, vol. 1 (14). pp. 82—91.

11. Kulinska, A. V. (2024), "A project approach to the management of tools for monitoring and control of socio-economic development of the community", Economics: Time Realities, T. 75. vol. 5. DOI: 10.5281/zenodo.14110751

12. Holovchuk, Y. O. and Burdey'nyy', O. O. (2024), "Strategies for Motivating Medical Personnel Under Conditions of Constant Stress and Workload. Hlokalizatsiy'ni aspekty innovatsiy'noho rozvytku ekonomiky: zbirnyk materialiv Vseukrai'nskoï nauk.-prakt. konferentsii' molodykh vchenykh [Glocalization aspects of innovative economic developmen: collection of materials of the All-Ukrainian scientific-practical conference of young scientists], Odesa, Ukraine, October 18, pp. 151—152, available at: <https://dspace.vnmu.edu.ua/123456789/10178> (Accessed 02 Aug 2025)

13. Korostova, I. O. and Herzhan R. S. (2025), "Challenges of modern social responsibility of management", Yevropeyskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii, vol. 1, no. 15. pp. 152—161.

14. Ohinok, S. V. and Kohut, A. V. (2024), "Evolution of social management in international business", Pidpriemnytstvo ta innovatsii, vol. 30. pp. 102—106.

15. Holovchuk, Y. O., Halachenko, O. O., Palahniuk, H. O. and Tretiakov, M. S. (2025), "Management strategies for implementing digital technologies in healthcare", Efektyvna ekonomika, vol. 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.7>

16. Rohovska, O. (2024), "Mediation as a management tool in social work: Ukrainian experience and global practices", Visnyk Pryazovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu. Seriia: Sotsialno-humanitarni nauky ta publichne administruvannia, vol. 11, no. 11. DOI: <https://doi.org/10.31498/2617-2038.2024.11.312097>

17. Siedashova, O. and Fedotova, N. (2025), "Conflicts in the 21st century in project team management: psychological aspects", Vcheni zapysky Universytetu "KROK", vol. 1 (77). pp. 309—316.

18. Holovchuk, Y. O. Palamarenko, Y. V. and Lepetan, I. M. (2025), "Communication management as a component of strategic organizational management", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 13. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.13.31>

19. Syniuk, O. (2024), "Social conflict management: approaches to resolution and prevention", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-148>

20. Surovtseva, I. and Brieznhieva, T. (2024), "National experience of case management in social work", Visnyk Pryazovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu. Seriia: Sotsialno-humanitarni nauky ta publichne administruvannia, vol. 1, no. 12. pp. 454—472.

21. Holovchuk, Y. O., Halachenko, O. O., Nochvina, O. A., Dybchuk, L. V., and Mazur, H. M. (2025), "Human resource management and strategic planning in the healthcare sector in Ukraine", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 1. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1.44>

22. Voskobiinyk, S. I., Polietaiev, V. V. and Orel, Y. L. (2025), "The role of HR management in shaping organizational culture", Social Development: Economic and Legal. Issues, vol. 5. DOI: 10.70651/3083-6018/2025.5.11
Стаття надійшла до редакції 02.08.2025 р.

Т. Д. Косова,
д. е. н., професор, професор кафедри фінансів, обліку та оподаткування,
Державний університет "Київський авіаційний інститут"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1859-0542>
О. О. Куцев,
аспірант, Державний університет "Київський авіаційний інститут"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-8042-3676>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.16.87

ТЕОРЕТИКО-ПРИКЛАДНІ ЗАСАДИ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ БАНКІВСЬКИМ КРЕДИТУВАННЯМ ФІЗИЧНИХ ОСІБ

Т. Kosova,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Finance, Accounting and Taxation, State University "Kyiv Aviation Institute"
O. Kutsev,
Postgraduate Student, State University "Kyiv Aviation Institute"

THEORETICAL AND APPLIED PRINCIPLES OF RISK-ORIENTED MANAGEMENT OF BANK LENDING TO INDIVIDUALS

Визначено сутність банківського кредитування фізичних осіб. Доведено, що управління ним у сучасних умовах є критично важливим елементом для стабільності банківської системи і фінансового добробуту громадян. Визначено зміст методів управління кредитним портфелем фізичних осіб. Доведено, що у сучасних умовах вони мають бути гнучкими, динамічними і технологічно підтриманими, виділено основні їх групи. Обґрунтовано, що ефективне управління кредитним портфелем фізичних осіб є постійним циклом оцінки ризиків банківського кредитування, їх моніторингу та адаптації. Доведено, що ризик-орієнтоване управління банківським кредитуванням фізичних осіб є вимогою часу в умовах динамічного внутрішнього і зовнішнього середовища банківських установ, а також стратегічною необхідністю для збереження їх прибутковості. Визначено роль МСФЗ 9 "Фінансові інструменти" як інструменту випереджального управління ризиками, завдяки якому банки підвищують якість обліку і контролю ризиків при кредитуванні фізичних осіб. Показано, що Basel III відіграє ключову роль в управлінні ризиками кредитування фізичних осіб.

The essence of bank lending to individuals is determined, which consists in the provision of financial resources by banks to citizens to meet personal or family needs, provided that these funds are returned within a certain period with payment of interest. It has been proven that the management of bank lending to individuals in modern conditions is a critically important element of both the stability of the banking system and the financial well-being of citizens.

Methods of managing the credit portfolio of individuals are defined as a set of strategic and tactical tools that the bank uses to effectively form, control and optimize the quality of loans issued to the population. It is proven that in modern conditions these methods must be flexible, dynamic and technologically supported, their main groups are identified: portfolio formation, creditworthiness assessment (scoring), risk monitoring and control, problem debt management, efficiency analysis, digital management methods.

It is substantiated that effective management of the credit portfolio of individuals is a constant cycle of assessing bank lending risks, monitoring them and adapting them by preventing, eliminating or accepting them within established limits.

It has been proven that risk-oriented management of bank lending to individuals is a requirement of the time in the dynamic internal and external environment of banking institutions, as well as a strategic necessity for maintaining their profitability. It has been established that risk-oriented management of bank lending to individuals should be based on analytical justification of decisions, technological automation, and adaptability to changes in client behavior.

The role of IFRS 9 "Financial Instruments" as a proactive risk management tool, thanks to which banks improve the quality of risk accounting and control when lending to individuals, has been determined. It is shown that Basel III plays a key role in managing the risks of lending to individuals, as it: ensures capital adequacy to cover losses from non-return; requires a thorough assessment of credit risk even in the mass segment.

Ключові слова: ризик-орієнтоване, управління, банківські установи, кредитування, фізичні особи, позичальники, міжнародні стандарти.

Key words: risk-oriented, management, banking institutions, lending, individuals, borrowers, international standards.

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

Актуальність управління банківським кредитуванням фізичних осіб у сучасних умовах зумовлена рядом викликів та трансформацій, які відбуваються у фінансовій системі, на ринку праці, у поведінці споживачів і в загальній макроекономічній ситуації. Банківські установи змушені переосмислювати підходи до управління роздрібним кредитуванням, аби забезпечити фінансову стабільність, конкурентоспроможність і відповідність новим ризикам. Сучасний період розвитку банківського ринку характеризується зміною економічних умов, представлених інфляцією, зростанням цін і зниженням купівельної спроможності населення; збільшенням вартості залучення ресурсів банками; нестабільністю доходів домогосподарств через воєнні дії. Зростання ризиків неплатежів фізичних осіб обумовлено збільшенням частки проблемної кредитної заборгованості (NPL англ. Non-performing loan — непрацюючий кредит); несприятливою кредитною історією значної частини позичальників; зниженням рівня довіри до банківських установ. Зростання конкуренції на ринку фінансових послуг для фізичних осіб обумовлено активізацією небанківських фінансових установ (фінансові компанії, міжнародні фінансові організації); спрощенням доступу до альтернативних каналів кредитування через діджиталізацію; очікування клієнтів у частині швидкості, зруч-

ності та прозорості умов. Регуляторне середовище банківського кредитування фізичних осіб характеризується посиленням вимог Національного банку України до оцінки кредитного ризику, необхідністю дотримання стандартів відповідального кредитування, забезпечення прозорості умов, захисту прав споживача фінансових послуг.

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

Проблеми банківського кредитування фізичних осіб знаходяться у центрі уваги багатьох учених.

Стаття Григоренко В. У., Кадильникова Т. М. присвячена математичному моделюванню в проєкті управління системою оцінювання кредитоспроможності фізичних осіб [1, с. 110]. Сучасні тенденції розвитку іпотечного кредитування фізичних осіб в Україні знаходяться у центрі уваги Мельник К. М., Колотуха С. М. [2, с. 62]. Рейнська В. Б., Бутринський В. Ю. переконливо обґрунтували напрями удосконалення управління ризиками при кредитуванні фізичних осіб [3, с. 303].

У центрі уваги Савко О. Я., Буй Ю. В., Штанько Я. В. знаходяться питання розвитку кредитної діяльності бан-

Таблиця 1. Основні принципи банківського кредитування фізичних осіб та їх сутність

Принцип	Сутність
Зворотність	Кредит має бути повернутий у повному обсязі
Строковість	Кредит видається на певний, визначений у договорі, термін
Платність	Позичальник сплачує відсотки за користування кредитом
Цільовий характер	У деяких випадках кошти видаються на конкретну мету (іпотека, авто тощо)
Забезпеченість	Кредит може надаватися з гарантіями (застанова, поручительство)

Джерело: власна розробка.

Таблиця 2. Характеристика основних видів банківських кредитів для фізичних осіб

Тип кредиту	Характеристика
Споживчий кредит	Для придбання товарів, послуг, лікування, навчання тощо
Іпотечний кредит	Для купівлі або будівництва нерухомості під заставу житла
Автокредит	Для купівлі автомобіля з можливістю застави або без
Кредитна картка	Револьверний ліміт з пільговим періодом
Овердрафт	Кредит на поточному рахунку, часто автоматичний
Cash loan (готівковий)	Нецільовий кредит без застави

Джерело: власна розробка.

Таблиця 3. Нові виклики управління ризиками кредитування фізичних осіб у 2024–2025 роках

Виклик	Необхідна управлінська реакція
Зниження платоспроможності населення	Введення індивідуальних лімітів, мікрокредитів, адаптивного скорингу
Посилення контролю НБУ	Повна відповідність до вимог щодо розкриття інформації та ризик-менеджменту
Потреба у захисті клієнтів	Введення фінансової грамотності, прозорих договорів, гнучких умов погашення
Зміна споживчої поведінки	Активізація онлайн-кредитування, застосунки, чат-боти, open banking (відкритий банкінг)
Зростання NPL	Активна робота з реструктуризацією, впровадження колекторських стандартів

Джерело: власна розробка.

ківських установ у сфері обслуговування фізичних та юридичних осіб [4, с. 41]. Колективом авторів у складі Сопіної Ю. М., Ананьєвої К. В., Яновської К. О. систематизовано фактори виникнення та способи мінімізації ризику кредитування фізичних осіб банку [5, с. 128]. Степаненко С. В., Ампилоговою К. О. запропоновано сучасні методи управління ризиками кредитування банками фізичних осіб [6, с. 38].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є розробка рекомендацій із удосконалення теоретичних засад ризик-орієнтованого управління банківським кредитуванням фізичних осіб та їх практичного використання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Сутність банківського кредитування фізичних осіб полягає в наданні банком грошових коштів громадянам (фізичним особам) на умовах зворотності, строковості, платності та, зазвичай, цільового використання, з подальшим поверненням коштів згідно з умовами кредитного договору. Банківське кредитування фізичних

осіб — це форма кредитних відносин, при якій комерційний банк виступає кредитором, а фізична особа — позичальником. Кредит надається на основі договору, в якому зазначено суму, термін, процентну ставку, графік погашення та інші умови. Сутність основних принципів банківського кредитування фізичних осіб (зворотність, строковість, платність, цільовий характер, забезпеченість) представлена у табл. 1.

Суб'єктами банківського кредитування фізичних осіб є: банк (кредитор), який надає кошти, аналізує ризики, контролює повернення кредитів; позичальник за договором, який отримує кредит і зобов'язаний погасити його згідно з умовами договору; поручитель / заставодавець може виступати гарантом забезпечення кредиту. Основними етапами процесу банківського кредитування є: подання заявки та анкетування клієнта, аналіз платоспроможності (доходи, боргове навантаження, скоринг), прийняття рішення (схвалення / відмова), підписання договору, видача коштів, моніторинг погашення, закриття або пролонгація кредиту.

Банківське кредитування фізичних осіб відіграє важливе значення для національної економіки загалом і окремих банківських установ. На макро-рівні — це: забезпечення фінансової інклюзії населення, стимулювання попиту на товари і послуги, підтримка соціальної мобільності (навчання, житло, лікування), зростання прибутковості банків

через відсотковий дохід; на мікрорівні — сприяння розвитку внутрішнього ринку та споживчої активності; забезпечення прибутковості та диверсифікації ризиків для банків; формування фінансової інклюзії населення, яка розширює його доступ до зовнішніх фінансових ресурсів.

Характеристику основних видів банківських кредитів для фізичних осіб представлено у табл. 2.

Основними видами виділено: споживчий кредит, іпотечний кредит, автокредит, кредитна картка, овердрафт, cash loan (готівковий). Завданнями управління кредитуванням фізичних осіб є: оцінка кредитоспроможності позичальників (scoring models) [7, с. 70]; формування та управління роздрібним кредитним портфелем; встановлення ефективної системи управління ризиками; моніторинг і реструктуризація проблемних позик; автоматизація процесів кредитування (digital onboarding — цифрова адаптація, e-KYC (know your customer) — електронна система "знай свого клієнта"); визначення справедливих і ринково привабливих умов кредитів (відсотків, комісій).

У системі управління ризиками кредитування фізичних осіб протягом 2024–2025 років виникли нові ризики, систематизовані у табл. 3.

Основними викликами визначено: зниження платоспроможності населення, посилення контролю НБУ, по-

Таблиця 4. Порівняльна таблиця стратегій кредитування фізичних осіб провідних банків України (2024–2025)

Критерій	ПриватБанк	Ощадбанк	УкрСиббанк (BNP Paribas)	ПУМБ	Монобанк
Цільова аудиторія	Масовий сегмент, державні виплати, бюджетники, пенсіонери	Державний сектор, ветерани, пенсіонери	Міські споживачі з доходами середнього та високого рівня	Активні споживачі, молодь, підприємці	Цифрова молодь, користувачі смартфонів
Типи кредитів	Споживчі, авто, кредитні картки, POS (Point of sale) - кредити для розрахунків у місцях продажу	Споживчі, на енергоефективність, автокредити	Карткові кредити, автокредит, іпотека	Кредитні картки, споживчі, онлайн-кредити	Картка з кредитним лімітом, розстрочка
Фокус стратегії	Масовість і широка доступність; часткова автоматизація	Соціальна підтримка, помірний ризик; державні програми	Ризик-контроль, якість обслуговування, прозорість	Високий ризик-апетит, швидкість рішень, діджитал	Повна автоматизація, UX, gamification (гейміфікація), low-cost (низька вартість)
Онлайн-кредитування	Так, через Приват24	Частково, мобільний додаток «Ощад»	Онлайн-заявки, але обмежене схвалення	Повний цикл онлайн	Повна автоматизація, рішення за 30 сек
Скоринг	Власна система, інтеграція з Дія	Консервативний, з елементами автоматизації	Стандартна BNP-система, помірно ризикова	Швидкий скоринг, Big Data	AI (Artificial intelligence) – скоринг на основі штучного інтелекту, машинне навчання
Робота з проблемною заборгованістю	Внутрішній колектор, залучення аутсорсингових фірм	Реструктуризація для соціальних груп	Мінімізація NPL, раннього виявлення проблемних кредитів	Активна реструктуризація та продаж боргів	Мотиваційна реструктуризація через додаток
Особливості	Широка мережа, державна підтримка, масовість	Доступ до державних програм, енергоефективність	Високі вимоги до клієнтів	Швидкість, онлайн-сервіси, гнучкість	Без відвідування банку, фокус на зручності

Джерело: власна розробка.

Таблиця 5. Класифікація методів управління кредитним портфелем фізичних осіб

Група методів	Конкретні інструменти	Завдання
1. Формування портфеля	- кредитна політика банку; - сегментування клієнтів; - створення кредитних продуктів; - цінова стратегія (відсотки, комісії); - обмеження по лімітам.	Забезпечити збалансований, прибутковий, контрольований портфель
2. Оцінка кредитоспроможності (скоринг)	- класичний скоринг (credit score); - AI-моделі, Big Data-аналітика; - перевірка доходів та зобов'язань; - використання баз даних (Бюро кредитних історій, Дія, НБУ).	Визначити платоспроможність, мінімізувати первинний ризик
3. Моніторинг та контроль ризиків	- моніторинг поведінки позичальника (поведінковий скоринг); - автоматичне виявлення прострочок; - система “early warning signals” (сигнали раннього попередження); - портфельні ліміти та диверсифікація.	Запобігти зростанню NPL, контролювати концентрацію
4. Управління проблемною заборгованістю	- soft collection (нагадування, sms, дзвінки); - hard collection (юридична робота, суди); - реструктуризація (відтермінування, рефінансування); - продаж боргів (факторинг, колектори).	Зниження частки NPL, повернення коштів, збереження лояльності
5. Аналіз ефективності	- вартість ризику (cost of risk); - аналіз доходності по клієнтських сегментах; - KPI управлінців і аналітиків; - stress-тестування портфеля.	Прийняття стратегічних рішень, коригування політики
6. Цифрові методи управління	- CRM-системи з AI (Customer Relationship Management – система управління відносинами з клієнтами); - мобільні додатки клієнта (самообслуговування); - online-кредитування (без візиту в банк); - автоматизовані рішення по скорингу та реструктуризації.	Скорочення витрат, покращення UX, швидкість обслуговування

Джерело: власна розробка.

треба у захисті клієнтів, зміна споживчої поведінки, зростання NPL. Управління банківським кредитуванням фізичних осіб у сучасних умовах є критично важливим елементом як стабільності банківської системи, так і фінансового добробуту громадян. Це вимагає поєднання глибокого аналізу ризиків, цифрових інструментів, соціальної відповідальності та адаптивності до викликів часу.

Порівняльну стратегій кредитування фізичних осіб у кількох провідних банках України станом на 2024—2025 рр. наведено у табл. 4, яка базується на відкритих джерелах, стратегіях банків, офіційних сайтах та публічній звітності банківських установ та узагальненнях авторів.

Таким чином, ПриватБанк і Ощадбанк зберігають орієнтацію на соціальні категорії, з акцентом на охоплення і стабільність. УкрСиббанк працює переважно з благонадійною аудиторією з фокусом на контроль якості. ПУМБ розвиває агресивну, діджиталізовану стратегію роздрібного кредитування. Монобанк є флагманом цифрового досвіду UX (User Experience), оскільки робить ставку на повну автоматизацію, мобільність, гнучкість. Він активно використовує гейміфікацію, або використання ігрових елементів та механік у неігрових контекстах, для залучення клієнтів-фізичних осіб.

Методи управління кредитним портфелем фізичних осіб – це сукупність стратегічних і тактичних інструментів, які банк використовує для ефективного формування, контролю та оптимізації якості кредитів, виданих населенню. У сучасних умовах (високої конкуренції, зростання неплатежів, регуляторного нагляду та цифровізації) ці методи мають бути гнучкими, динамічними і технологічно підтриманими.

У табл. 5 наведено класифікацію методів управління кредитним портфелем фізичних осіб.

Основними групами методів є: формування портфеля, оцінка кредитоспроможності (скоринг), моніторинг та контроль ризиків, управління проблемною заборгованістю, аналіз ефективності, цифрові методи управління.

Таблиця 6. Приклад використання методів управління кредитним портфелем фізичних осіб

Етап	Метод	Результат
Видача кредиту	AI-скоринг + KYC	Пришвидження обробки заявок онлайн
Виявлення ризику	Поведінковий моніторинг	Виявлено ризикових клієнтів до прострочення
Прострочка	<i>Soft collection</i> (м'яка колекція шляхом нагадування та надання знижки на оплату)	Збільшення питомої ваги повернення кредитного боргу у перші дні його виникнення
Поглиблена прострочка	Реструктуризація / факторинг	Зменшення питомої ваги NPL кредитного портфеля

Джерело: власна розробка.

Особливості сучасного управління кредитним портфелем фізичних осіб: заміна класичного скорингу поведінковим, який враховує не тільки доходи, а й транзакційна активність, покупки, геолокація клієнтів тощо; впровадження Open banking API (Application Programming Interface), який дозволяє враховувати дані з інших банків у скорингу за рахунок використання набору правил і протоколів, які дозволяють різним програмам взаємодіяти друг з другом та обмінюватися даними; посилення регуляторних обмежень НБУ, які вимагають врахування ризику при розрахунку капіталу та резервів; необхідність врахування соціальних факторів під час кредитування/реструктуризації кредитів окремих груп позичальників: військових, внутрішньо переміщених осіб, пенсіонерів, студентів, осіб із особливими потребами тощо.

Приклад використання методів управління кредитним портфелем фізичних осіб наведено у табл. 6.

Ризик-орієнтоване управління банківським кредитуванням фізичних осіб — це сучасний підхід до організації кредитного процесу, який передбачає оцінку, моніторинг і мінімізацію кредитних ризиків на всіх етапах роботи з клієнтом. Цей підхід набув особливої актуальності в умовах воєнного стану, економічної нестабільності, зростання NPL (несвоєчасно обслуговуваних кредитів) та посилення регуляторного тиску з боку НБУ. Ризик-орієнтований підхід є системою управлінських рішень, де ключовим критерієм є не прибутковість, а рівень ризику, який приймає банк при на-

Таблиця 7. Ключові елементи ризик-орієнтованого управління банківським кредитуванням фізичних осіб

Етап	Ризик-орієнтовані інструменти
1. Прийняття рішення про видачу кредиту	Скорингові моделі: класичні та ML - <i>machine learning</i> (машинне навчання); Верифікація доходів (<i>open banking</i> , Дія); Аналітика витрат, боргового навантаження.
2. Управління кредитним портфелем	Встановлення портфельних лімітів за категоріями клієнтів; Сегментація за ризик-профілем; Щоденний портфельний моніторинг (PD, LGD, EAD).
3. Моніторинг позичальників	Поведінковий скоринг (<i>transactional behavior</i>); Профілактичні дії при <i>early-warning signs</i> (ранні попереджувальні знаки); Інструменти автоматичного реструктурування.
4. Управління проблемною заборгованістю	Аналітика причин прострочення; Ризик-адаптивна реструктуризація; Оцінка ефективності колекторських дій.
5. Комплаєнс та репутаційні ризики	Верифікація клієнта на санкції PEP (<i>politically exposed person</i>) – політично значущі особи; Врахування KYC та AML (<i>Anti-Money Laundering</i> - Боротьба з відмиванням грошей) - профілю в скорингових моделях.

Джерело: власна розробка.

Таблиця 8. Вплив Basel III на стратегії банків у роздрібному кредитуванні

Результат впровадження	Наслідки для кредитування фізичних осіб
Жорсткіші вимоги до капіталу	Менше ризикових кредитів (особливо беззаставних)
Моніторинг ризиків у портфелі	Ретельніший відбір позичальників, акцент на скоринг
Пріоритет ліквідності	Перевага короткострокових кредитів (кредитні картки, готівкові кредити)
Активний <i>risk-based pricing</i> (ціноутворення на основі ризику)	Вищі ставки для ризикових клієнтів, гнучке ціноутворення
Реструктуризації під контролем	Формування додаткових резервів при реструктуризації NPL

Джерело: власна розробка.

данні кредиту фізичній особі. Вона враховує: індивідуальний рівень платоспроможності та кредитоспроможності; поведінкові фактори (в т.ч. digital footprint — цифровий слід); зовнішні ризики (макроекономіка, війна, втрати роботи, інфляція); регуляторні та репутаційні загрози.

Ключові елементи ризик-орієнтованого управління банківським кредитуванням фізичних осіб представлені у табл. 7.

Основними методами оцінки ризиків у роздрібному кредитуванні є: ймовірність неповернення кредиту клієнтом (Probability of Default (PD)); частка кредиту, яку банк втрачає при дефолті (Loss Given Default (LGD)); обсяг заборгованості на момент дефолту (Exposure at Default (EAD)); поведінковий скоринг (Behavioral scoring) — динамічна оцінка поведінки клієнта під час обслуговування кредиту; стрес-тестування (stress-testing — аналіз чутливості портфеля до шоків сценаріїв (інфляція, втрата доходу)). Перевагами ризик-орієнтованого підходу є: зменшення NPL через якісний відбір позичальників; оптимізація резервів під кредитні ризики (Міжнародний стандарт фінансової звітності 9 "Фінансові інструменти" — International Financial Reporting Standard 9 "Financial Instruments", вимоги НБУ); гнучкість у роботі з проблемними боргами; збереження довіри клієнтів через індивідуальний підхід; покращення фінансової стабільності банку. МСФЗ 9 "Фінансові інструменти" [8] — міжнародний стандарт бухгалтерського обліку, який: встановлює правила класифікації та оцінки фінансових активів і зобов'язань; запроваджує модель очікуваних кредитних збитків (ECL — Expected Credit Loss); замінює раніше діючий підхід за принципом "понесених збитків". Показник ECL розраховується за формулою:

$$ECL = PD \cdot LGD \cdot EAD \quad (1).$$

Базель III — це третій етап реформ, розроблених Базельським комітетом з банківського нагляду (BCBS) після фінансової кризи 2007 — 2009 рр. [9]. Його мета — підвищити стійкість банків до кредитних, ринкових та ліквідних ризиків, а також уникнути системних криз. Базель III вимагає від банків: оцінювати ймовірність дефолту (PD) для позичальників-фізичних осіб; обчислювати втрату при дефолті (LGD) та експозицію (EAD); використовувати IRB-підхід (internal ratings-based — підхід внутрішніх рейтингів) або стандартний підхід для визначення кредитного ризику; формувати достатній капітал для покриття потенційних збитків у роздрібному сегменті.

Вплив положень Basel III на стратегії банків у роздрібному кредитуванні представлено у табл. 8.

Впровадження цифрового банку передбачає, що клієнту пропонується ліміт на основі його транзакцій та платіжної історії, а не тільки довідки про доходи. Якщо поведінка змінюється (затримки зі сплатою процентів і основної суми кредиту, скорочення витрат) система сигналізує про зростання ризику. У разі використання системи раннього попередження впроваджується м'яка реструктуризація (зменшення платежу, пролонгація). У разі функціонування цифрового банку кредитні рішення автоматизовані, але ризик-параметри визначаються щоденно.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

1. Визначено сутність банківського кредитування фізичних осіб, яка полягає в наданні банками фінансових ресурсів громадянам з метою задоволення особистих або сімейних потреб за умови повернення цих коштів у визначений термін із сплатою відсотків. Воно є одним із ключових напрямів роздрібного банкінгу, що водночас потребує надійного управління ризиками, прозорості умов та соціальної відповідальності.

2. Доведено, що управління банківським кредитуванням фізичних осіб у сучасних умовах є критично важливим елементом як стабільності банківської системи, так і фінансового добробуту громадян. Це вимагає поєднання глибокого аналізу ризиків, цифрових інструментів, соціальної відповідальності та адаптивності до викликів часу.

3. Методи управління кредитним портфелем фізичних осіб визначено як сукупність стратегічних і тактичних інструментів, які банк використовує для ефективного формування, контролю та оптимізації якості кредитів, виданих населенню. Доведено, що у сучасних умовах (високої конкуренції, зростання неплатежів, регуляторного нагляду та цифровізації) ці методи мають бути гнучкими, динамічними і технологічно підтриманими. Основними групами методів є: формування портфеля, оцінка кредитоспроможності (скоринг), моніторинг та контроль ризиків, управління проблемною заборгованістю, аналіз ефективності, цифрові методи управління.

4. Обґрунтовано, що ефективне управління кредитним портфелем фізичних осіб є постійним циклом оцінки ризиків банківського кредитування, їх моніторингу та адаптації шляхом, попередження, усунення або прий-

няття у межах встановлених лімітів. Технології штучного інтелекту, великих баз даних, онлайн-платформи відіграють ключову роль у зменшенні ризиків і збільшенні прибутковості. Поєднання фінансової доцільності з соціальною відповідальністю є ключовим фактором розробки і реалізації успішної роздрібно-стратегії банку.

5. Доведено, що ризик-орієнтоване управління банківським кредитуванням фізичних осіб є вимогою часу в умовах динамічного внутрішнього і зовнішнього середовища банківських установ, а також стратегічною необхідністю для збереження їх прибутковості, контролю над ризиками та відповідності міжнародним стандартам фінансової звітності 9 "Фінансові інструменти", наглядовим стандартам Basel III, а також вимогам НБУ. Встановлено, що ризик-орієнтоване управління банківським кредитуванням фізичних осіб має базуватися на аналітичному обґрунтуванні рішень, технологічній автоматизації, адаптивності до змін клієнтської поведінки.

6. Визначено роль МСФЗ 9 "Фінансові інструменти" як інструменту випереджального управління ризиками, завдяки якому банки підвищують якість обліку і контролю ризиків при кредитуванні фізичних осіб; ухвалюють зважені кредитні рішення; формують резерви у відповідності до реального ризику; адаптують кредитні продукти до змін у поведінці позичальників і зовнішньому середовищі.

7. Показано, що Basel III відіграє ключову роль у управлінні ризиками кредитування фізичних осіб, оскільки: забезпечує адекватність капіталу для покриття збитків від неповернення; вимагає ретельної оцінки кредитного ризику навіть у масовому сегменті; сприяє сталості банківської системи, знижуючи ймовірність банкрутств через масові дефолти; стимулює банки до впровадження власних моделей скорингу, аналізу ризиків та управління портфелем.

Перспективами подальших досліджень є оцінка ризиків кредитного портфеля фізичних осіб банківських установ та шляхів їх зниження.

Література:

1. Григоренко В. У., Кадильникова Т. М. Математичне моделювання в проєкті управління системою оцінювання кредитоспроможності фізичних осіб. Математичне моделювання. 2020. № 2. С. 105—111.
2. Мельник К. М., Колотуха С. М. Сучасні тенденції розвитку іпотечного кредитування фізичних осіб в Україні. Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. 2022. Вип. 101 (2). С. 54—64.
3. Рейнська В. Б., Бутринський В. Ю. Напрями удосконалення управління ризиками при кредитуванні фізичних осіб. Вісник Національного університету водного господарства та природокористування. Економічні науки. 2023. Вип. 4. С. 298—305.
4. Савко О. Я., Буй Ю. В., Штанько Я. В. Розвиток кредитної діяльності банківських установ у сфері обслуговування фізичних та юридичних осіб. Інфраструктура ринку. 2022. Вип. 65. С. 38—42.
5. Сопіна Ю. М., Ананьєва К. В., Яновська К. О. Фактори виникнення та способи мінімізації ризику креди-

тування фізичних осіб банку. Молодий вчений. 2016. № 7. С. 127—129.

6. Степаненко С. В., Ампилогова К. О. Сучасні методи управління ризиками кредитування банками фізичних осіб. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2020. Вип. 4. С. 33—41.

7. Антонюк Д. С., Вакалюк Т. А., Марчук Г. В., Дідківський В. В. Прогнозування оцінки кредитоспроможності фізичних осіб із використанням можливостей ML.NET. Збірник наукових праць Національного університету кораблебудування імені адмірала Макарова. 2020. № 3. С. 63—71.

8. Міжнародний стандарт фінансової звітності 9 Фінансові інструменти. Міністерство фінансів України від 01.01.2012. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/IFRS_9_Ukrainian-compressed.pdf

9. Basel III: international regulatory framework for banks. Bank for International Settlements. 2011. URL: <https://www.bis.org/bcbs/basel3.htm>

References:

1. Hryhorenko, V. U. and Kadylnykova, T. M. (2020), "Mathematical modeling in the project management of the creditworthiness assessment system for individuals", *Matematychni modeliuvannia*, vol. 2, pp. 105—111.
2. Melnyk, K. M. and Kolotukha, S. M. (2020), "Current trends in the development of mortgage lending to individuals in Ukraine", *Zbirnyk naukovykh prats Umanskoho natsionalnoho universytetu sadivnytstva*, vol. 101 (2), pp. 54—64.
3. Reinska, V. B. and Butrynskyi, V. Yu. (2023), "Directions for improving risk management in lending to individuals", *Visnyk Natsionalnoho universytetu vodnoho hospodarstva ta pryrodokorystuvannia. Ekonomichni nauky*, vol. 4, pp. 298—305.
4. Savko, O. Ya., Bui, Yu. V. and Shtanko, Ya. V. (2022), "Development of lending activities of banking institutions in the field of servicing individuals and legal entities", *Infrastruktura rynku*, vol. 65, pp. 38—42.
5. Sopina, Yu. M., Ananieva, K. V. and Yanovska, K. O. (2016), "Factors of occurrence and ways to minimize the risk of lending to individuals by the bank", *Molodyi vchenyi*, vol. 7, pp. 127-129.
6. Stepanenko, S. V. and Ampilohova, K. O. (2020), "Modern methods of risk management in lending to individuals by banks", *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*, vol. 4, pp. 33—41.
7. Antoniuk, D. S., Vakaliuk, T. A., Marchuk, H. V. and Didkivskyi, V. V. (2020), "Predicting the creditworthiness of individuals using ML.NET capabilities", *Zbirnyk naukovykh prats Natsionalnoho universytetu korablobuduvannia imeni admiral Makarova*, vol. 3, pp. 63—71.
8. Ministry of Finance of Ukraine (2012), "International Financial Reporting Standard 9 Financial Instruments", available at: https://mof.gov.ua/storage/files/IFRS_9_Ukrainian-compressed.pdf (Accessed 01 August 2025).
9. Bank for International Settlements (2011), "Basel III: international regulatory framework for banks", available at: <https://www.bis.org/bcbs/basel3.htm> (Accessed 02 August 2025).

Стаття надійшла до редакції 03.08.2025 р.

В. В. Бобиль,
д. е. н., професор, Український державний університет науки і технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7306-3905>
Д. С. Режко,
аспірант, Український державний університет науки і технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-9368-5919>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.16.94

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ПІДТРИМКИ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ В КРИЗОВИХ УМОВАХ: ОРГАНІЗАЦІЙНО- ЕКОНОМІЧНИЙ АСПЕКТ

V. Bobyl,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Ukrainian State University of Science and Technologies
D. Rezhko,
Postgraduate student, Ukrainian State University of Science and Technology

INTERNATIONAL EXPERIENCE IN SUPPORTING LOCAL SELF-GOVERNMENT AUTHORITIES
IN CRISIS CONDITIONS: ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC ASPECT

У статті досліджено міжнародний досвід організаційно-економічного забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування в умовах кризових ситуацій. Розкрито особливості антикризового управління у країнах Європейського Союзу, США, Великій Британії, Німеччині, Франції, Скандинавських країнах, Польщі та Іспанії. Проаналізовано ключові інструменти підтримки: структурні фонди ЄС, грантові програми, пільгове кредитування, державно-приватне партнерство, цифрова трансформація послуг, місцеві інвестиційні ініціативи. Визначено чинники, що забезпечують ефективність реагування на кризу: фінансова автономія, стратегічне управління, інституційна взаємодія. Обґрунтовано доцільність адаптації найкращих світових практик в Україні з урахуванням умов воєнного стану, потреб громад та обмежених ресурсів. Акцент зроблено на створенні стійкої, адаптивної та інноваційної моделі місцевого врядування, здатної ефективно протистояти викликам сучасності.

The article presents a comprehensive analysis of international experience in ensuring organizational and economic support for local self-government authorities under crisis conditions. Against the backdrop of contemporary global challenges-including economic shocks, pandemics, environmental threats, and geopolitical instability-the resilience and sustainability of local governance have become critical priorities for national and regional policy frameworks. The study examines various crisis management models and support mechanisms implemented in the European Union (notably Germany, France, Poland, Spain, and the Scandinavian countries), the United Kingdom, and the United States.

Particular attention is paid to financial and institutional instruments such as the EU structural and cohesion funds (ERDF, ESF, JTF), targeted grant programs, concessional municipal lending, public-private partnerships (PPPs), digital transformation initiatives, and strategic regional planning efforts. The experience of highly decentralized countries highlights the importance of local autonomy, flexible fiscal policies, intergovernmental coordination, and municipalities' capacity for rapid response to community needs during emergencies.

A dedicated section focuses on the applicability of these approaches to Ukraine's current context, characterized by martial law and complex post-crisis recovery challenges. The authors emphasize that successful adaptation of international practices requires more than mere replication; it demands systemic integration tailored to Ukraine's institutional landscape. Recommendations include establishing a national donor coordination system, enhancing the capacity of local authorities through digital tools, introducing performance-based budgeting frameworks, and broadening access to external funding sources.

The study concludes that developing a resilient, adaptive, and innovation-driven model of local self-governance is essential for ensuring long-term sustainability, social cohesion, and effective crisis response in Ukrainian communities.

Ключові слова: міжнародний досвід, органи місцевого самоврядування, криза, економіка, організаційно-економічний аспект.

Key words: international experience, local self-government authorities, crisis, economy, organizational and economic aspect.

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

Органи місцевого самоврядування в сучасних умовах зіштовхуються з численними викликами, особливо під час економічних криз. Як приклад, у 2020 році, коли виникла сукупність взаємопов'язаних кризових явищ — епідеміологічна загроза, економічна нестабільність та соціальна напруга — сформувалася так звана полікриза, за якої одночасне виникнення кількох взаємопов'язаних криз впливало одна на одну, посилюючи загальний деструктивний ефект, що зумовила потребу у прийнятті місцевими органами влади гнучких, узгоджених і стійких управлінських рішень. За умов скорочення бюджетних надходжень і зростання соціальних потреб громад стає очевидним, що ефективне функціонування місцевої влади потребує впровадження спеціальних механізмів підтримки. Досвід різних країн світу свідчить про різноманітні підходи до організаційно-економічного забезпечення місцевого самоврядування, які можуть бути ефективними для адаптації в Україні.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми економічного розвитку органів місцевого самоврядування в сучасних умовах господарювання досліджували у своїх наукових роботах такі економісти, як Пенар А., Козак М. [1], Перестюк І. [2], Койдель О., Гусс О. [3], Рабінович М., Брик Т., Даркович А., Сависько М., Гацько В., Титюк С., Піддубний І. [4].

Проте, досліджень, які присвячені організаційно-економічному аспекту підтримки органів місцевого самоврядування, залишається досить небагато, а саме цей економічний аспект загальної проблематики потребує докладного вивчення.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження міжнародного досвіду підтримки органів місцевого самоврядування в кризових умовах.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У багатьох країнах у кризові періоди місцеві органи отримують додаткову фінансову підтримку через спеціальні фонди. Країни ЄС активно використовують структурні фонди (Європейський фонд регіонального розвитку (EFRR), Європейський соціальний фонд (ESF), Фонд справедливого переходу (JTF), Фонд згуртованості (CF), Європейський аграрний фонд розвитку сільських територій (EAFRD)) та інші для забезпечення фінансування регіонального розвитку, що допомагає підтримувати стабільність у кризові часи [5].

Європейський фонд регіонального розвитку (EFRR) спрямований на підтримку інвестицій у регіональну інфраструктуру, розвиток малого і середнього бізнесу, інновації та екологічні проекти. У кризових умовах фонд забезпечує фінансування проектів з модернізації комунальної інфраструктури, енергоефективності будівель, розвитку цифрових технологій для публічних сервісів,

що сприяє не лише збереженню робочих місць, але й підвищенню якості надання послуг населенню на рівні місцевого самоврядування.

Європейський соціальний фонд (ESF) орієнтований на розвиток людського капіталу, покращення ринку праці, підвищення кваліфікації працівників та соціальної інтеграцію. У кризові періоди фонд підтримує програми перенавчання, адаптації працівників до нових умов, а також заходи із запобігання безробіттю, що суттєво зменшує соціальне напруження на місцях. Органи місцевого самоврядування використовують ESF для організації навчальних та соціальних ініціатив, спрямованих на підтримку вразливих груп населення.

Фонд справедливого переходу (JTF) створений для пом'якшення соціально-економічних наслідків переходу до кліматично нейтральної економіки, що стає особливо важливим у контексті енергетичної кризи та екологічних викликів. Фонд сприяє підтримці регіонів із залежністю від вугілля та інших традиційних галузей, фінансує проекти з переорієнтації економіки, створення нових робочих місць у "зелених" секторах. Для органів місцевого самоврядування це важливий інструмент для реалізації регіональних стратегій сталого розвитку та адаптації до змін.

Фонд згуртованості (CF) орієнтований на підтримку країн-членів із відносно низьким рівнем доходів для поліпшення транспортної інфраструктури, довкілля та енергетичної ефективності. У кризових ситуаціях CF дозволяє здійснювати масштабні інвестиції у водопостачання, очистку стічних вод, транспортні магістралі, що забезпечує підвищення якості життя на місцевому рівні та сприяє економічному відновленню регіонів.

У США система підтримки органів місцевого самоврядування в кризових ситуаціях має багатовимірний характер і базується на широкому спектрі федеральних, штатних та місцевих програм, які спрямовані на забезпечення фінансової стабільності, розвиток інфраструктури, підтримку економічного відновлення та соціальну підтримку населення. Діють численні грантові програми для місцевих органів, зокрема через Агентство економічного розвитку (EDA), яке функціонує у складі Міністерства торгівлі США. EDA спрямовує гранти на підтримку проектів місцевого розвитку, модернізації інфраструктури, сприяння інноваціям, підтримку підприємництва та створення нових робочих місць. В умовах кризових явищ EDA активізує фінансування проектів з відновлення місцевих економік, розробляє спеціальні програми підтримки найбільш вразливих регіонів [6].

На федеральному рівні діє Програма управління надзвичайними ситуаціями (FEMA), яка забезпечує організаційно-технічну і фінансову підтримку для місцевих і регіональних органів влади у випадках стихійних лих, техногенних аварій та інших кризових подій. FEMA надає як грантову допомогу, так і консультаційні послуги з розробки планів реагування і відновлення, що підвищує оперативність і ефективність місцевих органів влади [7].

Важливою практикою є партнерства між публічним та приватним секторами (Public-Private Partnerships (PPP)), які дозволяють органам місцевого самоврядування реалізовувати складні проекти з обмеженими

бюджетами. Через PPP фінансуються і впроваджуються проекти модернізації інфраструктури, будівництва житла, енергетичної ефективності, що у кризові періоди стає особливо актуальним [8].

Фінансова підтримка також надходить через різноманітні федеральні грантові програми, які координуються різними відомствами (наприклад, Департаментом житлового будівництва та міського розвитку HUD [9], Міністерством транспорту [10], Департаментом сільського розвитку USDA [11]). Програми передбачають фінансування проектів зі сталого розвитку, покращення якості життя в громадах, створення робочих місць і підтримки малого бізнесу.

Німеччина є прикладом держави з високим рівнем децентралізації, де органи місцевого самоврядування відіграють визначальну роль у забезпеченні публічних послуг, соціального захисту та інфраструктурного розвитку. Адміністративно-територіальний устрій країни включає 16 федеральних земель, кожна з яких наділена власною конституцією, урядом і парламентом, а також має широкі повноваження у сферах освіти, культури, охорони здоров'я та внутрішньої безпеки. Нижчі рівні — регіони (Regierungsbezirke), округи (Landkreise) та муніципалітети — здійснюють безпосереднє управління на місцях, забезпечуючи виконання локальних функцій. Федеральна модель Німеччини передбачає не лише розмежування компетенцій, а й активну участь земель у формуванні загальнонаціональної політики, така інституційна конфігурація дозволяє узгоджувати стратегічні рішення на макrorівні з регіональними особливостями, що набуває особливого значення в умовах кризових ситуацій. Організаційно-економічне забезпечення діяльності органів місцевого самоврядування у Німеччині базується на поєднанні фінансової самостійності муніципалітетів і цільової підтримки з боку вищих рівнів влади.

У кризові періоди, зокрема, під час пандемії COVID-19, особливо гостро постало питання компенсації втрат місцевих бюджетів, передусім від податку на підприємницьку діяльність (Gewerbesteuer), який є основним джерелом надходжень для муніципалітетів. Уряд Німеччини разом із урядами федеральних земель запровадив "Пакт муніципальної солідарності 2020" ("Kommunalen Solidarpakts 2020"), відповідно до якого були виділені мільярди фінансові трансфери для стабілізації бюджетів місцевих громад. Пакт передбачав не лише пряму фінансову підтримку, а й реформування системи взаєморозрахунків між рівнями влади для довгострокового забезпечення фінансової спроможності органів місцевого самоврядування [12]. Крім того, Федеральний уряд активізував діяльність Німецького банку розвитку (KfW), який запропонував муніципалітетам та підприємствам програми пільгового кредитування. Зокрема, через програму KfW Instant Loan місцева влада отримала можливість швидко залучати позики для модернізації інфраструктури, підтримки енергоефективних проектів і подолання наслідків пандемії. Кредити надавались із державною гарантією (до 100%), що значно знижувало ризики для кредиторів [13].

Ще одним важливим інструментом стала інвестиційна ініціатива в рамках "Механізму відновлення та стійкості" (Recovery and Resilience Facility, (RRF)), відпо-

відно до якої Німеччина отримала понад 30 млрд євро грантових коштів [5]. Частина цих ресурсів була спрямована на цифрову трансформацію муніципальних сервісів, кошти розподілялись через спеціально створені федеральні платформи, що забезпечувало прозорість і контроль ефективності витрат.

В Німеччині публічно-приватне партнерство (PPP) також розглядається як важливий механізм подолання інфраструктурного дефіциту на місцевому рівні. Завдяки чіткому правовому регулюванню та присутності спеціалізованих агентств, муніципалітети активно залучають приватний капітал до реалізації довгострокових проєктів у сфері транспорту, охорони здоров'я, освіти та енергетики. У кризовий період такі партнерства отримали додаткові імпульси через зростання потреб у швидкому оновленні інфраструктури за умов обмежених бюджетів.

Отже, німецька модель забезпечення життєздатності місцевого самоврядування в умовах криз ґрунтується на принципах фінансової солідарності, інституційної взаємодії, інвестиційної підтримки та цифрової трансформації. Особливість підходу полягає у чіткому розподілі відповідальності між рівнями управління, а також у здатності швидко мобілізувати ресурси й адаптувати політику до нових викликів. Враховуючи схожі виклики, що постають перед органами місцевого самоврядування в Україні, досвід Німеччини може бути корисним як орієнтир для розробки стратегій фінансової стійкості, впровадження цифрових інструментів управління та розвитку партнерств на місцях.

Англійська модель місцевого самоврядування вирізняється високим рівнем нормативної централізації при збереженні значної функціональної автономії місцевих органів влади. Більшість муніципальних органів не мають права самостійно змінювати ставки основних податків, а близько 70% доходів місцевих бюджетів формуються за рахунок грантів, трансфертів або перерозподілених податків з центрального бюджету. Під час кризи центральний уряд відіграє вирішальну роль у підтримці фінансової спроможності муніципалітетів [14].

У межах програми Smart Places органи місцевого самоврядування Англії отримували державну підтримку на впровадження рішень у сфері "розумного" управління, зокрема щодо аналізу мобільності громад, управління енергією в режимі реального часу та впровадження цифрових сервісів для населення, що є особливо актуальним у кризовий час, коли цифровізація дозволяє зменшити витрати, оптимізувати адміністративні процеси та підтримати вразливі групи населення [15].

Суттєвим кроком стало впровадження UK Shared Prosperity Fund (UKSPF), фонд спрямований на зменшення територіальної нерівності та підтримку місцевих ініціатив. У період 2022—2025 років фонд виділив 2,6 млрд фунтів стерлінгів на розвиток професійних навичок, підприємництва, інфраструктури, цифрової інклюзії. Розподіл коштів координується на місцевому рівні через Local Investment Plans, що дозволяє враховувати специфіку територій [16].

Франція є прикладом країни з довготривалою традицією централізованого управління, що з другої половини XX століття послідовно трансформується в напрямку децентралізації. Сьогодні французька модель місце-

вого самоврядування базується на трьох ключових рівнях — комуна (муніципалітет), департаменти та регіони — кожен з яких має законодавчо визначені повноваження, бюджети та механізми взаємодії з центральною владою. Водночас організаційно-економічне забезпечення місцевої влади у Франції в кризових умовах залишається тісно пов'язаним із державною політикою та міжурядовими трансфертами [17].

Ключовим механізмом підтримки муніципалітетів у кризові періоди, зокрема під час пандемії COVID-19, стала надзвичайна бюджетна допомога (Dotation de soutien à l'investissement local (DSIL)), спрямована на стимулювання інвестицій у розвиток місцевої інфраструктури. Загалом у рамках плану "France Relance" держава передбачила 2,5 млрд євро на підтримку публічних інвестицій органів місцевого самоврядування, кошти були розподілені у вигляді спеціальних дотацій. Окрім цього, було виділено 40 млн євро на інвентаризацію й оцінку технічного стану інфраструктурних споруд у понад 28000 комун, а також передбачено 250 млн євро на цифрову інклюзію в рамках стратегії національного рівня. Усі зазначені заходи реалізовувались у тісній координації з префектурами регіонів і департаментів. Загальну координацію програми підтримки місцевих інвестицій здійснює Генеральна дирекція місцевих органів влади при Міністерстві територіальної згуртованості та зв'язків з місцевими органами влади (Ministere de la Cohesion des Territoires et des Relations avec les Collectivites Territoriales) [18].

З точки зору фінансових інструментів, муніципалітети мали можливість залучати пільгові кредити через Касу депозитів та позик (Caisse des Depots et Consignations) — національну фінансову установу, яка традиційно відіграє роль державного інвестора в інфраструктурні проєкти. В умовах пандемії CDC забезпечила муніципалітети Франції пільговими кредитами для інфраструктурних, енергоефективних та житлових проєктів, кошти надавалися через нові кредитні лінії, запроваджені як безпосередньо CDC, так і у партнерстві з іншими фінансовими установами (EIB, SFIL).

Французький досвід демонструє, що в умовах кризи органи місцевого самоврядування можуть залишатися дієздатними завдяки поєднанню централізованої підтримки, міжмуніципальної співпраці, стратегічного планування та гнучких фінансових механізмів. Така модель є результатом державної політики, яка розглядає кризу не лише як виклик, а й як імпульс для модернізації. Такий підхід є надзвичайно актуальним і для України, особливо з огляду на потребу швидкої адаптації до нових соціально-економічних і безпекових реалій.

Іспанія одна з найбільш децентралізованих держав Європи, де автономні спільноти (Comunidades Autonomas) мають значну законодавчу, фінансову та адміністративну самостійність. У цьому контексті муніципалітети та провінції функціонують у тісній взаємодії з урядами регіонів, через механізми координації, зокрема Federacion Espanola de Municipios y Provincias (FEMP). FEMP виступає ключовим інструментом спільного антикризового управління в Іспанії, її активна роль у координації з центральною владою, налагодженні співпраці з європейськими інституціями та розробці локальних програм реагування підтверджує важливість

синергії між усіма рівнями влади в умовах кризових ситуацій [19].

Під час пандемії COVID-19 іспанський уряд ініціював "План економічного і соціального відновлення" (Plan España Puede), який, як і в Італії, фінансувався за рахунок коштів ЄС у межах Next Generation EU. Частина цих коштів близько 20 млрд євро була передбачена для регіонального і місцевого рівнів [20]. Ключові напрямки, в рамках Plan España Puede: цифрова трансформація органів влади (модернізацію сервісів, впровадження електронного документообігу, відкритих даних і цифрового доступу громадян до послуг); екологічний перехід (фінансування муніципальних проєктів у сфері сталої мобільності, чистої енергії, управління природними ресурсами); соціальна згуртованість (розвиток локальної інфраструктури, підтримка безробітних, інклюзивних освітніх проєктів).

Окрему роль відіграли програми Fondos de Cooperación Local, які надавали гнучке фінансування місцевим органам влади на забезпечення базових публічних послуг, сприяючи децентралізованому управлінню та оперативному реагуванню на місцеві потреби, що є особливо важливим в умовах кризових ситуацій. Уряд також активізував Fondo COVID-19, з якого понад 16 млрд євро було розподілено на регіональні та місцеві адміністрації без зобов'язання повернення, що дозволило оперативно реагувати на виклики пандемії [20].

Країни Східної Європи, що пройшли трансформаційний шлях від централізованої адміністративної моделі до демократичних структур із ринковою економікою, створили унікальні моделі місцевого самоврядування. Особливо вирізняється досвід Польщі, яка за останні три десятиліття не лише успішно реалізувала масштабну децентралізацію, а й адаптувала інституційні механізми до кризових викликів, зберігаючи баланс між автономією та централізованою підтримкою. Польща має трирівневу систему самоврядування: гміни (основний рівень), повіти (проміжний рівень) та воєводства (регіональний рівень), кожен рівень наділений функціональною автономією та відповідними бюджетними правами.

У 2020—2021 роках польський уряд розгорнув масштабну антикризову програму "Tarcza Antykryzysowa" (Антикризовий щит), частина якої була спрямована безпосередньо на підтримку органів місцевого самоврядування, а саме: виділено понад 6 млрд злотих для компенсації втрат доходів місцевих бюджетів; гміни отримали доступ до спеціального Фонду місцевих інвестицій (Rządowy Fundusz Inwestycji Lokalnych), що фінансував інфраструктурні проєкти у сфері транспорту, медицини, освіти; надано пільгові кредити і податкові послаблення для місцевих підприємств, реалізація яких координувалась через місцеві органи [21].

Особливо ефективним виявилось перенаправлення коштів з існуючих єврофондів на подолання наслідків пандемії. Згідно з домовленістю уряду Польщі з Єврокомісією, частину коштів з Операційної програми "Польща-Схід" (Program Polska Wschodnia) та регіональних операційних програм було дозволено використати на потреби охорони здоров'я, цифрову трансформацію муніципалітетів і відновлення місцевих економік [22, 23].

Польща є однією з провідних країн Східної Європи за кількістю реалізованих проєктів за моделлю PPP,

зокрема у сферах транспортної інфраструктури, теплопостачання, соціального житла. Зокрема, за даними Європейського інвестиційного банку (ЄІБ), Польща була найбільшим бенефіціаром фінансування ЄІБ для регіонів згуртованості у 2021 році, отримавши 4,5 млрд євро. Одним із найбільших проєктів PPP у Польщі є розширення трамвайної мережі в Кракові (KST IV). Проєкт передбачає будівництво нової трамвайної лінії довжиною 4,5 км, включаючи нові зупинки та тунель, фінансування здійснюється за участю ЄІБ, Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР) та інших партнерів. Проєкт є першим у Польщі, реалізованим за моделлю PPP у сфері міського транспорту, і слугує прикладом для інших місцевих органів влади [24].

Системний аналіз зарубіжного досвіду підтверджує, що ефективне функціонування органів місцевого самоврядування у кризових ситуаціях можливе лише за умови інституційної автономії, фінансової стійкості, стратегічного довгострокового планування та інтеграції до національних і наднаціональних систем підтримки. Як свідчить практика провідних країн, саме місцевий рівень найоперативніше реагує на виклики, оскільки безпосередньо взаємодіє з населенням, має гнучкі механізми управління ресурсами та здатен адаптувати заходи реагування відповідно до локального контексту. Такий підхід забезпечує не лише стійкість громад у короткостроковій перспективі, а й створює передумови для сталого розвитку та підвищення довіри громадян до влади в у довгостроковій перспективі.

Аналіз зарубіжного досвіду свідчить про низку ключових елементів, які можуть бути ефективно адаптовані до українських реалій для посилення спроможності органів місцевого самоврядування в умовах криз і невизначеності, зокрема це: забезпечення податкової та бюджетної автономії громад; створення спеціалізованих національних фондів кризової підтримки громад; інституційна взаємодія на основі партнерств; активне залучення міжнародних та європейських інструментів; розширення цифрових можливостей громад. Для України в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення доцільно створити національну систему координації донорської підтримки для громад, яка включатиме як грантові, так і довгострокові інвестиційні механізми; цифровізацію та створення інфраструктури даних для управлінських рішень; публічно-приватне партнерство як мультиплікатор ресурсів; гнучкість, міжмуніципальне співробітництво та горизонтальну взаємодію; перехід до стратегічного, а не ситуативного управління.

Для України надзвичайно важливо в умовах воєнної нестабільності та посткризового відновлення не просто переймати, а інтегрувати у власну практику кращі європейські та світові підходи до організаційно-економічного забезпечення місцевого самоврядування. Метою є не механічне запозичення моделей (копіювання без адаптації до національних, соціальних, правових чи економічних умов), а формування адаптивної, стійкої та інноваційно орієнтованої системи місцевого врядування, здатної забезпечувати належну якість життя в громадах навіть в умовах багатовимірних викликів XXI століття.

Джерела фінансової підтримки органів місцевого самоврядування є різноманітними залежно від країни

Таблиця 1. Джерела фінансової підтримки органів місцевого самоврядування під час економічної кризи

Країна	Тип підтримки	Джерело фінансування	Приклад реалізації
США	Грантові програми	Агентство економічного розвитку (EDA)	Фінансування інфраструктурних проєктів. EDA пропонує гранти для інфраструктурних проєктів у регіонах, які зазнали економічних втрат, підтримуючи будівництво або модернізацію місцевих об'єктів, що сприяє стабілізації місцевої економіки.
ЄС	Структурні фонди	Європейський Союз через Європейський фонд регіонального розвитку та Європейський соціальний фонд	Підтримка регіонального розвитку. Фонди спрямовані на підтримку проєктів з регіонального розвитку, таких як будівництво інфраструктури, поліпшення зайнятості, підтримка малого та середнього бізнесу, що є ключовим для слабких регіонів.
Німеччина	Державно-приватне партнерство	Державні та приватні інвестиції	Спільні проєкти з підприємствами. У Німеччині значна частина муніципальних проєктів реалізується на основі державно-приватного партнерства, що дозволяє залучати приватні компанії для співфінансування проєктів, таких як будівництво доріг, соціального житла або оновлення інфраструктури.
Англія	Програми соціальної та фінансової підтримки	Державний бюджет, місцеві бюджети, благодійні організації	Підтримка безробітних, мігрантів і молоді. Діють механізми фінансування професійної перекваліфікації, створення тимчасових робочих місць, а також муніципальні ініціативи із залученням неурядових організацій для реалізації проєктів на місцях.
Франція	Програми стимулювання економіки	Національний фонд досліджень та інновацій для розвитку (FONRID)	Підтримка місцевих інноваційних стартапів та проєктів відновлення економіки після криз.
Італія	Інвестиції в інфраструктуру	Європейський інвестиційний банк, приватні партнери	Модернізація громадського транспорту та соціальних об'єктів.
Польща	Соціальне житло, муніципальні субсидії, інвестиційні програми	Державний бюджет, ЄС, муніципальні партнерства	Підтримка місцевих громад через національні програми будівництва соціального житла, а також шляхом субсидій на модернізацію інфраструктури та енергоефективність. Реалізація програм ЄС, спрямованих на розвиток слабких регіонів. Значна увага приділяється проєктам сталого міського розвитку, що дозволяє підвищити якість життя в містах та сільських громадах.
Канада	Регіональні субсидії та програми співфінансування	Державні програми розвитку сільських районів та північних територій	Надання субсидій та пільгового фінансування для розвитку інфраструктури та створення робочих місць у малозаселених регіонах.
Японія	Субсидії на розвиток регіональної економіки та інновації	Національний та місцеві бюджети.	Підтримка малих та середніх підприємств у сфері технологій та інновацій, що дозволяє зберегти зайнятість і сприяє модернізації економіки на регіональному рівні.
Австралія	Спеціалізовані фонди для сільськогосподарських і віддалених районів	Фонди федерального та місцевого рівнів, міжнародні гранти.	Підтримка інфраструктурних і соціальних проєктів в малонаселених районах, а також надання фінансування для боротьби з наслідками природних катастроф.
Україна	Гранти, пільгові кредити, субвенції	Державний бюджет, міжнародні фінансові організації	Програма підтримки для місцевих бюджетів від Світового банку для покриття соціальних витрат.

Джерело: розроблено авторами на основі [5—24].

та її економічних умов. Програми підтримки спрямовані на посилення соціальної та економічної стійкості громад під час криз (див. табл. 1).

Аналіз міжнародного досвіду фінансової підтримки органів місцевого самоврядування (табл. 1) свідчить про те, що більшість країн прагнуть адаптувати відповідні інструменти до особливостей своїх національних економік, регіонального розвитку та соціальних

потреб. У США та Європейському Союзі активно використовуються грантові та субсидійні програми, спрямовані передусім на відновлення та модернізацію інфраструктури, стимулювання зайнятості й підтримку місцевої економіки. Країни Європи, такі як Німеччина, Франція, Італія, надають перевагу державно-приватним партнерствам та інноваційним програмам, що стимулюють підприємництво і модернізацію. Для України, економі-

ка якої перебуває в стані глибокої кризи, важливу роль відіграють міжнародні організації та фонди, які забезпечують грантову підтримку і пільгове кредитування для соціальної допомоги, покриття бюджетних витрат і підвищення енергоефективності. Комбінація державних, приватних та міжнародних джерел є найефективнішим підходом до підтримки місцевого самоврядування, адже дозволяє не лише забезпечувати стабільність громад, але й створювати умови для їхнього сталого розвитку та економічного зростання.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, зарубіжний досвід організаційно-економічного забезпечення органів місцевого самоврядування під час кризових ситуацій підкреслює важливість диверсифікації джерел фінансування, оптимізації витрат та розвитку співпраці з приватним сектором і громадськими організаціями. Використання цифрових технологій і створення локальних соціальних програм може допомогти зменшити соціальну напругу і забезпечити стабільність місцевої влади навіть у найскладніші часи.

Перспективними напрямками подальших досліджень є: розробка механізмів оцінки ефективності інструментів підтримки на місцевому рівні; формування нормативно-правової бази для інституціоналізації публічно-приватного партнерства в умовах післякризового відновлення; дослідження ролі цифрових екосистем у забезпеченні адаптивного врядування; вивчення моделей міжмуніципального співробітництва для реагування на багатовимірні кризи.

Визначення індикаторів стійкості та розробка алгоритмів стратегічної адаптації для громад можуть стати основою нових управлінських підходів, які дозволять сформувати ефективну, інклюзивну та інноваційно-орієнтовану систему місцевого самоврядування в Україні.

Література:

- Пенар А., Козак М. Взаємодія громадянського суспільства та місцевого самоврядування у кризових умовах: досвід військового часу України. Дослідження та інновації. 2025. Том 1, № 2 (5). С. 66—79. URL: <https://rni.com.ua/index.php/ri/article/view/66>.
- Перестюк І. М. Роль місцевого самоврядування в управлінні фінансовою кризою: аналіз досвіду та кращих практик. Актуальні питання у сучасній науці. 2023. Вип. 7 (13). С. 196—204. URL: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/61447>.
- Койдель О., Гусс О. Поліцентричне управління на практиці: випадок децентралізованої кризової відповіді України під час російсько-української війни. Journal of Public Finance and Public Choice. 2023. URL: <https://doi.org/10.1332/25156918Y2023D000000002>.
- Рабінович М., Брик Т., Даркович А., Сависько М., Гацько В., Титюк С., Піддубний І. Пояснення стійкості України до російського вторгнення: роль місцевого самоврядування. Governance. 2023. URL: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/gove.12827>.
- European Commission. European Structural and Investment Funds. Available at: https://ec.europa.eu/regional_policy/en/funding/ (accessed 04.12.2024).
- U.S. DEPARTMENT OF COMMERCE, ECONOMIC DEVELOPMENT ADMINISTRATION (EDA). Available at: <https://albemarlecommission.org/u-s-department-of-commerce-economic-development-administration-eda/> (accessed 04.12.2024).
- The Federal Emergency Management Agency (FEMA) Available at: <https://www.fema.gov/about> (accessed 04.12.2024).
- U.S. Department of Transportation. Public-Private Partnerships (P3s). Available at: <https://www.transportation.gov/buildamerica/programs-services/p3> (accessed 06.12.2024).
- U.S. Department of Housing and Urban Development. HUD Program Offices. Available at: https://www.hud.gov/program_offices (accessed 04.12.2024).
- U.S. Department of Transportation. DOT Grants. Available at: <https://www.transportation.gov/grants> (accessed 06.12.2024).
- U.S. Department of Agriculture. Rural Development Programs. Available at: <https://www.rd.usda.gov> (accessed 06.12.2024).
- Eckpunkte zum Solidarpakt 2020. URL: https://www.bundes-sgk.de/system/files/documents/eckpunkte_solidarpakt_2020.pdf (accessed 08.12.2024).
- KfW. KfW instant loan for the SME sector starts immediately. URL: https://www.kfw.de/About-KfW/Newsroom/Latest-News/Pressemitteilungen-Details_580224.html (accessed 08.12.2024).
- Local government funding in England. URL: <https://www.instituteforgovernment.org.uk/explainer/local-government-funding-england> (accessed 08.12.2024).
- Smart tech to be trialled in towns and cities with £4 million funding to boost local connectivity. URL: <https://www.gov.uk/government> (accessed 08.12.2024).
- UK Shared Prosperity Fund: prospectus. URL: <https://www.gov.uk/government/publications/uk-shared-prosperity-fund-prospectus> (accessed 08.12.2024).
- Qu'est-ce qu'une collectivite territoriale ou collectivite locale? URL: <https://www.vie-publique.fr/fiches/19604-quest-ce-quune-collectivite-territoriale-ou-collectivite-locale> (accessed 08.12.2024).
- Direction generale des collectivites locales (2020). Le soutien du plan de relance aux collectivites territoriales. Ministere de la Cohesion des territoires et des Relations avec les collectivites territoriales. URL: https://www.collectivites-locales.gouv.fr/files/Accueil/Documentation%20DGCL/Plan_de_relance_soutien.pdf (accessed 08.12.2024).
- Federacion Espanola de Municipios y Provincias (FEMP). Режим доступу: <https://www.femp.es> (accessed 27.01.2025).
- Ministerio de Economia y Empresa. Міністерство економіки Іспанії. URL: <https://portal.mineco.gob.es> (accessed 27.01.2025).
- Ministerstwo Rozwoju i Technologii Rzeczypospolitej Polskiej. Tarcza antykryzysowa [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologie/tarcza-antykryzysowa>. (accessed 18.02.2025).
- Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej Rzeczypospolitej Polskiej. Polska Wschodnia [Електрон-

ний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.polskawschodnia.gov.pl/>. (accessed 18.02.2025).

23. Granty dla samorządów na usługi społeczne URL: https://www.gov.pl/web/rodzina/granty-dla-samorządów-na-usługi-społeczne?utm_source (accessed 18.02.2025).

24. European Investment Bank (EIB). Poland: the EIB supports the sustainable development of public transport in Krakow [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <https://www.eib.org/en/press/all/2023-010-poland-the-eib-supports-the-sustainable-development-of-public-transport-in-krakow>. (accessed 18.02.2025).

References:

1. Penar, A. and Kozak, M. (2025), "Interaction of civil society and local self-government in crisis conditions: experience of wartime Ukraine", *Doslidzhennia ta innovatsii*, vol. 1, no. 2(5), pp. 66-79, available at: <https://rni.com.ua/index.php/ri/article/view/66> (Accessed 20 July 2025).

2. Perestiuk, I.M. (2023), "The role of local self-government in financial crisis management: experience and best practices analysis", *Aktualni pytannia u suchasni nauki*, vol. 7(13), pp. 196-204, available at: <https://er.nau.edu.ua/handle/NAU/61447> (Accessed 20 July 2025).

3. Koidel, O. and Huss, O. (2023), "Polycentric governance in practice: the case of Ukraine's decentralized crisis response during the Russo-Ukrainian war", *Journal of Public Finance and Public Choice*. <https://doi.org/10.1332/25156918Y2023D000000002>.

4. Rabinovych, M. Bryk, T. Darkovych, A. Savy?ko, M. Hatsko, V. Tytiuk, S. and Piddubnyi, I. (2023), "Explaining Ukraine's resilience to the Russian invasion: the role of local self-government", *Governance*, available at: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/gove.12827> (Accessed 20 July 2025).

5. European Commission (2024), "European Structural and Investment Funds", available at: https://ec.europa.eu/regional_policy/en/funding/ (Accessed 4 December 2024).

6. U.S. Department of Commerce (2024), "Economic Development Administration (EDA)", available at: <https://albamarlecommission.org/u-s-department-of-commerce-economic-development-administration-eda/> (Accessed 4 December 2024).

7. FEMA — The Federal Emergency Management Agency (2024), "About FEMA", available at: <https://www.fema.gov/about> (Accessed 4 December 2024).

8. U.S. Department of Transportation (2024), "Public-Private Partnerships (P3s)", available at: <https://www.transportation.gov/buildamerica/programs-services/p3> (Accessed 6 December 2024).

9. U.S. Department of Housing and Urban Development (2024), "HUD Program Offices", available at: https://www.hud.gov/program_offices (Accessed 4 December 2024).

10. U.S. Department of Transportation (2024), "DOT Grants", available at: <https://www.transportation.gov/grants> (Accessed 6 December 2024).

11. U.S. Department of Agriculture (2024), "Rural Development Programs", available at: <https://www.rd.usda.gov> (Accessed 6 December 2024).

12. Bundes-SGK (2020), "Eckpunkte zum Solidarpakt 2020", available at: https://www.bundes-sgk.de/system/files/documents/eckpunkte_solidarpakt_2020.pdf (Accessed 8 December 2024).

13. KfW (2020), "KfW instant loan for the SME sector starts immediately", available at: https://www.kfw.de/About-KfW/Newsroom/Latest-News/Pressemitteilungen-Details_580224.html (Accessed 8 December 2024).

14. Institute for Government (2024), "Local government funding in England", available at: <https://www.instituteforgovernment.org.uk/explainer/local-government-funding-england> (Accessed 8 December 2024).

15. Gov.uk (2024), "Smart tech to be trialed in towns and cities with £4 million funding to boost local connectivity", available at: <https://www.gov.uk/government> (Accessed 8 December 2024).

16. Gov.uk (2024), "UK Shared Prosperity Fund: prospectus", available at: <https://www.gov.uk/government/publications/uk-shared-prosperity-fund-prospectus> (Accessed 8 December 2024).

17. Vie Publique (2024), "Qu'est-ce qu'une collectivite territoriale ou collectivite locale?", available at: <https://www.vie-publique.fr/fiches/19604-quest-ce-quune-collectivite-territoriale-ou-collectivite-locale> (Accessed 8 December 2024).

18. Direction Generale des Collectivites Locales (2020), "Le soutien du plan de relance aux collectivites territoriales", *Ministere de la Cohesion des territoires et des Relations avec les collectivites territoriales*, available at: https://www.collectivites-locales.-gouv.fr/files/Accueil/Documentation%20DGCL/Plan_de_relance_soutien.pdf (Accessed 8 December 2024).

19. Federacion Espanola de Municipios y Provincias (2025), "FEMP official website", available at: <https://www.femp.es> (Accessed 27 January 2025).

20. Ministerio de Economia y Empresa (2025), "Ministerio de Economia y Empresa de Espana", available at: <https://portal.mineco.gob.es> (Accessed 27 January 2025).

21. Ministerstwo Rozwoju i Technologii RP (2025), "Anti-crisis shield", available at: <https://www.gov.pl/web/rozwoj-technologie/tarcza-antykrzysowa> (Accessed 18 February 2025).

22. Ministerstwo Funduszy i Polityki Regionalnej RP (2025), "Eastern Poland", available at: <https://www.polskawschodnia.gov.pl/> (Accessed 18 February 2025).

23. Ministry of Family and Social Policy of Poland (2025), "Grants for local governments for social services", available at: https://www.gov.pl/web/rodzina/granty-dla-samorządów-na-usługi-społeczne?utm_source (Accessed 18 February 2025).

24. European Investment Bank (2023), "Poland: the EIB supports the sustainable development of public transport in Krakow", available at: <https://www.eib.org/en/press/all/2023-010-poland-the-eib-supports-the-sustainable-development-of-public-transport-in-krakow> (Accessed 18 February 2025).

Стаття надійшла до редакції 04.08.2025 р.

Р. А. Луpak,

д. е. н., професор, професор кафедри економіки, Львівський торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1830-1800>

Я. П. Березівський,

к. е. н., доц., доцент кафедри економіки та бізнесу в АПК імені Івана Поповича, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9480-3688>

А. М. Грабовенський,

аспірант, Львівський національний університет ветеринарної медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-8483-2841>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.16.102

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИЙ МЕХАНІЗМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА: МОДЕРНІЗАЦІЯ ІНСТИТУЦІЙНОГО СЕРЕДОВИЩА ТА РЕГІОНАЛЬНІ ОСОБЛИВОСТІ

R. Lupak,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economy, Lviv University of Trade and Economics

Ya. Berezivskyi,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Business in the Agro-Industrial named after Ivan Popovych, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies of Lviv

A. Hrabovenskyi,

Postgraduate student, Stepan Gzhytskyi National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies of Lviv

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR ENSURING INNOVATIVE DEVELOPMENT OF AN ENTERPRISE: MODERNIZATION OF THE INSTITUTIONAL ENVIRONMENT AND REGIONAL PECULIARITIES

У статті обґрунтовано важливість розроблення та впровадження механізму забезпечення інноваційного розвитку підприємства, що передбачає зміни в організаційній системі управління та у підходах до формування та використання економічних можливостей. Доведено вагоме значення процесів модернізації інституційного середовища та тенденцій розвитку регіональної економіки при визначенні інструментарію організаційно-економічного механізму забезпечення інноваційного розвитку підприємства. За допомогою структурно-функціонального підходу інструментарій механізму розподілено за організаційним і економічним напрямками. Так, до базового інструментарію віднесено створення центру інноваційних досліджень та розробок, організацію проєктних команд для підготовки та впровадження інноваційно-технологічних рішень, налагодження й розширення партнерських зв'язків з підприємствами та науково-дослідними установами — організаційний блок; формування бюджету для фінансування інноваційних розробок і досліджень, залучення співфінансування високотехнологічних проєктів спільно з інвестиційними фондами, використання передбачених за-

конодавством податкових режимів і пільг — економічний блок. Враховано аспекти модернізації інституційного середовища і до організаційного інструментарію включено долучення до державних програм розвитку інноваційної діяльності, впровадження спрощених регуляторних процедур для створення інноваційно-технологічних підрозділів та ін., а до економічного — участь у державних та регіональних грантових програмах, налагодження стабільного зовнішнього приватного фінансування інноваційно-технологічних проєктів, залучення кредитних ресурсів на пільгових умовах. Виділено вагоме значення інтеграції регіональних особливостей у механізм, що передбачає активну та своєчасну адаптацію організаційної структури підприємства до пріоритетів інноваційного розвитку економіки регіону, посилення партнерської взаємодії з регіональними центрами інноваційних досліджень і місцевими навчальними закладами вищої освіти, участь у регіональних виставках, форумах та інших ініціативах (організаційний інструментарій), а також інвестування у локальні високотехнологічні стартап-проєкти, розширення співпраці з місцевими інвестиційними фондами інноваційно-технологічного розвитку, бізнес-ангелами, бізнес-акселераторами та інкубаторами, залучення фінансування реалізації стартап-проєктів у межах регіональних програм підтримки розвитку інноваційного підприємництва (економічний інструментарій).

The article substantiates the importance of developing and implementing a mechanism for ensuring the innovative development of an enterprise, which involves changes in the organizational management system and in approaches to the formation and use of economic opportunities. The significant importance of the processes of modernization of the institutional environment and trends in the development of the regional economy in determining the tools of the organizational and economic mechanism for ensuring the innovative development of an enterprise is proven. Using the structural-functional approach, the tools of the specified mechanism are determined and distributed by organizational and economic areas. Thus, the basic tools include the creation of a center for innovative research and development, the organization of project teams for the preparation and implementation of innovative and technological solutions, the establishment and expansion of partnerships with enterprises and research institutions — the organizational block; the formation of a budget for financing innovative developments and research, attracting co-financing of high-tech projects together with investment funds, the use of tax regimes and privileges provided for by law — the economic block. Aspects of modernization of the institutional environment were taken into account and the organizational tools included inclusion in state programs for the development of innovation activity, the introduction of simplified regulatory procedures for the creation of innovation and technological units, etc., and in the economic one — participation in state and regional grant programs, the establishment of stable external private financing of innovation and technological projects, and the attraction of credit resources on preferential terms. The importance of integrating regional features into the studied mechanism is highlighted, which involves active and timely adaptation of the organizational structure of the enterprise to the priorities of innovative development of the region's economy, strengthening partnership with regional centers of innovative research and local higher education institutions, participation in regional exhibitions, forums and other initiatives (organizational tools), as well as investing in local high-tech startup projects, expanding cooperation with local investment funds for innovative and technological development, business angels, business accelerators and incubators, attracting financing for the implementation of startup projects within the framework of regional programs to support the development of innovative entrepreneurship (economic tools).

Ключові слова: інноваційний розвиток, організаційно-економічний механізм, інноваційна діяльність, підприємство, регіональна економіка, регіон, модернізація, забезпечення, інструменти, інституційне середовище.

Key words: innovative development, organizational and economic mechanism, innovative activity, enterprise, regional economy, region, modernization, provision, tools, institutional environment.

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

Для забезпечення динамічного розвитку, високої стабільності та стійкості підприємствам необхідно ак-

тивно розширювати сфери діяльності та постійно інвестувати у впровадження нових технологій і розробок. Так, ключовим пріоритетом для підприємств є забезпечення інноваційності та технологічності виробничих і управлінських процесів, що передбачає впровадження передових технологічних рішень, модернізацію матері-

ально-технічної бази, розвиток науково-дослідної діяльності та ін.

За умов високої динаміки бізнес-середовища та необхідності підтримувати інноваційну активність менеджменту підприємств потрібно враховувати численні чинники та адаптуватися до їхнього впливу, що підкреслює важливість розроблення та впровадження механізму, який дозволяє сформувати управлінську систему із значним економічним потенціалом. Йдеться про організаційно-економічний механізм, у межах якого акцент робиться на здійсненні організаційних змін для успішного залучення та впровадження інноваційних розробок і переформатування економічних процесів, де передбачається дотримання підходів, що дозволяють підприємствам навіть за умов обмеженості ресурсів забезпечити достатню ефективність для досягнення необхідного темпу зростання.

Як відомо, інноваційний розвиток підприємства залежить від внутрішнього ресурсного потенціалу, що використовується для залучення та впровадження нових технологій, але й вагомий вплив має зовнішнє середовище. Зокрема, підприємства здебільшого мають обмежені можливості для зміни інституційного середовища, в якому враховувалися б усі бізнес-інтереси та створювалися б привабливі умови для активного економічного зростання.

Відомо, що інституційні умови є ключовими для інноваційної діяльності, адже саме на їх основі формується нормативно-правова база, за якою запроваджуються стимули, надається державна підтримка, розробляються та реалізуються галузеві інвестиційно-інноваційні програми тощо. Примітно, що для забезпечення привабливості інноваційної діяльності інституційне середовище повинно постійно оновлюватися та вдосконалюватися, дотримуючись принципів відкритості, передбачуваності та конкурентності.

З іншого боку, підприємницька діяльність тісно пов'язана з особливостями економіки регіону, згідно яких визначаються пріоритетні напрями інноваційного розвитку бізнесу, рівень доступу до технологій і нових розробок тощо. Відомо, що кожен регіон має свої унікальні конкурентні переваги, і завдання підприємств полягає в тому, щоб успішно їх використовувати для посилення інноваційної активності та ефективної реалізації високотехнологічних бізнес-проектів.

Таким чином, організаційно-економічний механізм має поєднувати значну кількість інструментів та заходів, спрямованих на забезпечення інноваційного розвитку підприємства, приділяючи особливу увагу аспектам модернізації інституційного середовища та розвитку економіки регіону.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження науковців підтверджують наявність значної кількості теорій та припущень щодо розроблення та реалізації організаційно-економічного механізму забезпечення інноваційного розвитку підприємства. Так, у працях І. Хоменко та ін. [1, с. 86—89],

Н. Карпеко [2, с. 98—105] приділено значну увагу питанням визначення структурних елементів організаційно-економічного механізму, зокрема, підкреслюється важливість формування високоякісної системи управління. Науковці наголошують, що ефективність такого механізму значною мірою залежить від його здатності забезпечити адаптацію інноваційної діяльності підприємства до змін зовнішнього середовища з урахуванням галузевих тенденцій та особливостей регіональної економіки.

Натомість С. Степаненко, Д. Петренко [3, с. 257—268], Т. Дем'яненко та Д. Альошина [4] акцентують увагу на ключовому значенні інновацій для забезпечення конкурентоспроможності підприємства та їх активній інтеграції у стратегічне управління його розвитком.

Слід відзначити значну залежність результатів реалізації організаційно-економічного механізму забезпечення інноваційного розвитку підприємства від галузевих тенденцій. Так, В. Антощенкова обґрунтовує необхідність гнучкості цього механізму з огляду на високі ризики та сезонність окремих галузей, а також важливість державної підтримки для забезпечення стабільності та стійкості інноваційної діяльності підприємства [5, с. 161—170].

Натомість П. Куцик та К. Процикевич акцентують увагу на специфіці структури організаційно-економічного механізму забезпечення інноваційного розвитку підприємства, зокрема в ІКТ, та на необхідності врахування динаміки технологічних змін і ролі венчурного фінансування як одного з ключових інструментів реалізації механізму [6, с. 30—34].

В інших наукових працях [7, с. 70—76; 8, с. 301—316; 9, с. 136—142] підкреслюється важливість цілісного підходу до розроблення та реалізації організаційно-економічного механізму забезпечення інноваційного розвитку підприємства, зокрема шляхом поєднання інституційних, фінансових, організаційних та інших інструментів.

С. Таран відносить регіональну інноваційну стратегію до ключових інструментів забезпечення розвитку підприємництва та наголошує на важливості локалізації інноваційних ініціатив і врахування ресурсного потенціалу економіки регіонів [10, с. 347—371]. Натомість М. Бутко, О. Хархун [11, с. 135—150], Л. Батюк та В. Антощенкова [12, с. 76—80] зосереджують свої дослідження на управлінні процесами модернізації ринкової інфраструктури територій, підкреслюючи роль місцевих ініціатив, інституційної спроможності громад та ін. Також науковці наголошують на необхідності впровадження менеджментом підприємства системного підходу до планування інноваційного розвитку, що передбачає активну участь його у розвитку економіки регіону.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є науково-прикладне обґрунтування інструментарію організаційно-економічного механізму забезпечення інноваційного розвитку підприємства з огляду на особливості модернізації інституційного середовища та розвитку регіональної економіки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Інноваційність та технологічність є сучасними трендами у діяльності підприємств, і для адаптації до них необхідно активно змінювати підходи до управління, нарощувати економічний потенціал та впроваджувати численні заходи, що у підсумку сприяють підвищенню конкурентоспроможності та зміцненню економічної безпеки. Основний акцент слід робити на вдосконаленні організаційних та економічних процесів, дотримуючись принципів стимулювання, ефективного використання ресурсів, відповідальності тощо.

Поряд з тим, для забезпечення інноваційного розвитку має бути розроблений чіткий механізм, у якому інструменти та засоби взаємодіють комплексно й спрямовані на швидке реагування підприємства на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища. Йдеться про організаційно-економічний механізм, де інструменти та заходи охоплюють як базові засади здійснення інноваційної діяльності підприємства, так і враховують сучасні виклики та технологічні тренди. Так, на рис. 1 наведено

організаційно-економічний механізм забезпечення інноваційного розвитку підприємства, де акцент зроблено на врахування сучасних аспектів модернізації інституційного середовища та тенденцій регіональної економіки. Відповідно механізм структуровано на два взаємопов'язані блоки — економічний та організаційний, кожен з яких охоплює групи інструментів і заходів: базові, інституційні, інтеграційно-регіональні.

Так, організаційні інструменти та заходи механізму спрямовані на підвищення ефективності управління інноваційною діяльністю підприємства та посилення його позицій в інноваційно-технологічному середовищі. Зокрема, однією з основних потреб підприємства при організації забезпечення інноваційного розвитку доречно вважати створення власного центру інноваційних досліджень і розробок, завдяки чому можливо дієво проводити наукові дослідження, розробляти та тестувати нові продукти й технології.

При реалізації інноваційно-технологічних проєктів ключове значення для підприємств має формування міждисциплінарних проєктних команд, що дає змогу



Рис. 1. Інструментарій організаційно-економічного механізму забезпечення інноваційного розвитку підприємства: структурно-функціональний підхід

об'єднувати різні компетенції, забезпечувати комплексний підхід та скорочувати терміни впровадження нових рішень. Важливим також є розвиток партнерства з іншими підприємствами, науковими установами та консалтинговими організаціями для спільного проведення досліджень, обміну знаннями й досвідом, адже на основі такого підходу можна підвищити рівень інноваційної культури та професіоналізму в системі менеджменту.

Як відомо, аспекти модернізації інституційного середовища здебільшого мають макроекономічний вимір, до якого необхідно своєчасно адаптовуватися, щоб забезпечити достатню результативність інноваційної діяльності. Так, в організаційному блоці механізму доцільно передбачити долучення до державних програм розвитку інноваційної діяльності, що дає змогу підприємству отримати додаткові можливості для фінансування та експертної підтримки високотехнологічних бізнес-проектів.

Для підприємств важливо, щоб регуляторні процедури спрощувалися, зменшувалися адміністративні бар'єри, а органи влади стимулювали активність у сфері досліджень та розробок. За таких умов стає можливим успішне створення інноваційно-технологічних підрозділів у внутрішній організаційній структурі.

Крім того, участь у діяльності кластерів, індустриальних парків, центрів трансферу технологій та інших професійних об'єднань сприяє інноваційному розвитку підприємства шляхом обміну знаннями, формування партнерських мереж і залучення нових інвестицій. Попри це й розвиток механізмів державно-приватного партнерства відкриває нові можливості підприємствам для реалізації масштабних інноваційних бізнес-проектів.

З урахуванням регіональних особливостей до організаційних інструментів та заходів механізму забезпечення інноваційного розвитку підприємства доцільно віднести переформатування внутрішньої структури управління відповідно до галузевих пріоритетів регіону, у результаті чого можливо своєчасно та оперативно реагувати на локальні ринкові тенденції, ефективніше використовувати переваги регіональної економіки тощо.

Важливим напрямом також є посилення співпраці з регіональними центрами інноваційних досліджень, бізнес-інкубаторами, технопарками та навчальними закладами для реалізації спільних науково-дослідних проектів, обміну досвідом і підготовки кадрів з урахуванням актуальних потреб ринку. Поряд із цим участь у регіональних виставках, форумах, конференціях та інших заходах дає підприємствам можливість презентувати власні інноваційні розробки, налагоджувати ділові контакти та формувати позитивний імідж інноваційно орієнтованого бізнес-партнера.

Відомо, що економічні інструменти та заходи головним чином спрямовані на ресурсне забезпечення інноваційної діяльності та підвищення ефективності його використання. Відповідно, базовий економічний інструментарій механізму забезпечення інноваційного розвитку передбачає формування на підприємстві

окремого бюджету для інноваційних розробок. У підсумку, це дає змогу більш якісно планувати фінансування наукових досліджень і впровадження нових рішень незалежно від результатів основної діяльності.

Також, для зменшення фінансових ризиків та успішної реалізації високотехнологічних стартап-ініціатив, доцільно впроваджувати заходи із залучення співфінансування бізнес-проектів разом з іншими підприємствами, інвестиційними фондами чи державними структурами. Попри це, досвід багатьох успішних підприємств засвідчує важливість використання можливостей спеціальних податкових режимів і пільг, що дозволяє істотно посилити динаміку розроблення інноваційних продуктів і технологій та збільшення обсягів капіталізації наукових досліджень.

З урахуванням аспектів модернізації інституційного середовища підприємствам для покращення економічних результатів інноваційної діяльності доцільно активізувати участь у державних і регіональних грантових програмах. Зокрема, завдяки таким програмам підприємства можуть отримати додаткове фінансування для проведення наукових досліджень, розробок і впровадження новітніх технологій.

Примітно, що важливим джерелом ресурсів є залучення приватних інвестицій, зокрема: (1) венчурного капіталу, що орієнтований на підтримку ризикових, але перспективних інноваційних бізнес-проектів; (2) краудфандингу, який дозволяє акумулювати кошти від широкого кола зацікавлених осіб та інвесторів; (3) інвестиційного селенгу, що передбачає продаж частки у стартап-проекті або майбутніх прибутках потенційним інвесторам.

Крім того, з метою зменшення вартості залучених коштів і підвищення економічної ефективності фінансування капіталомістких інноваційних ініціатив підприємствам доцільно використовувати пільгові кредитні ресурси, які включають зниження відсоткових ставок, подовження терміну кредитування та ін.).

Якщо брати до уваги регіональні особливості, підприємствам доцільно вивчати можливості інвестування у локальні високотехнологічні стартап-проекти. Перевагою такого інструментарію є розвиток перспективних ідей на ранніх етапах, активізація ділової активності та посилення конкурентних позицій підприємства в регіоні.

Як відомо, підприємствам важливо залучати не лише фінансові ресурси, а й отримувати експертну підтримку, фахові консультації щодо розвитку бізнес-моделей та доступ до мережі бізнес-партнерів. А це потребує розширення співпраці з місцевими інвестиційними фондами, бізнес-ангелами, акселераторами, інкубаторами та іншими бізнес-інституціями.

Попри все це, підприємства можуть залучати фінансування в межах регіональних програм підтримки інноваційного підприємництва, які часто передбачають надання грантової підтримки, часткову компенсацію інвестиційних витрат на наукові дослідження та розробки або пільгові кредити для впровадження нових технологій.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Інноваційний розвиток потребує розроблення механізму, що передбачає численні зміни на підприємстві, зокрема в організаційному та економічному напрямках. Відтак підприємствам необхідно періодично змінювати стиль управління інноваційною діяльністю з огляду на доступ до ресурсного забезпечення, впроваджувати нетипові методи регулювання техніко-технологічних процесів та інші заходи з метою підвищення рівня інноваційності та технологічності. Водночас менеджменту важливо враховувати вплив як внутрішнього, так і зовнішнього середовища для забезпечення стабільного і стійкого інноваційного розвитку. У підсумку, для успішної реалізації організаційно-економічного механізму доцільно застосовувати структурно-функціональний підхід, у межах якого інноваційна діяльність підприємства розглядається як взаємозв'язаний процес, де основні акценти робляться, з одного боку, на базових інструментах і заходах, а з іншого — на особливостях модернізації інституційного середовища та економіки регіону.

Так, до базового інструментарію організаційно-економічного механізму забезпечення інноваційного розвитку підприємства віднесено створення власного центру інноваційних досліджень та розробок, організація проєктних команд для підготовки та впровадження інноваційно-технологічних рішень, налагодження й розширення партнерських зв'язків з підприємствами та науково-дослідними установами для обміну знаннями, досвідом і технологіями — організаційний напрям; формування бюджету для фінансування інноваційних розробок і досліджень, залучення співфінансування високотехнологічних проєктів спільно з іншими підприємствами та інвестиційними фондами, використання передбачених законодавством податкових режимів і пільг — економічний напрям.

Значний вплив на інноваційний розвиток мають тенденції модернізації інституційного середовища і для своєчасної та ефективної адаптації підприємствам доречно удосконалити організаційний підхід, зокрема долучатися до державних програм розвитку інноваційної діяльності, впроваджувати спрощені регуляторні процедури для створення інноваційно-технологічних підрозділів, брати участь у діяльності державних чи регіональних кластерів, індустриальних парків та інших об'єднаннях, налагоджувати державно-приватне партнерство. В контексті економічних заходів, актуальне значення має участь у державних та регіональних грантових програмах для фінансування інноваційних досліджень та розробок, налагодження стабільного зовнішнього фінансування інноваційно-технологічних проєктів (венчурне фінансування, краудфандинг, інвестиційний селенг та ін.), залучення кредитних ресурсів на пільгових умовах (з пониженими відсотковими ставками, довгими строками погашення, держгарантіями).

Як відомо, економіка регіону з одного боку залежить від динаміки інноваційної діяльності місцевих підприємств, а з іншого — визначає її вектори та стратегічні зміни. Відповідно забезпечення інноваційного

розвитку підприємства має повною мірою враховувати такі особливості, що передбачає активну та своєчасну адаптацію внутрішньої організаційної структури до галузевих тенденцій і змін пріоритетів інноваційного розвитку економіки регіону, посилення партнерської взаємодії з регіональними центрами інноваційних досліджень і місцевими навчальними закладами вищої освіти, участь у регіональних виставках, форумах та інших ініціативах (організаційний напрям), інвестування у локальні високотехнологічні стартап-проєкти, розширення співпраці з місцевими інвестиційними фондами інноваційно-технологічного розвитку, бізнес-ангелами, бізнес-акселераторами та інкубаторами, залучення фінансування реалізації стартап-проєктів у межах регіональних програм підтримки розвитку інноваційного підприємництва (економічний напрям).

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язати з розробленням методики оцінювання ефективності реалізації запропонованих інструментів та заходів організаційно-економічного механізму забезпечення інноваційного розвитку підприємства. Зокрема, в межах таких досліджень важливо приділити увагу впровадженню підходів інформаційно-аналітичного моделювання, алгоритмізації та програмної інженерії.

Література:

1. Хоменко І. О., Волинець Л. М., Горобінська І. В. Організаційно-економічний механізм функціонування і розвитку підприємств. Київський економічний науковий журнал. 2023. № 1. С. 86—89.
2. Карпеко Н. М. Організаційно-економічний механізм державного управління якістю інноваційної діяльності підприємств. Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія: Державне управління. 2021. Вип. 2. С. 98—105.
3. Степаненко С. В., Петренко Д. А. Теоретичні аспекти формування механізму інноваційного розвитку підприємства. Науковий вісник Полісся. 2024. № 2 (29). С. 257—268.
4. Дем'яненко Т., Альошин Д. Теоретичні аспекти формування механізму інноваційного розвитку підприємства. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія "Економіка". 2023. Вип. 17(34). URL: <https://amtp-org.ua/index.php/journal2/article/view/612>
5. Антощенкова В. В. Організаційно-економічний механізм інноваційного розвитку сільськогосподарського підприємства. Вісник Харківського національного аграрного університету імені В.В. Докучаєва. Серія "Економічні науки". 2021. № 2. Т. 1. С. 161—170.
6. Куцук П. О., Процикевич К. І. Щодо обґрунтування структури та елементів організаційно-економічного механізму розвитку високотехнологічних стартапів у сфері інформаційно-комунікаційних технологій. Інфраструктура ринку. 2025. Вип. 82. С. 30—34.
7. Куницька-Іляш М. В., Березівський Я. П. Стратегічні імперативи формування організаційно-економічного механізму державної політики зміцнення фінансово-економічної безпеки пріоритетних галузей національної економіки України. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2023. № 36. С. 70—76.
8. Dmytryk O., Vasylytsiv T., Mulska O., Lupak R., Kunytska-Iliash M., Dubyna M. Financial and economic

security and development of priority sectors of the national economy Ukraine: casual nexus empirical. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2024. № 4 (57). P. 301—316.

9. Лупак Р. Л. Розвиток підприємництва в умовах імпортонасичення внутрішнього ринку України. Підприємництво і торгівля. 2018. № 22. С. 136—142.

10. Taran S. Regional innovation strategy as a direction of ensuring the development of innovative entrepreneurship. KELM (Knowledge. Education. Law. Management). 2020. № 2 (30). P. 347—371.

11. Бутко М., Хархун О. Методологічні підходи до управління модернізаційним потенціалом інфраструктурної сфери на рівні територіальної громади. Науковий вісник Полісся. 2024. № 1 (28). С. 135—150.

12. Батюк Л. А., Антощенко В. В. Інноваційно-технологічні чинники глобального економічного розвитку. Науковий економічний журнал "Інтелект XXI". 2019. № 1. С. 76—80.

References:

1. Khomenko, I.O., Volynets, L.M., and Gorobinska, I.V. (2023), "Organizational and economic mechanism of functioning and development of enterprises", *Kyivskyy ekonomichnyy naukovy zhurnal*, vol. 1, pp. 86—89.

2. Stepanenko, S.V., and Petrenko, D.A. (2024), "Theoretical aspects of the formation of the mechanism of innovative development of an enterprise", *Naukovy visnyk Polissya*, vol. 2 (29), pp. 257—268.

3. Dem'yanenko, T., and Alyoshin, D. (2023), "Theoretical aspects of the formation of the mechanism of innovative development of an enterprise". *Adaptyvne upravlinnya: teoriya i praktyka. Seriya "Ekonomika"*, [Online], vol. 17 (34), available at: <https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/612> (Accessed 25 May 2025)

4. Antoshchenkova, V.V. (2021), "Organizational and economic mechanism of innovative development of an agricultural enterprise", *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho ahrarnoho universytetu imeni V.V. Dokuchayeva. Seriya "Ekonomichni nauky"*, vol. 2, no. 1, pp. 161—170.

5. Karpeko, N.M. (2021), "Organizational and economic mechanism of state management of the quality of innovative activity of enterprises", *Visnyk Natsionalnoho universytetu tsyvilnoho zakhystu Ukrainy. Seriya: Derzhavne upravlinnya*, vol. 2, pp. 98—105.

6. Kutsyk, P.O., and Protsykevich, K.I. (2025), "On the substantiation of the structure and elements of the organizational and economic mechanism for the development of high-tech startups in the field of information and communication technologies", *Infrastruktura rynku*, vol. 82, pp. 30—34.

7. Kynytska-Ilyash, M.V., and Berezivskyi, Ya.P. (2023), "Strategic imperatives of forming organizational and economic mechanism of state policy of strengthening financial and economic security of priority sectors of the national economy of Ukraine", *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava*, vol. 36, pp. 70—76.

8. Dmytryk, O., Vasylytsiv, T., Mulska, O., Lupak, R., Kynytska-Ilyash, M., and Dubyna, M. (2024), "Financial and economic security and development of priority sectors of the national economy Ukraine: casual nexus empirical",

Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 4 (57), pp. 301—316.

9. Lupak, R.L. (2018), "Development of entrepreneurship in the conditions of import saturation of the domestic market of Ukraine", *Pidpryyemnytstvo i torhivlya*, vol. 22, pp. 136—142.

10. Taran, S. (2020), "Regional innovation strategy as a direction of ensuring the development of innovative entrepreneurship", *KELM (Knowledge. Education. Law. Management)*, vol. 2 (30), pp. 347—371.

11. Butko, M., and Kharkhun, O. (2024), "Methodological approaches to managing the modernization potential of the infrastructure sector at the level of the territorial community", *Naukovy visnyk Polissya*, vol. 1 (28), pp. 135—150.

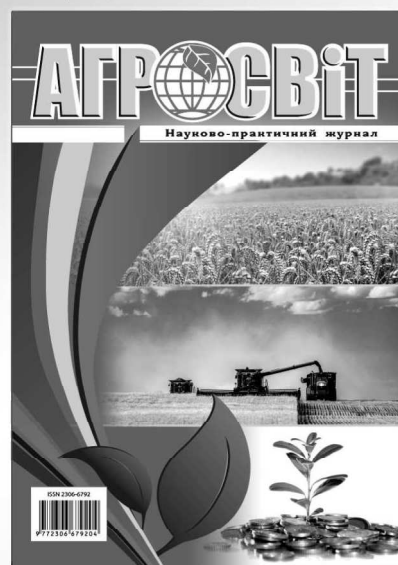
12. Batiuk, L.A., and Antoshchenkova, V.V. (2019), "Innovative and technological factors of global economic development", *Scientific economic journal "Intellect XXI"*, vol. 1, pp. 76—80.

Стаття надійшла до редакції 04.08.2025 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 316.42:330.34:355.02

С. В. Легомінова,
д. е. н., професор,
завідувач кафедри Управління кібербезпекою та захистом інформації,
Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4433-5123>
Н. В. Пилипчук,
старший науковий співробітник,
Воєнна академія імені Євгенія Березняка
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-2738-7336>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.16.109

ЦИФРОВА НЕРІВНІСТЬ ЯК ГЛОБАЛЬНИЙ БЕЗПЕКОВИЙ ФЕНОМЕН

S. Lehominova,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Cybersecurity Management
and Information Protection, State University of Information and Communication Technologies
N. Pylypchuk,
Senior Researcher, Yevhenii Berezhnyak Military Academy

DIGITAL INEQUALITY AS A GLOBAL SECURITY PHENOMENON

У статті досліджено основні сутнісні характеристики явищ цифрова нерівність та цифровий розрив. Охарактеризовано рівні цифрової нерівності та особливості їх впливу на національну безпеку держави.

Останні роки людство стало свідком розквіту абсолютно нової техносфери, де ефективність соціально-економічного розвитку суспільства залежить перш за все від створення, зберігання та розповсюдження інформації.

Цифровізація стає однією з базових складових суспільного розвитку, під впливом якої відбуваються процеси цифрової трансформації суспільства, що охоплюють усі сфери людської діяльності та викликають глибокі зміни у виробництві, науці, освіті, культурі, соціальних взаєминах тощо. В той же час новий вектор розвитку суспільства стає однією з причин виникнення та поглиблення нового соціально-економічного явища - цифрової нерівності.

У академічному середовищі поняття цифрова нерівність та цифровий розрив використовують як синоніми, в той же час між ними існує різниця, яку розкрито у статті. Крім того, доведено, що цифрова нерівність виникає через відмінності в інфраструктурі, доступі до інформаційних технологій, цифрових навичках і компетентностях, що зберігає нерівність між розвиненими країнами та країнами, що розвиваються, а також між різними соціальними групами всередині націй.

Оскільки цифрова сфера не визнає географічних кордонів, національна безпека з появою цифрових технологій також визначається як щось за межами традиційної концепції захисту територіальної цілісності країни та запобігання нападу військових сил інших країн. Вирішення проблематики цифрової нерівності та цифрового розриву спровокує розширення безпекового середовища за умов невизначеності та динамічності процесів політичного, економічного та соціального характеру та сформує стійкість до впливу викликів щодо національної безпеки.

The article examines the main essential characteristics of the phenomena of digital inequality and the digital divide. It characterizes the levels of digital inequality and the specific features of their impact on the national security of a state.

In recent years, humanity has witnessed the flourishing of an entirely new technosphere, where the effectiveness of a society's socio-economic development depends primarily on the creation, storage, and dissemination of information.

Digitalization is becoming one of the fundamental components of social development, influencing the processes of digital transformation that encompass all spheres of human activity and bring profound changes in production, science, education, culture, social relations, and more. At the same time, this new vector of societal development has become one of the reasons for the emergence and deepening of a new socio-economic phenomenon — digital inequality.

In the academic environment, the terms "digital inequality" and "digital divide" are often used interchangeably; however, there is a difference between them, which is disclosed in the article. In addition, it is demonstrated that digital inequality arises from differences in infrastructure, access to information technologies, and digital skills and competencies. These factors perpetuate inequality between developed and developing countries, as well as among various social groups within nations.

Since the digital sphere does not recognize geographical boundaries, national security in the era of digital technologies is also defined as something that goes beyond the traditional concept of protecting a country's territorial integrity and preventing military aggression from other states. Addressing the issues of digital inequality and the digital divide will expand the security environment under the conditions of uncertainty and dynamic political, economic, and social processes, and will help build resilience to the challenges threatening national security

Ключові слова: цифровий розрив, цифрова нерівність, інформаційно-комунікаційні технології (ІКТ), національна безпека.

Key words: digital divide, digital inequality, information and communication technologies (ICT), national security.

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

Останні роки людство стало свідком розквіту абсолютно нової техносфери, де ефективність соціально-економічного розвитку суспільства залежить перш за все від створення, зберігання та розповсюдження інформації. Основою цього нового етапу розвитку є домінування інтелектуальних знань, інноваційних досягнень науки і техніки, створення новітніх інформаційних систем. Провідним сектором цієї радикальної нової техносфери є складна низка цифрових технологій, цифровізація усіх сфер життя людини, і світової економіки зокрема. Цифровізація та цифрові технології, що впроваджуються в економіку не лише відкривають безмежні можливості для розвитку, створюють нові робочі місця, підвищують продуктивність, а й є надзвичайно важливими для побудови конкурентоспроможної та динамічної економіки держави.

Цифровізація стає однією з базових складових суспільного розвитку, під впливом якої відбуваються процеси цифрової трансформації суспільства, що охоплю-

ють усі сфери людської діяльності та викликають глибокі зміни у виробництві, науці, освіті, культурі, соціальних взаєминах тощо. В той же час новий вектор розвитку суспільства стає однією з причин виникнення та поглиблення нового соціально-економічного явища - цифрової нерівності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Явище нерівності не є новим для світового суспільства. Соціальні диспропорції проявляються в різноманітних формах нерівності: економічній, гендерній, віковій (ейджизм), міжпоколінній, расовій і/або етнокультурній, майновій (багатства), а також у нерівності за фізичними можливостями (інклюзія), мобільності, а також у доступі до освіти та політичної влади [1].

Отже, цифрову нерівність можна розглядати і як причину і як наслідок ширшої соціальної нерівності. У [2] висвітлено цифровий розрив і цифрову нерівність у контексті техноглобалізму як поєднання процесів глобалізації, цифровізації й інноватизації, що є рушійною силою переформатування міжнародних ринків товарів та асиметричного перерозподілу міжнародних потоків капіталу.

У переважній більшості досліджень щодо проблематики цифрового розриву основну увагу акцентовано саме на проблемах цифрової трансформації у групі країн, що розвиваються [3]. Всеохопний підхід до аналізу процесів подолання цифрового розриву та цифрової нерівності запропоновано в [4], де на високому теоретико-методологічному рівні охарактеризовано реалії і визначено перспективи диджиталізації як новітнього глобального тренду.

Серед вітчизняних науковців явище цифрової нерівності досліджували Булатова О. В., Резнікова Н. В., Іващенко О. А. [5.], О. Єрмоленко, Т. Власенко, І. Шаповалова [6], М. Олійник [7], О. І. Шпанель-Юхта [8].

Перші комплексні дослідження проблематики цифрового розриву, з'явившись ще у другій половині 1990-х років, знаходять своє відображення у працях цілої плеяди учених з таких галузей знань як інформаційні системи та технології, економіка та управління, бізнес та соціологія [9], а також політика, культурологія, психологія й антропологія. Ці дослідження зосереджувались, здебільшого, на аналізі технологічних й інфраструктурних диференціацій у доступі різних соціальних класів до інформаційних технологій [10], тобто ґрунтувались виключно на технократичних засадах та пріоритезували питання щодо забезпечення їх інфраструктурної доступності широким верствам населення. Однак, в останнє десятиліття, акцент досліджень змістився у бік комплексного аналізу мотиваційних і психологічних установок індивідуумів, економічної поведінки суб'єктів господарювання при використанні ними цифрових технологій й інформаційної інфраструктури, оцінки ступеня впливу цифрового розриву на соціально-економічні асиметрії національного і глобального розвитку [11, 12], а також розкриття механізмів формування зазначеними асиметріями моделей цифрової нерівності [13, 14].

На думку більшості дослідників, світ сьогодні розділений не ідеологічно, а технологічно і чим більше зростають технологічні потужності одних країн, тим більше від них відстають інші.

Зокрема американський вчений Я. Нільсен визначає дане явище як такий стан, коли "певна частина населення має суттєво кращі можливості для отримання користі від використання сучасних технологій, ніж інша частина населення" [15].

Дослідник виділяє 3 види цифрової нерівності: Економічний розрив (Economic Divide), Користувачський розрив (Usability Divide) та Розрив розширених можливостей (Empowerment Divide). Перший вид — визначення економічної нерівності у початковому розумінні цього терміну, тобто така нерівність, за якої певна частина населення не може дозволити собі придбання комп'ютера. Другий вид нерівності полягає в тому, що навіть маючи комп'ютер, деякі не можуть використовувати його, оскільки більшість із доступних сервісів занадто важкі, аби ця група користувачів могла їх зрозуміти. Ця проблема в першу чергу торкається людей зрілого віку, які мають низький рівень комп'ютерної грамотності. Нарешті третій вид нерівності Я. Нільсен пов'язує з тим, що навіть у випадку, коли комп'ютер та інтернет будуть надзвичайно легкими у використанні, далеко не всі будуть повністю використовувати можливості новітніх технологій [15].

Вітчизняні вчені, зокрема М. Згуровський, виокремлюють три виміри нерівності: перший — стосується нерівномірного розподілу Інтернет-вузлів за регіонами світу у порівнянні з розподілом чисельності населення та сягає двох, а подекуди й трьох, порядків. Другий вимір нерівності полягає в тому, що 80% обсягу інформаційного і програмного продукту в світі сьогодні створюється англійською мовою, тоді як 75% населення Землі нею не володіють. І третій вимір стосується інформаційної нерівності в середині окремих країн: технологічні зміни призводять до того, що деякі групи населення, які і так були позбавлені сучасних благ цивілізації, відокремлюються від елітної частини населення ще більше. До першої групи людей належать насамперед сім'ї з невеликим достатком, селяни, люди похилого віку, інваліди, а в деяких країнах ще й представники етнічних меншин та жінки [16].

Явищу цифрової нерівності (розриву) приділяють значну увагу світові організації, союзи, інтеграційні об'єднання (International Telecommunication Union (ITU), інституції ЄС та ООН). В основі їхніх дій щодо подолання цифрової нерівності лежить розробка статистичних звітів, планування програм з ліквідації технологічної відсталості окремих країн, регіонів, формулювання ряду пропозицій та порад щодо даної проблеми.

Оскільки цифрова сфера не визнає географічних кордонів, національна безпека з появою цифрових технологій також визначається як щось за межами традиційної концепції захисту територіальної цілісності країни та запобігання нападу військових сил інших країн. Тому на нашу думку, дослідження впливу цифрової нерівності (розривів) на національну безпеку держави є досить актуальним.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Формулювання цілей статті (постановка завдання) — дослідити вплив цифрової нерівності (цифрового розриву) на окремі аспекти національної безпеки держави.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Міжнародна цифрова нерівність виникла внаслідок ширшого економічного розриву, що відображає поділ праці та статусні відмінності в глобальному промисловому ланцюгу. Розвинуті країни домінують як провідні виробники та основні споживачі цифрових технологій, у той час як країни, що розвиваються, найчастіше обіймають позиції тих, хто засвоює технології. Прояв дії закону нерівномірності соціально-економічного розвитку країн і регіонів у сфері цифрових трансформацій виявляється у наявності міждержавної, міжрегіональної і внутрішньокраїнової цифрової нерівності.

Уперше глобальна проблема цифрової нерівності була поставлена на порядок денний у доповіді Адміністрації з питань національних телекомунікацій й інформації уряду Сполучених Штатів Америки у 1995 р. [17], вона ж стала центральним питанням обговорення на Всесвітньому саміті ООН з інформаційного суспільства (WSIS) у Женеві у 2003 р., та Тунісі у 2005 р.

Безпосередньо сам термін увійшов до широкого вжитку в середині 90-х років XX ст. після публікації доповіді [18] Міністерства торгівлі США — "Провал у мережі: визначення цифрової нерівності".

Слід наголосити, що поняття цифрова нерівність та цифровий розрив в академічному середовищі використовують як синоніми, в той же час між ними існує різниця. Цифровий розрив (digital divide) — це переважно статичне та міжгрупове явище, що характеризує рівень доступу до ІКТ між різними групами населення: між країнами (глобальний розрив), між містом і селом, між різними віковими, соціальними або економічними групами.

Цифрова нерівність (digital inequality) — більш динамічне та комплексне явище, що охоплює не лише доступ до ІКТ, а й якість використання, цифрову компетентність, рівень цифрової активності, а також можливості перетворення цифрових ресурсів на соціальний або економічний капітал. Вона проявляється навіть серед тих, хто має базовий доступ до інтернету, але не може використовувати його ефективно.

Об'єднавши ці два явища, Ян ван Дійк у своїх роботах [19, 20] запропонував концепцію трьох рівнів цифрової нерівності: перший рівень пов'язаний із фізичним доступом до інфраструктури (комп'ютерів, мережі Інтернет, зв'язку); другий рівень — із рівнем навичок користування ІКТ; третій рівень — із можливістю перетворити використання технологій на соціальний та економічний капітал. На нашу думку саме ця багаторівнева модель є актуальною для аналізу економічних наслідків цифрової нерівності як у межах країни, так і на міжнародному рівні.

Розглядаючи перший рівень цифрової нерівності, пов'язаний з суто технологічним доступом до інфраструктури, такої як комп'ютери та мережа Інтернет, мобільний зв'язок або навіть фіксовані телефонні лінії, слід зазначити, що в глобальному масштабі цей рівень розриву стосується соціального та економічного розвитку країн і регіонів. Певна країна може досягти порівняно високого рівня в якійсь одній галузі, наприклад, в проникненні мобільного зв'язку, але, при цьому, відставати за показником рівня проникнення Інтернету.

Так у 2000 р. у США та Швеції Інтернетом користувалося 48% населення, у Японії — 22%, у Канаді — 44%, Індії — 0,7%, у КНР (без Гонконгу) — 2,3%. Станом на кінець 2000 року середній рівень проникнення інтернету (відсоток населення, що користується інтернетом) у світі становив приблизно 5,8% від загальної чисельності населення. Це означає, що близько 360 мільйонів осіб мали доступ до інтернету на той час.

На початок 2025 року кількість користувачів Інтернету у всьому світі становила вже 5,56 мільярда, або 67,9% що означає, що близько двох третин населення світу в даний час підключено до всесвітньої мережі. У той же час ще 2,63 мільярда людей не мають достатнього доступу до Інтернету [21].

Слід зазначити, що індикатор користування Інтернетом є лише одним із показників цифрового розвитку країни, рівень якого має глобально сягнути 100% [22].

Отже, зазначимо, що саме доступ до інтернет-мережі надає економічним суб'єктам безмежний простір для використання ресурсних можливостей цифрової інфраструктури. Це дозволяє їм повною мірою скористатися перевагами цифрової трансформації людської життєдіяльності, активно залучаючись до суспільних процесів через канали цифрової інклюзії. Іншими словами, інтернет є ключовим інструментом, що відкриває

двері до нових економічних можливостей, сприяє інноваціям та інтегрує всіх учасників у сучасне цифрове суспільство.

У контексті нашого дослідження слід окреслити, що реалізація першого рівня цифрової нерівності, що безпосередньо пов'язаний з фізичним доступом до інфраструктури (комп'ютерів, мережі Інтернет, зв'язку) створює низку безпекових загроз:

відсутність доступу до Інтернету обмежує можливості отримання достовірної та оперативної інформації про надзвичайні ситуації, природні лиха, воєнні загрози та інші критичні події. Це робить населення, позбавлене доступу, маргіналізованим і більш вразливим до поширення фейкових новин, пропаганди та маніпуляцій, що може призвести до паніки, соціальної дестабілізації та навіть масових заворушень. Саме в кризових умовах (військових дій, епідемій) мережа Інтернет виступає інструментом для координації дій населення, обміну інформацією про безпечні маршрути, пункти допомоги, медичні заклади тощо;

відсутність доступу до Інтернету позбавляє населення можливості отримати необхідні адміністративні, медичні, соціальні та інші послуги електронного уряду та державних організацій, що може призвести до погіршення якості життя та зростання соціальної напруги;

регіони, з низьким рівнем цифрової інклюзії та значною часткою маргіналізованих громадян стають легкими мішенями для кібератак, інтернет-шахраїв та інших видів кіберзлочинності. Це не тільки погіршує криміногенну ситуацію, а й може підірвати довіру до цифрових сервісів та технологій в цілому.

Таким чином, забезпечення фізичного доступу до цифрової інфраструктури є фундаментальним для національної та регіональної безпеки, оскільки він лежить в основі стійкості суспільства до зовнішніх та внутрішніх викликів.

З розвитком ІКТ стає очевидним, що лише фізичного доступу до Інтернету недостатньо, якщо люди не володіють навичками його ефективного використання. Користувачі з кращими інформаційними навичками, більшими ресурсами та значним соціальним і економічним капіталом отримують набагато більше користі від Інтернету, ніж інші. Навички, компетентність та вміння ефективно користуватися Інтернетом стали критично важливими. Цифрова грамотність включає в себе здатність шукати інформацію в Інтернеті, спілкуватися через цифрові платформи (мережі), використовувати програмні додатки та розуміти основи кібербезпеки. Відсутність цифрових навичок може перешкодити людям повною мірою користуватися технологіями, навіть якщо є до них доступ. На другому рівні цифрової нерівності враховується не лише матеріальний доступ, а й якісні відмінності у способах його використання. Важливим чинником цього рівня є якість користування Інтернетом.

Данні Глобального оглядового звіту DIGITAL 2025 визначають основні причини користування Інтернетом: знаходження інформації — 60,9%; зв'язок з друзями та родиною — 58,6%; щоб дізнатись про новини, події — 53,2%. Для перегляду фільмів, телепередач, музики Інтернет використовують від 46 до 54% користувачів. Достатньо високим є відсоток користувачів, що

знаходять в мережі джерело натхнення та нові ідеї — 45,9 %. На освіту та освітні пропозиції припадає всього 37,6 % користувачів, майже такий відсоток тих, хто шукає місце для відпочинку та подорожей — 37,8 %. Питанням вивченню здоров'я присвячує свій час в Інтернеті 34,9 % користувачів, управлінню фінансами та заощадженнями — 35,4 %. Найменше користувачі мережі цікавляться іграми — 29,8 % та знайомствами з новими людьми — 29,7 % [23].

Ці показники репрезентують структуру важливих для населення потреб та їх реалізацію. Важливим є той факт, що здебільшого населення всього світу цікавлять ресурси, які пов'язані з розважальним або соціально-научущим контентом. Інтернет-контентом, що пов'язаний з механізмами конвертації цифрового капіталу на соціальні переваги (освітніми платформами) цікавиться лише третина користувачів.

Чим якісніше людина проводить час в Інтернеті, чим вище розуміння ІКТ, як дієвого інструменту для підвищення своєї цифрової грамотності, чим кращі навички та компетенції вона набуває, користуючись ІКТ, тим вищі її шанси змінити свій соціально-економічний статус, набувши "цифрового капіталу", який є ресурсом і можливістю займати більш привілейовані статусні позиції в суспільстві, що дозволяє в подальшому реалізовувати свої життєві стратегії і досягати певних цілей.

Відмінності у мотивації, різний рівень цифрових навичок, що є основним проявом другого рівня цифрової нерівності, можуть мати істотні наслідки для кібербезпеки, як особистої так і національної:

користувачі з низьким рівнем цифрової грамотності більш вразливі до проявів кіберзлочинності (претекстінг, фішинг, вішинг, клікджекінг), дезінформування (фейки, дипфейки). Вони частіше стають жертвами кібербулінгу, маніпуляцій та крадіжок особистих даних, оскільки не можуть ефективно протистояти цим загрозам;

цифрова неграмотність користувачів підвищує ризики отримання несанкціонованого доступу до конфіденційної інформації та успішних кібератак на критичну інфраструктуру, що безпосередньо впливає на національну безпеку держави.

Отже, другий рівень цифрової нерівності — це не просто питання ефективності користування Інтернетом, а фундаментальний фактор кіберзахисності як окремої людини, так і всього суспільства. Забезпечення високого рівня цифрової грамотності та навичок кібербезпеки для всіх верств населення є критично важливим для побудови стійкої та захищеної інформаційної держави.

Якщо перший рівень цифрової нерівності демонструє доступ до ІКТ, другий рівень розкриває типи та якість використання Інтернету, виявляючи цифрові навички користувачів, то третій рівень є найбільш складним, оскільки висвітлює формування стійких навичок користування технологіями й ефективної капіталізації отриманих знань, що вимагає значно глибших, комплексніших та триваліших заходів.

За однакових початкових умов доступу (перший рівень цифрової рівності) та подібної діяльності, що здійснюється онлайн (другий рівень цифрової рівності), користувачі можуть досягати різних результатів, переваг від комбінації попередніх двох рівнів. Третій рівень

вказує, як набуті навички перетворюються у переваги або недоліки, які можуть бути використані у реальному житті. Недостатні навички можуть зіграти роль у тому, що людина не зможе перетворити онлайн-діяльність (наприклад, пошук роботи) на бажаний результат (наприклад, працевлаштування).

Незважаючи на значущість прояву як для окремого індивіда, так і для всієї економічної системи в цілому, дослідження третього рівня цифрової нерівності розпочались не так давно, спроби визначити розбіжності у віддачі від використання Інтернету в різних сферах життя залишаються рідкісними. Здебільшого вони спрямовані на те, щоб зрозуміти, хто якою мірою отримує вигоду від використання Інтернету щодо широкого діапазону результатів офлайн. Ті, хто не вміє повноцінно використовувати можливості інтернету, втрачають важливі шляхи до економічної самореалізації. Це стосується, наприклад, віддаленої роботи та підприємництва, які сьогодні значною мірою залежать від цифрових інструментів та мережевих зв'язків.

Без цих навичок люди стають більш залежними від традиційних форм зайнятості та менш захищеними від економічних потрясінь. В умовах, коли цифрові технології все більше проникають у всі сфери життя, відсутність здатності отримувати вигоду від онлайн-доступу перетворюється на значний бар'єр для особистого та професійного розвитку. Це поглиблює існуючу соціально-економічну нерівність, створюючи умови для подальшої маргіналізації.

Окрім означених вище ризиків, що виникають вже на першому та другому рівні, на третьому рівні мова йде про реальні вигоди й можливості, які отримує (або не отримує) людина в цифровому середовищі та як ці результати впливають на безпеку особисту, економічну, соціальну, навіть державну.

Таким чином, забезпечення високого рівня цифрової грамотності та медіаграмотності для всіх громадян є не лише питанням соціальної справедливості, а й критично важливим елементом національної безпеки.

Можемо зазначити, що другий та третій рівні цифрової нерівності є найбільш складними для подолання, оскільки, на відміну від першого рівня, де усунення нерівності можливе завдяки забезпеченню доступу до технологій, подолання цифрової неграмотності, формування стійких навичок користування технологіями й ефективної капіталізації отриманих знань вимагає не лише інвестицій у інфраструктуру, а й розробки комплексних освітніх програм, спрямованих на розвиток цифрових навичок, а також усунення соціально-економічних бар'єрів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, цифрова нерівність — це багатогранна глобальна проблема, яка має серйозні наслідки, що впливають на освіту, економічний розвиток, соціальну рівність, національну безпеку. Доведено, що цей вид нерівності виникає через відмінності в інфраструктурі, доступі до інформаційних технологій, цифрових навичках і компетентностях, що зберігає нерівність між розвиненими країнами та країнами, що розвиваються, а

також між різними соціальними групами всередині націй. Для країн, що розвиваються, країн із перехідною економікою цей феномен створює серйозні проблеми. По-перше, досвід та інструменти з ефективності виробництва, розвитку наукової сфери, соціальної підтримки тощо на основі використання ІКТ практично не поширюється в цих країнах, а відтак втрачається потенціал для загальнодержавного та особистісного зростання. По-друге, країни, зокрема найменш забезпечені та уразливі верстви населення, залишаються поза доступом до інформації й знання для досягнення більшого добробуту, опиняються поза активним соціумом. По-третє, ускладнення інформації, поглиблення рівня її специфічності, ускладнення для сприйняття й інтеріоризації вимагають удосконалення наявних електронних ресурсів, спеціалізації баз даних і розвитку пошукових систем, що також далеко не всі держави можуть робити на відповідному рівні, а відтак загалом нерівність ще більше зростає.

Застосування цілісного підходу державних та недержавних організацій, суспільства до подолання цифрової нерівності та цифрового розриву дозволить досягнути високого рівня глобальної справедливості, значних можливостей для якісного соціально-економічного розвитку та впровадження інновацій. Вирішення проблематики цифрової нерівності та цифрового розриву спровокує розширення безпекового середовища за умов невизначеності та динамічності процесів політичного, економічного та соціального характеру та сформує стійкість до впливу викликів щодо національної безпеки.

Література:

1. Human Development Report 2023/2024. Breaking the Gridlock — Reimagining Cooperation in a Polarized World. UNDP/Human Development Report Office. ISBN 9789211069495 324 с.
2. Elkjaer T., Damgaard J. How Digitalization and Globalization have Remapped the Global FDI Network. 2018. URL: https://www.oecd.org/iaos2018/programme/IAOS-OECD2018_Elkjaer-Damgaard.pdf (дата звернення: 12.05.2025).
3. Ohemeng F. L. K., Ofosu-Adarkwa K. Overcoming the Digital Divide in Developing Countries: An Examination of Ghana's Strategies to Promote Universal Access to Information Communication Technologies (ICTs). *Journal of Developing Societies*. 2016. Vol. 30 (3). P. 297—322.
4. Kraus K., Kraus N., Shtepa O. Industry x.0 and industry 4.0 in the conditions of digital transformation and innovative strategy of the development of national economy. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8901> (дата звернення: 12.05.2025).
5. Булатова О. В., Резнікова Н. В., Іващенко О. А. Цифровий розрив чи цифрова нерівність? Нові виміри глобальних асиметрій соціально-економічного розвитку і міжнародної торгівлі в умовах техноглобалізму. Серія: Економіка, 2023. № 25. С. 45—57. URL: <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2023-13-25-45-57>.
6. Єрмоленко О., Власенко Т., Шаповалова І. Наслідки цифрового розриву та шляхи його подолання. MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC

SYSTEMS. 2023. № 1, с. 79—84. URL: <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-11>.

7. Олійник М.О. Цифрова трансформація економічної діяльності у процесах її глобальної структуризації.: дис. ... д-ра філософії: [292] / Олійник М.О. — Київський національний економічний університет імені Вади́ма Гетьмана, 2023. — 301 с.

8. Шпанель-Юхта О. Цифрова нерівність та її вплив на нерівномірність доходів у регіонах України. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2024. № 4 (13), С. 130—134. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.13-19>.

9. Pick J., Sarkar A. Theories of the Digital Divide: Critical Comparison. 49th Hawaii International Conference on System Sciences. 2016. P. 3888—3897.

10. Hargittai E., Jones D. (Ed.). The digital divide and what to do about it. *New Economy Handbook*, Academic Press, San Diego, CA. 2003. P. 821—839.

11. Van Dijk J. Digitale spaltung und digitale kompetenzen Informationsgerechtigkeit, Theorie Und Praxis Der Gesellschaftlichen Informationsversorgung, Age of Access? Grundfragen der Informationsgesellschaft, Walter de Gruyter. 2012. P. 108—133.

12 Robinson L., Cotten S. R., Ono H., Quan-Haase A., Mesch G., Chen W., Schulz J., Hale T. M., Stern M. J. Digital inequalities and why they matter. *Information, Communication & Society*. 2015. Volume 18. Issue 5. P. 569—582.

13. Di Maggio P., Hargittai E., Celeste C., Shafer S. From unequal access to differentiated use: A literature review and agenda for research on digital inequality. *Soc. Inequal.* 2004.

14 Ragnedda M. The third digital divide: A weberian approach to digital inequalities. Routledge, Abingdon, Oxon; New York, NY, 2017.

15. Nielsen J. Digital Divide: The 3 Stages. 2006. Nielsen Norman Group. URL: <http://www.nngroup.com/articles/digital-divide-the-three-stages/> (дата звернення: 25.07.2025).

16. Журавський В. С., Родіонов М. К., Жилиєв І. Б. Україна на шляху до інформаційного суспільства / за заг. ред. М. З. Згуровського. Київ: ІВЦ "Видавництво "Політехніка", 2004. 484 с., С. 14.

17. Connecting the Nation: Libraries and Health Care Organizations in the Information Age: prepared by National telecommunications and information administration, June 28, 1995. URL: <https://www.ntia.gov/report/1995/connecting-nation-libraries-and-health-care-organizations-information-age> (дата звернення 07.06.2025).

18. Van Dijk J. The Deepening Divide: Inequality in the Information Society. California: SAGE Publications. 2005.

19. Van Dijk, J. The Digital Divide. Polity Press. 2020.

20. Digital 2025: Global overview report URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2025-global-overview-report> (дата звернення: 10.06.2025).

21. Zavazava C. L. The affordability of ICT services 2022. URL: https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/publications/prices2022/ITU_Price_Brief_2022.pdf (дата звернення: 10.06.2025).

22. Digital 2025: April global statshot URL: <https://datareportal.com/reports/digital-2025-april-global-statshot> (дата звернення: 10.06.2025).

References:

1. United Nations Development Programme (UNDP), (2024), Human Development Report 2023/2024: Breaking the gridlock — Reimagining cooperation in a polarized world, Human Development Report Office, New York, USA. <https://doi.org/10.18356/9789211069495>.
2. Elkjaer, T. and Damgaard, J., (2018), "How Digitalization and Globalization have Remapped the Global FDI Network", IAOS 2018, [online], available at: <https://www.slideshare.net/slideshow/iaos-2018-how-digitalization-and-globalization-have-remapped-the-global-fdi-network-t-elkjaer-117765416/117765416#4>, (Accessed 12 May 2025).
3. Ohemeng, F. L. K., and Ofosu-Adarkwa, K. (2016), "Overcoming the digital divide in developing countries: An examination of Ghana's strategies to promote universal access to information communication technologies (ICTs)", Journal of Developing Societies, [online], vol. 30 (3), pp. 297—322. <https://doi.org/10.1177/0169796X14536970>.
4. Kraus, K., Kraus, N. and Shtepa, O. (2021), "Industry x.0 and industry 4.0 in the conditions of digital transformation and innovative strategy of the development of national economy", Efektyvna ekonomika, [Online], vol. 5, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8901> (Accessed 06 Aug 2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.5.91.
5. Bulatova, O. V., Reznikova, N. V. and Ivashchenko, O. A., (2023). "Digital divide or digital inequality? New dimensions of global asymmetries in socio-economic development and international trade under technoglobalism", Economics Series, vol. 13 (25), pp. 45—57. DOI:10.34079/2226-2822-2023-13-25-45-57.
6. Yermolenko, O., Vlasenko, T. and Shapovalova, I., (2023). "Consequences of the digital divide and ways to overcome it", Modeling the Development of Economic Systems, Vol. 1, pp. 79—84. DOI: 10.31891/mdes/2023-7-11.
7. Oliinyk, M. O. (2023), "Digital transformation of economic activity in the processes of its global structuring", Abstract of Ph.D. dissertation, International Economic Relations, Vadym Hetman Kyiv National Economic University, of Kyiv, Kyiv, Ukraine.
8. Shpanel-Yukhta, O., (2024), "Digital inequality and its impact on income disparities in the regions of Ukraine", Digital Economy and Economic Security, Vol. 4 (13), pp. 130—134. DOI: 10.32782/dees.13-19.
9. Pick, J. and Sarkar, A., (2016), "Theories of the digital divide: Critical comparison", 49th Hawaii International Conference on System Sciences, IEEE, pp. 3888-3897. DOI: 10.1109/HICSS.2016.483.
10. Hargittai, E. (2003), "The Digital Divide and What to Do About It", New Economy Handbook, San Diego, USA. pp. 822—841.
11. Van Dijk, J. (2012), "Digitale Spaltung und digitale Kompetenzen: Informationsgerechtigkeit", Informationsgerechtigkeit, Theorie und Praxis der Gesellschaftlichen Informationsversorgung, pp. 108-133, Age of Access? Grundfragen der Informationsgesellschaft, Vol. Band 1, No. Band 1, Walter de Gruyter. Germany.
12. Robinson, L., Cotten, S. R., Ono, H., Quan-Haase, A., Mesch, G., Chen, W., Schulz, J., Hale, T. M. and Stern, M. J. (2015), "Digital inequalities and why they matter", Information, Communication & Society, Vol. 18(5), pp. 569—582. DOI: 10.1080/1369118X.2015.1012532.
13. DiMaggio, P., Hargittai, E., Celeste, C. and Shafer, S. (2004), "From unequal access to differentiated use: A literature review and agenda for research on digital inequality", Social Inequality, pp. 549—566. Russell Sage Foundation.
14. Ragnedda, M. (2017), The third digital divide: A Weberian approach to digital inequalities, Routledge Taylor&Francis Group, London and New York.
15. Nielsen, J. (2006), "Digital divide: The 3 stages", available at: <http://www.nngroup.com/articles/digital-divide-the-three-stages/>, (Accessed 25 July 2025).
16. Zhuravskiy, V. S., Rodionov, M. K. and Zhyliayev, I. B. (2004), Ukraine on the way to the information society, Polytechnic Publishing House, Kyiv, Ukraine.
17. National Telecommunications and Information Administration (1995), "Connecting the nation: Libraries and health care organizations in the information age", available at: <https://www.ntia.gov/report/1995/connecting-nation-libraries-and-health-care-organizations-information-age>, (Accessed 07 June 2025).
18. Van Dijk, J., (2005), The deepening divide: Inequality in the information society, SAGE Publications, London, UK.
19. Van Dijk, J., (2020), The digital divide. Polity Press, Cambridge, UK.
20. DataReportal (2025), "Digital 2025: Global overview report", available at: <https://datareportal.com/reports/digital-2025-global-overview-report>, (Accessed 10 June 2025).
21. Zavazava, C. L. (2022), "The affordability of ICT services 2022", https://www.itu.int/en/ITU-D/Statistics/Documents/publications/prices2022/ITU_Price_Brief_2022.pdf, (Accessed 10 June 2025).
22. DataReportal (2025), "Digital 2025: April global statshot", available at: <https://datareportal.com/reports/digital-2025-april-global-statshot>, (Accessed 10 June 2025).

Стаття надійшла до редакції 07.08.2025 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

О. М. Грабчук,
д. е. н., професор, професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8711-864X>
Ю. Ю. Жеребко,
аспірант, кафедра фінансів, банківської справи та страхування
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-4737-846X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.16.116

ПОЛІТИКА ФІНАНСОВОЇ ПІДТРИМКИ РОЗВИТКУ МАЛОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ СВІТОВОГО ДОСВІДУ

O. Hrabchuk,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Finance, Banking
and Insurance, Dnipropetrovsk State Agrarian and Economic University
Y. Zhrebko,
Postgraduate student, Department of Finance, Banking and Insurance,
Dnipro State Agrarian and Economic University

POLICY OF FINANCIAL SUPPORT FOR SMALL BUSINESS DEVELOPMENT IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF WORLD EXPERIENCE

Стаття присвячена узагальненню зарубіжного досвіду стимулювання розвитку малого підприємництва як підґрунтя для побудови ефективної моделі його фінансової підтримки, адаптованої до національних економічних умов. У процесі дослідження використано методи структурної декомпозиції, аналізу, синтезу.

В межах дослідження впливу розвитку малого підприємництва на розвиток національних економік різних країн, визначено, що його системоутворююча роль зменшилась. Відповідно державна політика розвитку малого підприємництва у більшості країн набула спрямованого характеру, основними векторами якої стали науково-технологічний, покращення трудового потенціалу, адаптивного регулювання економіки. Охарактеризовано основні групи інструментів державної політики, які використовуються у світі для стимулювання розвитку та підтримки малого бізнесу (організаційно-адміністративні, кадрові, бюджетно-податкові, фінансово-ресурсні). Докладно проаналізовано світову практику застосування бюджетно-податкових та фінансово-ресурсних інструментів. Визначено також специфічні риси фінансового стимулювання розвитку малого підприємництва в Україні та особливості побудови її інституційної структури.

The article summarizes international experience in stimulating the development of small businesses in order to form an effective model of financial support that takes into account the peculiarities of the national economic environment. The main attention is focused on the analysis of global approaches to the implementation of state policy in this area, which allows adapting successful tools

to Ukrainian realities. The methodological basis of the study is the methods of structural decomposition, analytical and synthetic approaches, which provided a comprehensive study of the problem. In the process of analyzing the impact of small businesses on the economic development of different countries, it was discovered that its system-forming function has undergone a minor weakening, which led to the transformation of state policy towards a targeted approach. Modern strategies for supporting small businesses are focused on three main areas: scientific and technological renewal, development of labor potential and the formation of flexible economic regulation. Small business development policies are usually focused on supporting innovative companies that introduce new technologies and products. National governments also pay significant attention to stimulating the export activities of small businesses, developing small businesses in critical sectors of the economy, and supporting businesses in depressed regions. The article describes the key groups of state policy instruments that are actively used in international practice to support small businesses: organizational and administrative, personnel, budget and tax, and financial and resource ones. Particular attention is paid to the analysis of the effectiveness of budget-tax and financial—resource mechanisms, and also considers the organizational forms of institutions that ensure the implementation of the relevant policy. The specifics of financial stimulation of small businesses in Ukraine are separately characterized, the challenges faced by the domestic support system are identified, and the main directions for improving its institutional architecture are outlined, taking into account international experience.

Ключові слова: малий бізнес, державна фінансова політика, вектори розвитку малого підприємництва, фінансові інструменти, бюджетно-податкові інструменти, державні інституції.

Key words: small business, state financial policy, vectors of small business development, financial instruments, budget and tax instruments, state institutions.

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

Мале підприємництво виступає ключовим сегментом національної економіки, який відіграє визначальну роль у забезпеченні структурної гнучкості, адаптивності та конкурентоспроможності економіки. Воно сприяє диверсифікації виробництва, створенню нових робочих місць, залученню широких верств населення до підприємницької діяльності, підвищенню мобільності ресурсів та формуванню стійкої економічної системи, здатної ефективно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики. В умовах глибоких трансформаційних процесів, що охоплюють економіку України, зокрема внаслідок військових дій, руйнування інфраструктури, скорочення внутрішнього попиту, зростає потреба у розробленні й реалізації ефективної фінансової політики, орієнтованої на всебічну підтримку суб'єктів малого бізнесу. Особливої актуальності це набуває у контексті повоєнного відновлення, коли саме малі підприємства можуть стати локомотивом відбудови регіональних економік, створення нових економічних кластерів і формування сучасного виробничого середовища. У цьому контексті доцільним є врахування світового досвіду, що демонструє широке розмаїття ефективних моделей державної підтримки малого бізнесу. Адаптація найуспішніших з них до національних особливостей може суттєво підвищити результативність фінансової політики в Україні. Найбільш ефективними вважаються комплексні інструменти фінансового впливу, які поєднують пряме бюд-

жетне фінансування, надання субсидій, компенсацій та грантів, розвиток кредитно-гарантійних механізмів, залучення приватного капіталу, впровадження пільгового оподаткування та фінансових програм, орієнтованих на інноваційні стартапи та соціальне підприємництво. Врахування кращих міжнародних практик та їхнє критичне осмислення з позицій українських реалій дасть змогу сформувати ефективну та гнучку систему фінансової підтримки, яка буде здатна реагувати на актуальні виклики, стимулювати розвиток малого підприємництва й інтегрувати його у процеси економічного зростання. Таким чином, дієва фінансова політика щодо малого бізнесу має ґрунтуватися на системному застосуванні перевірених інструментів, адаптованих до національного контексту, з урахуванням цілей стабілізації та модернізації економіки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Розвиток малого бізнесу є предметом наукових досліджень значної кількості науковців як в Україні, так і за кордоном. Сучасні українські науковці аналізують роль і функціонування малих та середніх підприємств, зокрема у сфері оподаткування. Існує широкий спектр праць, присвячених специфіці бухгалтерського обліку малих підприємств (Л. Джулій, С. Гребінська, В. Ченаш [1], С. М. Лайчук, І. Р. Полішук [2]), політиці їх оподаткування та фіскального значення єдиного податку (Т. Добрунєк [3], З. Тітенко, О. Коцюрба [4]), фіскальній цифровізації (Н. В. Рудик [5]). Окремо досліджувалося оподаткування аграрного малого бізнесу (О. В. Калми-

Таблиця 1. Основні показники розвитку мікро- та малих підприємств за країнами Європи у 2024 р.

За країнами	Підприємств		Кількість зайнятих		Додана вартість	
	кількість	%	осіб	%	€ млрд	%
Австрія	399094	98,3	1482098	46,7	89,9	36,0
Бельгія	743369	99,2	1558872	49,7	119,1	39,8
Болгарія	354993	98,6	1100983	54,6	22,4	43,9
Греція	814295	99,4	2157633	70,8	36,2	44,0
Данія	245573	97,9	810503	41,4	57,7	29,0
Естонія	128560	99,1	297432	61,1	10,4	55,9
Ірландія	300522	98,5	893217	47,6	101,6	29,0
Іспанія	2873096	99,2	7470683	53,7	327,1	45,2
Італія	3762595	99,3	10141890	61,1	472,5	46,9
Кіпр	68295	98,9	211809	62,7	8,5	54,7
Латвія	105523	98,5	308004	53,2	8,7	47,3
Литва	276550	99,1	599750	51,9	14,7	37,7
Люксембург	34357	97,3	128007	40,7	12,2	37,8
Мальта	46996	98,8	120105	55,2	6,6	56,4
Нідерланди	1586212	99,3	2968209	48,1	231,8	37,8
Німеччина	2521202	97,5	12793304	41,8	840,5	33,3
Польща	2221660	99,2	5300842	51,1	155,5	36,5
Португалія	1097940	99,3	2426002	59,7	63,5	45,9
Румунія	922054	99,1	2411720	51,7	65,1	45,1
Словачія	593195	99,5	1000197	59,9	22,5	36,5
Словенія	166336	99,0	392186	55,0	16,1	45,5
Угорщина	701878	99,2	1633898	55,1	39,2	45,6
Фінляндія	331494	98,9	651057	44,6	43,9	37,7
Франція	3604625	99,3	7546343	42,5	390,0	29,9
Хорватія	223859	98,8	669479	52,7	16,9	43,4
Чехія	1131701	99,3	1948065	50,2	54,6	34,6
Швеція	663306	98,9	1407483	41,0	94,1	32,4

Джерело: складено авторами за даними [18].

ков, Н. С. Носань [6, 7]). Досліджувався і зарубіжний досвід фінансових важелів та інструментів стимулювання малого бізнесу (В. М. Кміть та ін. [8], З. С. Горпинюк [9], М. О. Лебеда [10], О. П. Пукало [11], І. М. Хвостіної, І. І. Івасіва [12]). Ці інструменти є досить різномірними та мають суттєву національну специфіку. Змістові акценти у кожному із досліджень також є різними — від структури розподілу податкового навантаження на малий бізнес (за податками, видами діяльності, джерелами надходжень тощо) до програм його фінансування. Наприклад, відзначається також, що країни активно використовують позитивний досвід одне одної для податкового стимулювання малого бізнесу. Зокрема країни ЄС гармонізують національне законодавство та формують спільну політику щодо фінансування та оподаткування малого бізнесу.

У переважній більшості публікацій відзначається позитивний економічний ефект від застосування податкових та інших важелів на розвиток малого підприємництва. При цьому вплив малого підприємництва на розвиток національної економіки вважають безумовно позитивним. Однак у останні десятиліття змістові акценти таких досліджень у зарубіжній науці суттєво змістилися. Якщо на початку ХХІ сторіччя вважалося, що розвиток малого бізнесу обумовлює загалом розвиток економіки та соціальну стабільність у суспільстві, то наразі такий взаємозв'язок визначають не завжди. Так, у дослідженні М. Кольхааса, К. Шумахера, Дж. Дікмана, Д. Шумахера відзначається неоднозначний вплив гармонізації та спрощення оподаткування енергоносіїв у країнах ЄС на економічний розвиток та міжнародну торгівлю [13] для кожної окремої країни. В. Гейл та С. Бра-

ун [14] зазначають, що "...малий бізнес сам по собі не надає особливої переваги підприємствам у створенні робочих місць або інноваціях ...". Х. Вей [15] відзначає, що значна частка малих та мікропідприємств працює не більше 3-х, 4-х років, існуючі політики податкової підтримки малих підприємств за провінціями Китаю неузгоджені між собою та не дають відчутного результату. Отож, у наукових публікаціях все частіше виникає два питання:

- чи справді розвиток малого підприємництва позитивно впливає на розвиток національної економіки;
- які інструменти державної політики є найбільш дієвими для стимулювання розвитку малого та середнього бізнесу.

Відповіді на зазначені питання є важливим компонентом для побудови дієвої стратегії розвитку малого бізнесу, починаючи від оцінки доцільності його стимулювання, спрямованості державної політики, використання тих чи інших методів та інструментів, визначення регіональної специфіки тощо. Вивчення зарубіжного досвіду фінансової підтримки малого бізнесу, його узагальнення дасть змогу сформувати обґрунтовані підходи до розробки ефективної моделі державної підтримки малого підприємництва в Україні, враховуючи національні особливості, економічні реалії та потреби бізнес-середовища, а також підвищити результативність застосування бюджетно-податкових механізмів у цьому сегменті економіки.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті узагальнення зарубіжного досвіду стимулювання розвитку малого підприємництва як підґрунтя для побудови ефективної моделі його фінансової підтримки, адаптованої до національних економічних умов. У процесі дослідження використано методи структурної декомпозиції (при класифікації інструментів впливу на розвитку малого бізнесу, при визначенні векторів впливу політики стимулювання розвитку малого підприємництва, при визначенні типів структури державних інституцій підтримки розвитку малого підприємництва), аналізу (при аналізі сучасної практики стимулювання розвитку малого бізнесу, при аналізі впливу малого підприємництва на розвиток національних економік, при аналізі державної фінансової політики України щодо стимулювання розвитку малого підприємництва, при аналізі світової практики застосування бюджетно-податкових та фінансово-ресурсних інструментів стимулювання розвитку малого підприємництва), синтезу (при визначенні спільних рис державної політики стимулювання розвитку малого підприємництва для різних країн).

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Мале підприємництво займає вагому частку у більшості національних економік. Так, у Польщі частка мікропідприємств та малих підприємств складає 99,1 %, на яких виробляється 54 % ВВП, у Німеччині — 99,7 % та 50 % відповідно, у Великобританії — 80 % та 20 %, у Японії — 90 % та 90 %. У Франції та США на малих підприємствах також виробляється понад 50 % ВВП. Особливо значущою є роль малих підприємств у регулюванні розвитку ринку праці. Наприклад, у Японії —

близько 85 % створені саме на малих підприємствах, у Німеччині понад 2/3 робочих місць, у Польщі та США — це понад 50 %, у Великобританії — понад 25 % [16]. У 2022 році у ЄС існувало 32,3 млн підприємств, на яких працювало понад 160 млн осіб. З них 99 % становили мікропідприємства та малі підприємства із чисельністю працюючих до 49 осіб. На мікропідприємствах та малих підприємствах було зайнято 77,5 млн осіб, тобто 48 % працюючих, їх обіг склав 11,9 трлн євро, тобто 31 % від загального обігу [17]. Нижче (таблиця 1) наведено основні показники розвитку малого бізнесу за країнами ЄС [18] у 2024 році. Ці показники підкреслюють важливу роль малих підприємств у функціонуванні економік більшості країн ЄС.

У зарубіжній практиці малі підприємства створюються найчастіше у сфері роздрібною торгівлі та послуг, проте існують певні національні особливості галузевої спрямованості малого підприємства. Зокрема, у Польщі малі підприємства успішно функціонують у сфері будівництва, промислового виробництва та охорони здоров'я, у Німеччині — у розвитку інфраструктури і засобів зв'язку, у Великобританії — у сільському господарстві, у Японії — у будівництві та легкій промисловості. У США малий бізнес представлений у всіх сферах діяльності — від торгівлі до інновацій та консалтингу. Досить часто національні уряди спрямовують розвиток малих підприємств на впровадження інновацій, створення стартапів, розвиток цифрових технологій (Польща, Франція, США).

Державна політика розвитку малих підприємств у багатьох країнах спрямована не стільки забезпечення інтенсифікації його розвитку, скільки на застосування так званого "м'якого" стимулювання за певними векторами. Такі вектори можна поділити на три основні групи (рис. 1):

— науково-технологічний, в межах якого здійснюється стимулювання інноваційної спрямованості розвитку, забезпечення зростання технологічних можливостей малих підприємств, диверсифікація науково-дослідного потенціалу;

— покращення трудового потенціалу, який зорієнтований на регулювання зайнятості, збільшення мобільності трудових ресурсів та стимулювання ділової активності молоді та окремих соціальних груп;

— адаптивного регулювання економіки, зміст якого часто визначається національними особливостями країни. Найчастіше політика інтенсифікації розвитку малих підприємств стосується підтримки ділової активності у критичних видах економічної діяльності чи на депресивних територіях або/та активізації експортної активності малих та середніх підприємств. Також підтримка діяльності малих підприємств ви-



Рис. 1. Вектори державної політики щодо розвитку малого підприємництва у зарубіжних країнах

Джерело: розроблено авторами.

користується для підтримки ділової активності у критичних галузях економіки, депресивних регіонах чи для зменшення кризових проявів в економіці в цілому.

В Україні, на противагу зарубіжній практиці, основний вектор розвитку малого підприємництва є інклюзивним [19]. У "Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року" зазначається, що забезпечення інклюзивного розвитку реалізується через "...заходи для забезпечення рівних можливостей, підтримки окремих категорій населення, таких як осіб з інвалідністю, ветеранів війни, внутрішньо переміщених осіб, а також за такими категоріями інклюзії, як гендер-



Рис. 2. Інструменти сприяння розвитку малого підприємництва

Джерело: розроблено авторами.

на, за віком, за етнічною ознакою". Однак, досить широко представлені й інші вектори державної політики щодо розвитку малого підприємництва.

У сукупності основних інструментів, які використовуються у зарубіжній практиці для збереження та стимулювання розвитку малого підприємництва, доцільно виокремити наступні групи (рис. 2):

— організаційно-адміністративні, що включають у себе різні механізми спрощення процедур входження до бізнесу, дерегулювання його функціонування, створення специфічних організаційних структур, які покращують інформаційне забезпечення малого бізнесу, виконання заходів, що полегшують трансфер технологій чи виробництво інноваційної продукції. Часто впроваджуються партнерські взаємовідносини між підприємцями, громадськими організаціями та державними інституціями. До сукупності цих інструментів також можна віднести створення технологічних парків, інкубаторів, кластерів, державне сприяння чи полегшення експортної діяльності малих та середніх підприємств тощо;

— кадрові. Оскільки розвиток малих підприємств безпосередньо впливає на стан ринку праці та суттєво зменшує соціальні витрати держави, то національні уряди застосовують широку сукупність інструментів, які стосуються покращення кадрового потенціалу малого бізнесу. Перш за все забезпечується гнучкість освітньої політики та тісний взаємозв'язок освітніх закладів із малими та середніми підприємствами — потенційними роботодавцями. Здійснюється підготовка управлінських кадрів саме для малого бізнесу, підготовка та перепідготовка фахівців, впроваджуються програми залучення до підприємництва окремих соціальних груп;

— фінансово-ресурсні. Оскільки основною перепорою розвитку малого бізнесу є дефіцит фінансових ресурсів, то національні уряди сприяють полегшенню доступу до фінансових ресурсів за допомогою створення позичкових чи гарантійних фондів (з прямою участю держави чи без такої), створенням механізмів пільгового кредитування чи прямого партнерського співфінансування. Наприклад, у Німеччині існує державна субсидія підтримки сільськогосподарської кооперації [7] та пільгове оподаткування доходів сільськогосподарських кооперативів. У Нідерландах з тією ж метою — підтримки малих сільськогосподарських підприємств — застосовують державне гарантування частини отриманої позики на розвиток господарства. У Польщі впроваджено пільгові умови отримання інвестиційних кредитів та їх гарантування.

Оскільки спроможності Державного бюджету України у період повномасштабної війни з росією, обмежені, то фінансування розвитку малого підприємництва передбачається за рахунок коштів міжнародних фінансових організацій, ЄС (програми "Ukraine Facility", "Horizon Europe", Європейської мережі підприємств, Європейської платформи співпраці кластерів, "Еразмус" для молодих підприємців, "LIFE" і "EU4Environment", "EU4Digital", Європейської ради з питань інновацій), коштів приватного сектора, коштів Фонду загальнообов'язкового державного соціального страхування на випадок безробіття [19] Пряме бюджетне фінансування розвитку малого підприємництва в Україні здійснюється через Міністерство економіки, докілья та сільськогосподарства;

— бюджетно-податкові. Ця група інструментів тісно пов'язана із фінансово-ресурсними, але реалізується за допомогою інших механізмів. Досить часто малий бізнес виводиться із-під оподаткування податком на додану вартість, знижується ставка податку на прибуток, зменшується оподаткування видатків, які капіталізуються або видатків на інноваційні розробки [8].

У останні десятиріччя (з початком XXI сторіччя), коли дієвість бюджетно-податкового стимулювання розвитку малого бізнесу так і не була доведена, застосування податкових пільг та пільгових режимів суттєво скоротилося. Податкові пільги для розвитку малого підприємництва тепер найчастіше застосовуються на місцевому рівні. Також застосування податкових пільг для стимулювання розвитку малого бізнесу є специфічним в межах різних національних економік. Зокрема, пільги використовуються для стимулювання розвитку окремих видів діяльності, забезпечення капіталізації чи/та зростання виробничих потужностей чи забезпечення розвитку інноваційно спрямованих бізнесів. Наприклад, у США основні податкові переваги, які отримує малий бізнес, пов'язані із визначенням правової форми підприємства — індивідуальне підприємство (sole proprietorship), наскрізна організація (pass-through entity), S-корпорація (S-corporation) та C-корпорація (C-corporation). Перші три форми дають змогу уникнути подвійного оподаткування доходу, однак мають різні організаційні обмеження у створенні та функціонуванні. Суттєвою перевагою також є можливість для малих підприємств зменшувати чистий дохід (у певних межах) на вартість придбання основних засобів у рік їх придбання. Іншими пільгами є: полегшення обліку доходу; звільнення від альтернативного мінімального податку; амортизація витрат на започаткування бізнесу; податкові пільги, пов'язані із започаткуванням бізнесу та страхуванням і пенсійними програмами для працівників тощо [14, с. 13—20]. Переважна частка податкових стимулів, таким чином, пов'язана із започаткуванням і розвитком малого бізнесу, полегшенням його капіталізації. Податкові пільги, пов'язані із розвитком інноваційного бізнесу і стартапів є зовсім іншими, хоча переважна більшість нових підприємств, які займаються інноваціями, також є і малими підприємствами. У Китаї податкові пільги застосовуються при кредитуванні малих та мікропідприємств [15], зменшуючи податковий тягар при залученні ними додаткових фінансових ресурсів. У Польщі до малих та мікропідприємств застосовується спрощена система оподаткування, в якій ставка податку на прибуток становить 9 %. Така сама ставка податку на прибуток застосовується для підприємств, що тільки починають працювати. На противагу інші польські підприємства сплачують податок на прибуток за податковою шкалою [20]. Однак, рівень підтримки малого бізнесу за різними критеріями (державна підтримка, фінансово-кредитна підтримка, розвиток інфраструктури, ресурсний потенціал, іноземні капіталовкладення, інноваційний потенціал, інформаційна підтримка, якість бізнес-середовища, правовий захист інтересів) в різних країнах суттєво відрізняється [12].

Одним із ключових бар'єрів для розвитку малого бізнесу в Україні залишається обмежений доступ до фінансування, що особливо загострився в умовах по-

вномасштабної війни та економічної нестабільності. Через високі кредитні ставки, жорсткі вимоги банків до забезпечення та низький рівень платоспроможності, малі підприємства часто позбавлені можливості залучати необхідні фінансові ресурси для підтримки діяльності чи інвестування в розвиток. У відповідь на ці виклики держава розгортає систему фінансових стимулів, яка охоплює компенсацію частини відсотків за кредитами, надання державних гарантій, запуск пільгових кредитних продуктів (наприклад, програма "5-7-9%"), податкові послаблення для певних категорій платників, а також підтримку через міжнародні проєкти та грантові конкурси. В Україні оподаткування малого бізнесу здійснюється із застосуванням спрощеної системи оподаткування. З моменту впровадження спрощене оподаткування неодноразово змінювалось [10] у визначенні критеріїв застосування єдиного податку, його розміру, методики обчислення, списку податків, які замінюються єдиним податком тощо. Неодноразово виникали питання і щодо доцільності застосування єдиного податку, його ролі у стимулюванні розвитку малих підприємств, фіскального значення, недосконалостей механізму, які полегшують ухилення від оподаткування. Загалом, в українській та зарубіжній практиці застосовуються бюджетні й податкові інструменти, що мають низку спільних характеристик, хоча в Україні рівень підтримки малих підприємств є значно меншим, ніж це прийнято у світовій практиці.

Структура державних інституцій підтримки розвитку малого підприємництва є досить різноманітною і реалізується у формах:

- централізований, яка ґрунтується на існуючій ієрархічній структурі органів державної влади і включена до неї. Прикладом такого підпорядкування є, наприклад, Польське агентство розвитку підприємництва (ПАРП), підпорядковане Міністерству економіки (Польща); Служба малого бізнесу та Стратегічна рада малих і середніх підприємств при Міністерстві торгівлі та промисловості (Великобританія). У Франції створено окреме Міністерство малого і середнього бізнесу, торгівлі та ремісництва, яке має свої регіональні відділення;

- децентралізований, яка координує свою діяльність з існуючою ієрархічною структурою органів державної влади, але не включена до неї. Зокрема децентралізованою є структура підтримки малого бізнесу у Німеччині, в межах якої реалізуються програми підтримки на рівні федерації, федеративних земель, міських і земельних округів. Тісний рівень координації між органами державної влади та недержавними інституціями підтримки малих підприємств забезпечується взаємодією Адміністрацією малого бізнесу через мережу регіональних відділень з Центрами розвитку підприємництва у США;

- змішана, в якій спостерігаються як ієрархічно організовані служби підтримки малого та середнього підприємництва, так і розгалужена мережа взаємодій органів державної влади та громадських чи приватних інституцій підтримки. Наприклад, у Японії існує чотириланкова ієрархічна система підтримки малого бізнесу, основою якої є відповідне Управління у складі Міністерства торгівлі і промисловості. Водночас є мережа громадських організацій, самостійних об'єднань малих підприємств, які отримують субсидії чи допомоги від органів державної влади.

До змішаної можна віднести і структуру державних інституцій підтримки малого бізнесу в Україні. Інституційна рамка підтримки малого бізнесу в Україні формується з урахуванням вертикальної структури органів влади, де координаційну роль відіграють центральні інституції, тоді як реалізація заходів часто делегується на регіональний рівень — обласним військовим адміністраціям, місцевим радам та агентствам розвитку. Так, Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України є основною державною інституцією, яка реалізує державну політику стосовно розвитку малого бізнесу. Підпорядковано йому функціонує Офіс розвитку підприємництва та експорту, який здійснює організаційну, консультаційну, маркетингову підтримку малих та середніх підприємств. У взаємодії, але не підпорядковано функціонує Фонд розвитку підприємництва, який підтримує додаткове фінансування малих підприємств. Місцеві органи влади різних ієрархічних рівнів здійснюють підтримку малого бізнесу у формі надання грантів, реалізації місцевих цільових програм, розвитку бізнес-інкубаторів і хабів т. п. за рахунок коштів місцевих бюджетів. Опосередковано функції з підтримки чи/та регулювання розвитку малого підприємництва виконують також Державна податкова служба, Державна регуляторна служба, Державна служба зайнятості, Національний банк України. Така багаторівнева система дозволяє адаптувати інструменти підтримки до потреб конкретних територій і категорій підприємств, хоча ефективність її функціонування значною мірою залежить від узгодженості дій, прозорості процедур і стабільного фінансування.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Мале підприємництво є вагомим елементом більшості національних економік, забезпечуючи створення значної частки ВВП та робочих місць. Однак системоутворююче значення малих підприємств не є настільки значним, як це вважалось раніше. Незважаючи на це, більшість національних урядів світу реалізують політику стимулювання розвитку або забезпечення сталого функціонування малих підприємств. При цьому найчастіше вони обирають провідні вектори розвитку малого бізнесу, орієнтовані на стимулювання їх інноваційності, участі у функціонуванні ринку праці та адаптивного регулювання економіки. Способи добору інструментарію для забезпечення спрямованого розвитку малих підприємств носять історичний та національно-специфічний характер. Найширше використовуються організаційно-адміністративні та кадрові інструменти, спрямовані на подолання проблем створення та менеджменту малих підприємств. В Україні держава також декларує підтримку малого бізнесу як пріоритетне завдання соціально-економічної політики, орієнтуючись на забезпечення умов для його сталого функціонування, участі у структурній перебудові ринку праці та активізації підприємницької ініціативи. Водночас орієнтованість розвитку малого бізнесу в нашій країні має інклюзивний характер.

Однією з найбільш гострих проблем малого бізнесу є проблеми, пов'язані із доступом до фінансових ре-

сурсів та їх дефіцитом. Відповідно, бюджетно-податкові та фінансово-ресурсні інструменти створюють вагомі передумови розвитку малого бізнесу. У зв'язку з цим держави впроваджують різноманітні механізми фінансової підтримки, включаючи субсидії, пільгове кредитування, гарантійні програми, податкові стимули та грантове фінансування тощо. Значення має також і структура державних інституцій розвитку малого бізнесу, що будується, як правило, на ієрархії органів державної влади. Інструментарій державної політики підтримки малих підприємств в Україні в цілому лежить у контексті загальносвітових тенденцій, однак його застосування є обмеженим, що визначається гострим дефіцитом вільних фінансових ресурсів та системними ризиками та загрозами у період війни.

Зазначимо, що дієвість використання кожного типу інструментів (організаційно-адміністративного, кадрового, бюджетно-податкового, фінансово-ресурсного) не підтверджена з достатнім рівнем релевантності. Оскільки вона має національно-специфічний характер, то обґрунтування доцільності та міри застосування кожного типу інструментів для підтримки малого бізнесу потребує широкого спектру подальших досліджень.

Література:

1. Джулій Л., Гребінська С., Ченаш В. Особливості бухгалтерського обліку та оподаткування малих підприємств. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 70. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5429>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-164>.
2. Лайчук С. М., Поліщук І. Р. Актуальні питання ведення обліку суб'єктами малого підприємництва за національними стандартами. Бухгалтерський облік, аналіз та аудит. 2021. С. 310—314.
3. Добрунік Т. Спрощена система оподаткування: фіскальна значимість та пріоритети розвитку. Економіка та суспільство. 2024. № 60. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3543>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-10>.
4. Тітенко З., Коцюруба О. Особливості процесу оподаткування малого та середнього бізнесу. Економіка та суспільство. 2020. № 22. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/87>. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-62>.
5. Рудик Н. В. Фіскальна діджиталізація — інструмент партнерства держави та малого і середнього бізнесу. Бізнес Інформ. 2019. № 11 (502). С. 316—322. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-11_0-pages-316_322.pdf. DOI: [10.32983/2222-4459-2019-11-316-322](https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-11-316-322).
6. Калмиков О. В. Система оподаткування малого підприємництва в аграрній сфері. Економічний вісник університету. 2016. № 31/1. С. 229—234. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/81577>.
7. Носань Н. С. Особливості оподаткування суб'єктів сільськогосподарського малого підприємництва. Економіка і суспільство. 2018. Вип. 18. С. 487—492. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/
- 68.pdf. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-68>.
8. Кміть В. М., Жук Ю. І., Чеботарь О. А. Зарубіжний досвід податкового стимулювання підприємництва. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2017. Вип. 3 (08). С. 265—269. URL: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/8_2017/50.pdf.
9. Горпинюк З. С. Зарубіжний досвід формування та реалізації податкової політики та його імплементація в Україні. Ефективність державного управління. 2020. Вип. 3 (64), ч. 2. DOI: <https://doi.org/10.33990/2070-4011.64.2020.217622>.
10. Лебеда М. О. Оподаткування малого підприємництва: зарубіжний досвід і проблематика України. Фінанси, облік і аудит. 2017. Вип. 2 (30). С. 97—109. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/78c5ea8e-d0b4-4f28-bfef-2fb59255ce92/content>.
11. Пукало О. П. Зарубіжний досвід розвитку та підтримки малого підприємництва та його використання в Україні. Управління розвитком. 2017. № 3—4 (189—190). С. 108—114. URL: <https://devma.com.ua/uk/journals/t-15-3-4-2017>.
12. Хвостіна І. М., Івасів І. І. Європейський досвід підтримки малого підприємництва та можливості його адаптації в Україні. Бізнес Інформ. 2019. № 5. С. 38—42. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-38-42>.
13. Kohlhaas M., Schumacher K., Diekmann J., Schumacher D. (2004) Economic, Environmental and International Trade Effects of the EU Directive on Energy Tax Harmonization. Berlin. 33 p. URL: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/18314/1/dp462.pdf>.
14. Gale W., Brown S. (2013) Small Business, Innovation, and Tax Policy: A Review. Brookings. 47 p. URL: <https://mpa.ub.uni-muenchen.de/57384/1/1001675-Small-Business-Innovation-and-Tax-Policy-A-Review.pdf>.
15. Wei X. (2021) Research on the Implementation of New Tax Break for Micro and Small Companies. Open Journal of Social Sciences. Vol.9 No.6. URL: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=110109>. DOI: <https://doi.org/10.4236/jss.2021.96023>.
16. Аналіз міжнародного досвіду управління реалізацією державної політики у сфері розвитку МСП: Інформаційна довідка, підготовлена Європейським інформаційно-дослідним центром на запит народного депутата України. Київ. 8 с. URL: <https://infocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/28965.pdf>.
17. Micro & small businesses make up 99% of enterprises in the EU. Eurostat. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20241025-1>.
18. SME Performance Review. Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs. European Commission. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-strategy-and-sme-friendly-business-conditions/sme-performance-review_en?utm_source=chatgpt.com.
19. Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України № 821-р від 30. 08. 2024. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80#Text>.

20. Банасько Т. М., Варичева Р. В. Оподаткування малих підприємств: зарубіжний досвід. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2020. Вип. 45. С. 182—186. <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/45-2020/32.pdf> DOI: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-45-30>.

References:

1. Dzhulii, L., Chenash, V. and Hrebinska, S. (2024) "Features of accounting and taxation for small enterprises", *Economy and society*, vol. 70, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5429>. (Accessed 25 July 2025). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-164>.
2. Laichuk, S. M. and Polishchuk, I. R. (2021) "Current issues of accounting by small businesses according to national standards", *Bukhhalterskyi oblik, analiz ta audyt*, vol. 81, pp. 310—314.
3. Dobrunik, T. (2024) "Simplified taxation system: fiscal significance and development priorities", *Economy and society*, vol. 60, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3543>. (Accessed 27 July 2025) DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-10>.
4. Titenko, Z. and Kotsiuruba, O. (2020) "Features of the process of taxation of small and medium business", *Economy and society*, vol. 22, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/87>. (Accessed 26 July 2025). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-62>.
5. Rudyk, N. V. (2019) "Fiscal digitalization as an instrument in the partnership between the state and the small and medium-sized businesses", *Business Inform*, vol. 11 (502), pp. 316—322, available at: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2019-11_0-pages-316_322.pdf. (Accessed 29 July 2025). DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-11-316-322>.
6. Kalmykov, O. V. (2016) "The system of taxation of small business in agriculture sector", *Ekonomichniy visnyk universytetu*, vol. 31/1, pp. 229—234, available at: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/81577> (Accessed 29 July 2025).
7. Nosan, N. S. (2018) "Features of taxation of small agricultural entrepreneurs: European experience", *Economy and society*, vol. 18, pp. 487—492, available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/68.pdf. (Accessed 31 July 2025). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-68>.
8. Kmit, V. M., Zhuk, Yu. I. and Chebotar, O. A. (2017) "International experience of tax incentives for businesses", *Eastern Europe: Economy, Business and Management*, vol. 3 (08), pp. 265—269, available at: https://www.easterneurope-ebm.in.ua/journal/8_2017/50.pdf. (Accessed 30 July 2025)
9. Horpyniuk, Z. S. (2020) "Foreign experience in the formation and implementation of tax policy and its implementation in Ukraine", *Efficiency of Public Administration* vol. 3 (64), no. 2, pp. 212—224. <https://doi.org/10.33990/2070-4011.64.2020.217622>.
10. Lebeda, M. (2017) "Taxation of small business: international experience and challenges for Ukraine", *Finance, accounting and audit*, vol. 2 (30), pp. 97—109, available at: <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/78c5ea8e-d0b4-4f28-bfef-2fb59255ce92/content> (Accessed 20 July 2025).
11. Pukalo, O. (2017) "Foreign experience in development and support of small business and its application in Ukraine", *Development Management*, vol. 3—4 (189—190), pp. 108—114, available at: <https://devma.com.ua/uk/journals/t-15-3-4-2017> (Accessed 2 August 2025).
12. Khvostina, I. M. and Ivasiv, I. I. (2019) "European Experience in Supporting Small Enterprises and its Adaptation in Ukraine", *Business Inform*, vol. 5, pp. 38—42. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-38-42>.
13. Kohlhaas, M., Schumacher, K., Diekmann, J. and Schumacher, D. (2004) *Economic, Environmental and International Trade Effects of the EU Directive on Energy Tax Harmonization*. Berlin. 33 p. available at: <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/18314/1/dp-462.pdf> (Accessed 1 August 2025).
14. Gale, W. and Brown, S. (2013) *Small Business, Innovation, and Tax Policy: A Review*, Brookings, USA, available at: <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/57384/1/1001675-Small-Business-Innovation-and-Tax-Policy-A-Review.pdf> (Accessed 27 July 2025).
15. Wei, X. (2021) "Research on the Implementation of New Tax Break for Micro and Small Companies", *Open Journal of Social Sciences*, vol. 9, No. 6, available at: <https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=110109>. (Accessed 28 July 2025) DOI: <https://doi.org/10.4236/jss.2021.96023>.
16. European Information and Research Center (2014), "Analysis of international experience in managing the implementation of state policy in the field of SME development: Information note prepared by the European Information and Research Center at the request of the People's Deputy of Ukraine", available at: <https://infocenter.rada.gov.ua/uploads/documents/28965.pdf>. (Accessed 7 August 2025).
17. Eurostat (2024), "Micro & small businesses make up 99% of enterprises in the EU", available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20241025-1> (Accessed 6 August 2025).
18. European Commission (2025), "SME Performance Review. Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs", available at: https://single-market-economy.ec.europa.eu/smes/sme-strategy-and-sme-friendly-business-conditions/sme-performance-review_en?utm_source=chatgpt.com (Accessed 1 August 2025).
19. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Order "Strategy for the recovery, sustainable development and digital transformation of small and medium-sized businesses for the period until 2027", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80#Text>. (Accessed 3 August 2025).
20. Banasko, T. and Varicheva, R. (2020) "The taxation of small enterprises: foreign experience", *International Humanitarian University Herald. Economics and Management*, vol. 45, pp. 182—186, available at: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/45-2020/32.pdf> (Accessed 5 August 2025). DOI: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-45-30>.

Стаття надійшла до редакції 08.08.2025 р.

А. О. Сітковська,
д. е. н., професор кафедри економіки,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1892-6314>
О. М. Шершенюк,
к. е. н., доцент кафедри економіки і підприємництва,
Харківський національний автомобільно-дорожній університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9959-2725>.
Т. М. Шевченко,
здобувач групи МгЕК-1-24,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-3666-1131>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.16.124

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ СУБ'ЄКТІВ ПІДПРИЄМНИЦТВА В УМОВАХ ESG-ІНТЕГРАЦІЇ

A. Sitkovska,
Doctor of Economic Sciences, Dnipro State Agrarian and Economic University
O. Shersheniuk,
PhD in Economics, Associate Professor, Kharkiv National Automobile and Highway University
T. Shevchenko,
Student group MrEK-1-24, Dnipro State University of Agrarian and Economics

STRATEGIC MANAGEMENT OF THE COMPETITIVENESS OF BUSINESS ENTITIES

Стаття присвячена стратегічному управлінню конкурентоспроможністю суб'єктів підприємництва в умовах ESG-інтеграції. Розкрито фактори, які впливають на ускладнення конкурентної боротьби суб'єктів підприємництва (розвиток технологій, зміна переваг споживачів, посилення конкуренції, державне регулювання тощо). Розглянуто концепцію стратегічного управління конкурентоспроможністю як систему, що складається з формування стратегії та її реалізації, планування, зворотного зв'язку між виконавцями і управлінцями. Визначено, що вибір стратегії пов'язаний з обробкою великих масивів даних, від якісного підбору інформації буде залежати рівень конкурентоспроможності на довгостроковий період. Розглянуто одним з напрямів досягнення конкурентних переваг суб'єктів підприємництва використання ESG-пріоритетів у стратегічному управлінні. Зазначено, що впроваджуючи концепцію ESG в стратегічні цілі, підприємства змінюють не лише тактичні заходи, але й сам процес прийняття управлінських рішень; більше впроваджувати інноваційні проекти, що дозволяють вдосконалювати виробничу діяльність, а також зацікавлювати партнерів до тривалої співпраці.

The article is devoted to substantiation of expediency of realization of strategic management of competitiveness in activity of subjects of entrepreneurship. The factors that influence the complication of the competitive struggle of business entities (development of technologies, change of consumer preferences, increased competition, state regulation, globalization, informatization) are disclosed. It is determined that the choice of strategy is associated with the processing of large amounts of data and the level of competitiveness for the long term will depend on the qualitative selection of information. Entrepreneurs solve the problem of information overload using one of the analytical tools for data processing Big Data, which analyzes data to identify hidden patterns, unknown correlations, market trends, consumer preferences, etc. The concept of strategic management of competitiveness is considered as a system containing elements: formation of strategy and its implementation, planning, feedback between performers and managers. Highlighted requirements that competitive advantage must meet to be considered a strategic success factor. One of the directions of achieving competitive advantages for business entities is proposed to use the experience of foreign companies in using

ESG priorities in strategic management. The role of eco-innovations is highlighted, which not only stimulate market transformation and economic growth, but are also important for achieving the dual goals of the transition to "green" and digital regimes. Particularly important is the acceleration and intensification of innovation in fast-growing sectors such as clean technologies, biotechnology and digital industries. It is noted that by implementing the ESG concept in strategic goals, enterprises are forced to change not only tactical measures, but also the process of making managerial decisions, increasingly implement innovative projects that allow improving production activities, as well as interest partners in long-term cooperation. The active implementation and integration of the ESG concept into the strategic management of competitiveness involves: phased implementation of ESG criteria; development of evaluation criteria for the integration of this concept for effective management; tracking the balance of a set of criteria when implementing a strategy; identifying trends in the development of ESG strategies of competitors; etc.

Ключові слова: управління, стратегічне управління, конкурентоспроможність, суб'єкт підприємництва, ESG принцип.

Key words: management, strategic management, competitiveness, business entity, ESG principle.

ВСТУП

Функціонування суб'єктів підприємництва в сучасних умовах пов'язано зі значними ризиками і невизначеністю, необхідністю відповідати вимогам мінливого середовища шляхом постійної адаптації до змін, трансформації та оновлення своїх ресурсів і компетенцій. Своєчасне реагування на виклики, швидкі і обґрунтовані управлінські рішення, достатні для ефективної координації, переорієнтації ринкових позицій і траєкторій руху є необхідними умовами конкурентоспроможності бізнесу як в межах національного так і міжнародного ринків. Одним з напрямів стратегічних орієнтирів розвитку суб'єктів підприємництва є інтеграція концепції ESG в їх управлінську діяльність, яка забезпечує збалансований розвиток на соціально-економічному рівні при ефективному використанні природних ресурсів, спрямована на їх збереження, щоб задовольнити потреби існуючого і майбутнього поколінь. Стратегічна орієнтація країни до євроінтеграції вказує важливість концентрації уваги керівників як на внутрішньому розвитку, вмінні будувати якісну взаємодію на макrorівні з урахуванням внутрішніх факторів, так і на дотриманні екологічних, соціальних та управлінських стандартів, які є ключовими для зміцнення глобальної конкурентоспроможності.

Проблеми, які виникають перед суб'єктами підприємництва обумовлені недостатньою увагою, яка приділяється захисту навколишнього середовища, створенню сприятливих умов соціального-економічного характеру для персоналу, а також соціальної відповідальності на внутрішньому рівні підприємства, що є особливо актуальними при стратегічному управлінні діяльністю.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є дослідження стратегічного управління суб'єктів підприємництва з інтеграцією принципів ESG, що стимулюватиме їх інноваційну діяльність та підвищує конкурентоспроможність.

Вагомий внесок у дослідження стратегічного управління конкурентоспроможністю суб'єктів підприємництва здійснили науковці: І. Геращенко, М. Гудзинському, Г. Калетнік, О. Николук, Н. Пришляк, Т. Савченко, О. Ульяновченко, а проблеми формування та реалізації

принципів ESG досліджували: П. Бідюк, Ю. Васильєва, Т. Воронько-Невіднича, Г. Коваленко та інші. Разом з тим нові виклики, які вирішують вітчизняні суб'єкти підприємництва щодо ведення бізнесу зумовлюють необхідність розширення конкурентних переваг в довгостроковій перспективі з урахуванням концепції ESG, що сприятиме підвищенню конкурентоспроможності на різних рівнях.

РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Конкурентоспроможність стала одним з найбільш гострих аспектів в управлінні суб'єктів підприємництва, особливо складно нею управляти на стратегічному рівні. Стратегічна конкурентоспроможність досягається тоді, коли суб'єкт підприємництва успішно розробляє та реалізує стратегію створення вартості, а саме стратегію комплексного та скоординованого набору дій, спрямованих на використання ключових компетенцій та отримання конкурентної переваги [8]. Стратегічне управління конкурентоспроможністю ґрунтується на визначенні його стратегічного позиціонування. Формування останнього передбачає процес приведення в дію фактора базування, який здійснює вплив на поточну ефективність та підвищує адаптивність суб'єктів підприємництва, що характеризує безперервний процес розвитку відносин з зовнішнім середовищем, яке турбулентне і постійно змінюється. До факторів, які впливають на ускладнення конкурентної боротьби суб'єктів підприємництва можна віднести:

1. посилення конкуренції, що пов'язано з насиченням ринків і заповненням ринкових "ніш", які були вільними;
2. державне регулювання: постійна зміна законодавчих і нормативних вимог, що створює додаткові перешкоди для ведення підприємницької діяльності;
3. зміна переваг споживачів: покупці стають все більш вимогливими, їх смаки і вподобання постійно змінюються;
4. розвиток технологій: зростання потреби в інноваціях і адаптація до них, як наслідок розвитку технологій. Не спроможність їх швидко впроваджувати послаблюють конкурентні позиції. Підприємства, з метою

оптимізувати і прискорити функціонування і реагування на зміну ринкового середовища, впроваджують цифрові технології. В переважній більшості цифровізація стосується оперативного рівня прийняття рішень, тоді як стратегічний рівень управління в меншій мірі використовує цей інструмент. Цифрові інструменти застосовуються для підвищення продуктивності, зниження витрат на виробництво, забезпечення високої якості продукції [1].

5. глобалізація: конкурентна боротьба виникає між суб'єктами підприємництва не лише в середині країни, а й за її межами — з іноземними компаніями;

6. інформатизація: розвиток цифрового середовища пов'язаний з формуванням великих масивів даних, які потребують спеціалізованих технологій їх аналізу. Виявлення несуттєвої інформації (інформаційний шум), перенавантаження нею може негативно вплинути на стратегічні рішення, а пошук і виокремлення необхідної інформації є складним процесом. Отже, характерним для суб'єктів підприємництва сьогодні є функціонування в умовах інформаційно перевантаженого зовнішнього середовища. Вибір стратегії, яка буде зберігати актуальність певний час, досить складний процес, оскільки ринок максимально мінливий, і будь-яка стратегія вимагає оперативного коригування в інформаційному навантаженні [2]. Кризові явища на ринку також мають вкрай високі темпи виникнення, що робить їх практично непередбачуваними. Вирішують проблему інформаційного навантаження суб'єкти підприємництва за допомогою одного з аналітичних інструментів обробки даних Big Data, що здійснює аналіз даних для виявлення прихованих закономірностей, невідомих кореляцій, ринкових тенденцій, вподобань споживачів тощо [9]. Напрями застосування Big Data аналізу на рівні стратегічного управління суб'єкта підприємництва:

— аналіз конкурентного середовища: дозволяє підприємцям висвітлити тренди і стратегії, що застосовуються конкурентами, і вживати заходів для посилення своєї позиції на ринку;

— прогнозування попиту: на підставі оцінки попередніх даних щодо обсягів продажу, перевагах споживачів створюють можливість моделювати, прогнозувати попит на товари, оптимізувати запаси, максимізувати прибуток тощо;

— аналіз поведінки споживачів: забезпечує суб'єктам підприємництва розуміння поведінку покупців та у відповідності до їх поточних потреб коригувати стратегії маркетингу;

— управління ризиками: дозволяє виявляти потенційні ризики, пов'язані з різними аспектами бізнесу: безпека інформації, зміни в законодавстві, фінансові операції тощо. Застосування даного інструментарію в стратегічному управлінні підприємства надає широкі можливості для оптимізації бізнес-процесів, підвищення ефективності та досягнення конкурентних переваг на ринку [14].

Концепцію стратегічного управління конкурентоспроможністю слід розглядати як систему, яка на довгостроковій основі забезпечує:

— формування та реалізацію стратегії за допомогою сукупності цілей і заходів на всіх рівнях: шляхом вибудовування цілей, показників і інформування всіх

підрозділів підприємства. Основне завдання стратегії полягає в забезпеченні нововведень і змін в підприємстві відповідно до змін у зовнішньому середовищі. Внутрішня координація є невід'ємною частиною стратегії і включає координацію стратегічної діяльності з метою забезпечення ефективності внутрішніх процесів.

— планування, визначати умови досягнення намічених результатів, розподіляти ресурси, а також стратегічні ініціативи. Так, для стратегічного планування характерна гнучкість, використання інформаційно-аналітичних інструментів проактивного підходу до зовнішніх змін, вибором не лише фінансових показників, а й пов'язаних з екологічними, соціальними та корпоративно-управлінськими процесами [7]. Зростання адаптивності забезпечується також під впливом дії факторів конкурентного середовища, особливо тих, які пов'язані з інноваціями. Саме завдяки регулюванню інноваційності постійно відбуваються процеси оновлення у відповідності до вибраної стратегії.

— розширення зворотного зв'язку і навчання шляхом тестування теоретичної бази стратегії та оновлення останньої з відображенням отриманих знань. Концепція передбачає, що кожен співробітник повинен прийняти стратегію і прагнути реалізувати її, а також включає систему мотивації співробітників для реалізації загальної стратегії підприємства і виступати інструментом інтеграції стратегічного управління і вимірювання ефективності його роботи.

Управління на стратегічному рівні враховує динаміку операційного рівня, який реалізується такими заходами, як впровадження і ведення маркетингової політики, ціноутворення, коригування собівартості продукції; перегляд асортименту товарів; відмова від нерентабельних активів і напрямів діяльності; підвищення віддачі від використання ресурсів; робота з дебіторською заборгованістю тощо. Стратегічний рівень управління включає в себе розробку стратегії, спрямованої на мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище, соціальну відповідальність перед суспільством; коригування напрямків ведення бізнесу; закриття збиткових напрямків діяльності; впровадження масштабних інновацій, цифрова трансформація бізнесу, прозорість управління підприємством тощо [6].

Основою успіху в підприємницькій діяльності є створення стійких конкурентних переваг, які визначаються здатністю підприємства запропонувати товар або послугу, що перевершують за цінністю для споживачів товар або послугу конкурентів. Базис конкурентних переваг має створюватися на всіх етапах діяльності за рахунок дієвої системи управління конкурентоспроможністю підприємства [4]. Фактори, що забезпечують підприємству високий рівень конкурентоспроможності, зазвичай пов'язують з поняттям "стратегічні фактори успіху". Головна передумова їх формування полягає в здатності підприємства усвідомити і утримати протягом тривалого часу свої переваги як виробника товару в порівнянні з конкурентами [3]. Вимоги, яким повинні відповідати конкурентні переваги, щоб вважатися стратегічним фактором успіху:

— забезпечувати унікальність власного товару в порівнянні з конкурентами протягом тривалого часу, для чого сильні сторони даного підприємства співвідносять-

ся зі слабкими сторонами інших учасників, тобто відносно сильні сторони підприємства повинні давати релевантну вигоду даній цільовій групі споживачів;

— ґрунтуватися на специфічних здібностях і ресурсах підприємства, які в порівнянні з конкуруючими підприємствами є оригінальними, які важко або неможливо відтворити.

Одним з напрямів досягнення конкурентних переваг є врахування досвіду іноземних компаній щодо використання ESG-пріоритетів у стратегічному управлінні. Тенденції останніх десятиліть засвідчують, що для суб'єктів підприємництва в більшості країн світу посилюються екологічні, соціальні та економічні проблеми, що перешкоджають в повній мірі їх розвитку. Найбільш гостро постають питання щодо надмірного тиску на земельні ресурси, деградації штучних і природних екосистем, скорочення біорізноманіття та зміни клімату, масштабних трансформацій сільських районів, неефективної продовольчої системи, що загрожує здоров'ю людини та екологічній раціональності тощо [5].

Важливо відзначити, що компанії в іноземних країнах впроваджують принципи ESG з різних причин: в країнах Європейського Союзу (ЄС) причинами є вплив економічних, соціальних і екологічних проблем та бажання самих компаній; в підприємствах інших країн — репутація, залученість співробітників, попит з боку покупців ("зелений" попит), законодавче регулювання тощо.

При цьому європейські компанії є лідерами в показниках сталого розвитку. Так, в місії ЄС екоінновації займають центральне місце з досягнення кліматично нейтрального циркуляра економіка, бачення, яке лежить в основі Європейської зеленої угоди [13]. Екоінновації стимулюють перехід від традиційної (лінійної) економіки до екологічно стійкої, або циркулярної, в основі якої знаходиться принцип трьох R — Reduce, Reuse, Recycle (зниження, повторне використання, переробка) [10]. Такі інновації не тільки стимулюють трансформацію ринку та економічне зростання, але також мають важливе значення для досягнення подвійних цілей переходу до "зелених" і цифрових режимів [11]. Особливо важливим є прискорення та посилення інновацій в швидкозростаючі сектори, такі як чисті технології, біотехнології та цифрові галузі. Ці сектори демонструють більш високу продуктивність праці і мають значний потенціал для формування майбутньої економіки і суспільства.

Враховуючи ці тенденції можна відмітити, що спрямування управлінської діяльності підприємств до інтеграції з ESG принципами, посилює відповідальність підприємства до збереження і захисту навколишнього середовища; соціальних питань і до якісного корпоративного управління.

Е-принципи в стратегічному плануванні відображають всі процеси підприємства щодо дбайливого ставлення до навколишнього середовища. S-принципи у стратегічному плануванні покращують трудові процеси на підприємстві та вдосконалюють соціальний розвиток суспільства. G-принципи підтримують якість управління на високому рівні, сприяють підвищенню його іміджу і привабливості для потенційних інвесторів [12].

Активна інтеграція ESG принципи в конкурентну стратегію національними виробниками, підкреслюючи значимість соціальних і екологічних ініціатив поряд з економічною вигодою в умовах динамічного зовнішнього середовища, може призвести до зміни підходів щодо прийняття управлінських рішень. Так, в умовах стабільності управлінські рішення приймаються в рамках заданого алгоритму і залишаються незмінними протягом усього циклу реалізації стратегії, тоді як в умовах турбулентності рішення слід постійно коригувати, співставляючи зі змінами, що відбуваються на ринку, оновлювати. Більш того, рішення можуть прийматися інтуїтивно або на підставі досвіду аналогічних компаній. Отже, інтеграція концепції ESG в стратегічне управління суб'єктом підприємництва веде до зміни способів і технологій управління, підвищуючи ефективність їх діяльності в цілому.

Впроваджуючи концепцію ESG в стратегічні цілі, підприємства змушені змінювати не лише тактичні заходи, але сам процес прийняття управлінських рішень, все більше впроваджувати інноваційні проекти, що дозволяють вдосконалювати виробничу діяльність, а також зацікавлювати партнерів до тривалої співпраці. Активне впровадження та інтеграція концепції ESG в стратегічне управління конкурентоспроможністю передбачає: поетапне впровадження ESG критеріїв; розробку їх оцінки щодо інтеграції цієї концепції в ефективне управління; відстежування збалансованості набору критеріїв при реалізації стратегії; виявлення тенденцій у розвитку ESG стратегій конкурентів; тощо.

Зацікавленість інтеграції концепції ESG в управління може прискорити підвищення привабливості суб'єктів підприємництва з боку вітчизняних та іноземних інвесторів та проявити стійкість до зовнішніх економічних і соціальних викликів. Впровадження принципів ESG допомагає визначити напрямки подальшого розвитку підприємств, удосконалити методи управління та створити ефективні стратегії взаємодії із зацікавленими сторонами та управління ринковою капіталізацією [7].

ВИСНОВКИ

Стратегічне управління конкурентоспроможністю суб'єктів підприємництва передбачає формулювання, реалізацію та оцінку стратегій та довгострокових цілей з метою забезпечення конкурентних позицій в турбулентному зовнішньому середовищі. Управління на стратегічному рівні обов'язково враховує динаміку операційного рівня. До факторів, що впливають на посилення конкурентної боротьби сучасних підприємств належать: цифровізація, зміни споживчих переваг, глобалізація, зростання конкуренції, посилення державного регулювання тощо. Підприємці впроваджують обов'язкові і добровільні засоби управління, застосовуючи підходи управління з врахуванням внутрішнього потенціалу та досвіду міжнародних компаній. Суб'єкти підприємництва є вільні у своєму виборі щодо застосування концепції ESG, яка надає можливості їм брати участь у вирішенні екологічних та соціальних проблем, що може стати фактором конкурентної переваги як на внутрішньому ринку, так і на міжнародному.

Література:

1. Вакуленко В.Л., Лю Юнтао, Сметан Д.С. Аналіз рівня цифровізації сільськогосподарських підприємств України у період воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. Випуск № 69.
2. Вініченко І.І., Дідур К.М., Лінник Є.В. Стратегічні напрями забезпечення продовольчої безпеки України. Агросвіт. 2024. №22. С. 4—12.
3. Діденко Є.О., Ткаченко А.Г. Управління конкурентоспроможністю юридичної компанії на основі визначення ключових факторів успіху в умовах насиченого конкурентного середовища. Технології та дизайн. К.: КНУТД, 2014. № 4 (13). С. 43—52.
4. Журило І.В., Хіміч Ю.А. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства електромонтажних послуг. Центральнотраїнський науковий вісник. Економічні науки, 2022. вип. 8 (41). С. 113—128. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8\(41\).113-128](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2022.8(41).113-128)
5. Земельні ресурси: всесвітній огляд. <https://www.unccd.int/search?page=1>.
6. Кривіцька В.В., Зянько В.В. Механізм управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах нестабільності. Ефективна економіка: електронне наукове фахове видання. 2020, № 8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8118>
7. Лагодієнко О.В. Імплементация методу оптимізації ESG-портфеля підприємств України в умовах невизначеності. Агросвіт. 2024. №17. С. 65—70. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.17.65
8. Ломовських Л.О., Єфремова Н.О., Ковальова О.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю виробничо-комерційної діяльності суб'єктів аграрного підприємництва. Економіка та управління підприємством. 2019. Випуск 29. С. 231—235.
9. Чепіль Г. В., Панченко А. В. Класифікація та тренди застосування технології 4.0 аграрними підприємствами. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2024. № 1 (11), С. 153—163.
10. Bourguignon D. Closing the loop: New circular economy package. Brussels: European Parliament. [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI\(2016\)573899](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI(2016)573899)
11. Chen Y.-S. The Driver of Green Innovation and Green Image — Green Core Competence. Journal of Business Ethics. 2008. Vol. 81. № 3. P. 531—543.
12. Duque-Grisales E.G., Aguilera-Caracuel J.G. Environmental, social and governance (ESG) scores and financial performance of multilatinas. Moderating effects of geographic international diversification and financial slack. Journal of Business Ethics. 2019. PP. 315—334.
13. European Commission: Directorate-General for Research and Innovation and Cambridge Econometrics, EU eco-innovation index 2024, Publications Office of the European Union, 2024. <https://data.europa.eu/doi/10.2777/4878812>
14. Sivarajah U., Kamal M.M., Irani Z., Weerakkody V. (2017). Critical analysis of Big Data challenges and analytical methods, J. Bus. Res. 70, pp. 263—286.

References:

1. Vakulenko, V.L., Liu, Yuntao and Smetan, D.S. (2024), "Analysis of the level of digitalization of agricultural enterprises in Ukraine during martial law", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 69.
 2. Vinichenko, I.I., Didur, K.M. and Linnyk, Ye.V. (2024), "Strategic directions for ensuring food security in Ukraine", Ahrosvit, vol.22, pp. 4—12.
 3. Didenko, Ye.O. and Tkachenko, A.H. (2014), "Managing the competitiveness of a law firm based on identifying key success factors in a highly competitive environment", Tekhnolohii ta dyzajn, vol. 4 (13), pp. 43—52.
 4. Zhurylo, I.V. and Khimich, Yu.A. (2022), "Strategic management of the competitiveness of an electrical installation services company", Tsentral'noukrains'kyj naukovyj visnyk. Ekonomichni nauky, vol. 8 (41), pp. 113—128. DOI: [https://doi.org/10.32515/2663-1636.-2022.8\(41\).113-128](https://doi.org/10.32515/2663-1636.-2022.8(41).113-128)
 5. UNCCD (2025), available at: <https://www.unccd.int/search?page=1> (Accessed 15 July 2025).
 6. Kryvitska, V. and Zianko, V. (2020), "Mechanism of management the competitiveness of enterprise in the conditions of instability", Efektyvna ekonomika, vol. 8, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8118> (Accessed 20 Jul 2025).
 7. Lahodiienko, O.V. (2024), "Implementation of the method of optimizing the ESG portfolio of Ukrainian enterprises in conditions of uncertainty", Ahrosvit, vol. 17, pp. 65—70. DOI: 10.32702/2306-6792.2024.17.65
 8. Lomovs'kykh, L.O., Yefremova, N.O. and Koval'ova, O.V. (2019), "Strategic management of the competitiveness of production and commercial activities of agricultural enterprises", Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvom, vol. 29, pp. 231—235.
 9. Chepil', H. V. and Panchenko, A. V. (2024), "Classification and trends in the application of technology 4.0 by agricultural enterprises", Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku, vol. 1 (11), S. 153—163.
 10. Bourguignon, D. (2016), "Closing the loop: New circular economy package", European Parliament, available at: [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI\(2016\)573899](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI(2016)573899) (Accessed 15 July 2025).
 11. Chen, Y.-S. (2008), "The Driver of Green Innovation and Green Image — Green Core Competence", Journal of Business Ethics, Vol. 81, no. 3, pp. 531—543.
 12. Duque-Grisales, E.G. and Aguilera-Caracuel, J.G. (2019), "Environmental, social and governance (ESG) scores and financial performance of multilatinas. Moderating effects of geographic international diversification and financial slack", Journal of Business Ethics, pp. 315—334.
 13. Publications Office of the European Union (2024), "European Commission: Directorate-General for Research and Innovation and Cambridge Econometrics, EU eco-innovation index 2024", available at: <https://data.europa.eu/doi/10.2777/4878812> (Accessed 15 July 2025).
 14. Sivarajah, U., Kamal, M.M., Irani, Z. and Weerakkody, V. (2017), "Critical analysis of Big Data challenges and analytical methods", J. Bus. Res., vol. 70, pp. 263—286.
- Стаття надійшла до редакції 29.07.2025 р.*

В. Ю. Стрілець,
д. е. н., професор, завідувач кафедри міжнародної економіки та міжнародних економічних відносин, Полтавський університет економіки і торгівлі

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9729-9210>

А. В. Артеменко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки та міжнародних економічних відносин, Полтавський університет економіки і торгівлі

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9932-7542>

В. Р. Соколовський,

аспірант, Полтавський університет економіки і торгівлі

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-4344-9964>

Б. В. Гащенко,

аспірант, Полтавський університет економіки і торгівлі

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-6104-6282>

Д. А. Сичук,

студентка, Полтавський університет економіки і торгівлі

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-9087-2027>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.16.129

ВПЛИВ ЗЕЛЕНИХ ІННОВАЦІЙ НА ІНТЕРНАЦІОНАЛІЗАЦІЮ РИНКУ ЕЛЕКТРОМОБІЛІВ: КЕЙС КОМПАНІЇ TESLA, INC. В УКРАЇНІ

V. Strilets,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of International Economics and International Economic Relations, Poltava University of Economics and Trade

A. Artemenko,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Economics and International Economic Relations, Poltava University of Economics and Trade

V. Sokolovskyi,

Postgraduate Student, Poltava University of Economics and Trade

B. Harashchenko,

Postgraduate Student, Poltava University of Economics and Trade

D. Sychuk,

Student, Poltava University of Economics and Trade

THE IMPACT OF GREEN INNOVATIONS ON THE INTERNATIONALIZATION OF THE ELECTRIC VEHICLE MARKET: THE CASE OF TESLA, INC. IN UKRAINE

Метою статті є з'ясування того, як "зелені" інновації визначають траєкторії інтернаціоналізації ринку електромобілів на прикладі діяльності транснаціональної корпорації Tesla, Inc. в Україні, а також оцінка привабливості українського ринку в умовах воєнного стану та євроінтеграційного курсу. Використано методи контент-аналізу, порівняльного та структурно-логічного аналізу, елементів сценарного підходу для виявлення можливостей і ризиків виходу Tesla на

український ринок. Результати дослідження доводять, що зелені інновації (енергоефективні акумулятори, інтегровані енергетичні рішення Tesla Energy, мережа швидкісних зарядних станцій, програмні продукти з високою маржинальністю) формують стійку регуляторну та технологічну перевагу компанії на глобальних ринках і знижують бар'єри для інтернаціоналізації в юрисдикціях із високими екологічними вимогами, зокрема в країнах ЄС і потенційно — в Україні. Наукова новизна полягає у поєднанні PESTLE-рамки з концептом "зелених" інновацій як ключового драйвера інтернаціоналізації, а також у позиціонуванні Tesla як постачальника комплексної енерго— та транспортної екосистеми, а не лише виробника електромобілів, у специфічному контексті повоєнної відбудови України.

Abstract. The purpose of this article is to determine how green innovations shape the trajectories of electric vehicle market internationalization, using the case of Tesla, Inc. in Ukraine, and to assess the attractiveness of the Ukrainian market under martial law and the EU integration course. Methods of content analysis, comparative and structural-logical analysis, and elements of a scenario approach were used to identify the opportunities and risks of Tesla's market entry in Ukraine. The results of the study show that green innovations (energy-efficient batteries, integrated energy solutions via Tesla Energy, fast-charging Supercharger networks, and high-margin software products) provide the company with stable regulatory and technological advantages in global markets and reduce barriers to internationalization in jurisdictions with high environmental requirements, particularly in EU countries and potentially in Ukraine. Despite a sharp GDP decline in 2022 and ongoing security risks, the Ukrainian market demonstrates gradual recovery, macroeconomic stabilization, and structural demand for environmentally friendly solutions within the reconstruction framework, creating a "window of opportunity" for Tesla to deploy its ecosystem-based products (EVs + home/industrial energy storage systems + renewable energy sources). The scientific novelty lies in combining the PESTLE framework with the concept of green innovations as a key driver of internationalization and in positioning Tesla as a provider of an integrated energy and transport ecosystem, rather than merely an EV manufacturer, within the specific context of Ukraine's post-war reconstruction. The practical significance of the study is reflected in the formulation of priorities for public policy (harmonization of regulations with the EU, support for charging infrastructure, localization of service and after-sales support) and for Tesla's business strategies (partnerships with local energy operators, participation in "green" reconstruction programs, creation of a service and logistics hub).

Ключові слова: зелені інновації, інтернаціоналізація, ринок електромобілів, Tesla, Inc., екологічні технології, відновлювана енергетика, PESTLE-аналіз.

Key words: green innovations, internationalization, electric vehicle market, Tesla, Inc., environmental technologies, renewable energy, PESTLE analysis.

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

У сучасних умовах глобалізації та активної трансформації міжнародних економічних відносин зростає значення інноваційних галузей, зокрема ринку електромобілів, який стає одним із ключових напрямів сталого розвитку та "зеленої" економіки. Світові тренди з декарбонізації, цифровізації та переходу до відновлюваних джерел енергії зумовили зростання попиту на екологічно чистий транспорт, що, у свою чергу, активізувало процеси інтернаціоналізації в автомобільній промисловості.

Ринок електромобілів є яскравим прикладом нової хвилі глобальних технологічних зрушень, у межах якої провідні транснаціональні компанії, такі як компанія Tesla, Inc., відіграють роль не лише виробників, а й

агентів трансформацій у міжнародному економічному середовищі. Компанія Tesla Inc., завдяки інноваційному потенціалу, глобальній бізнес-стратегії та здатності до формування споживчих тенденцій, стала символом нової епохи в автомобільному секторі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження впливу зелених інновацій на інтернаціоналізацію ринку електромобілів в умовах глобального екологічного порядку денного набуває дедалі більшої актуальності. Зокрема, Стрілець В. Ю., Гаращенко Б. В. та Соколовський В. Р. розглядають зелені інновації як каталізатор інноваційних змін в системі управління підприємством, акцентуючи увагу на стратегічній ролі екологічних підходів у трансформації бізнесу [7]; Арфі В. Б., Хіккерова Л., Сау Ж. М. аналізують вплив зовнішніх джерел знань на ефективність зе-

лених інновацій та їхній зв'язок із результативністю підприємств [9]; Жанг Дж. та ін. досліджують значення екологічного регулювання, здатності до поглинання зелених знань і технологій у контексті стратегій інноваційного розвитку [15]; Стрілець В. Ю., Соколівський В. Р. і Сокіл А. А. пропонують новітню класифікацію зелених інновацій у бізнесі, яка дозволяє структурувати екологічні підходи за рівнем їхнього стратегічного впливу [8]; у щорічному звіті компанії Tesla, Inc. наголошується на важливості зелених технологій як основи для розширення глобальної присутності компанії та підвищення її сталості [12]; згідно з аналітичним оглядом ринку електромобілів в Україні (UAMarket Auto), зростання інтересу до "зелених" транспортних засобів створює сприятливі умови для інтернаціоналізації лідерів галузі, таких як компанія Tesla, Inc. [2]; експерти Міжнародного енергетичного агентства відзначають, що ринки, що розвиваються, зокрема український, демонструють значний потенціал для розвитку екологічно орієнтованого транспорту в межах глобальних стратегій декарбонізації [11].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даного дослідження є аналіз процесів інтернаціоналізації ринку електромобілів на прикладі діяльності транснаціональної корпорації Tesla, Inc. в Україні, з урахуванням впливу глобальних тенденцій на внутрішній економічний контекст. Особливу увагу приділено ролі компанії Tesla, Inc. як драйвера технологічних та структурних змін на перетині глобального і національного рівнів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В умовах лібералізації зовнішньоекономічної політики та прагнення інтегруватися до європейського та глобального ринку, Україна розпочала активне освоєння сфери електромобільності. Попри наявні інфраструктурні, фінансові та регуляторні виклики, національний ринок демонструє зростаючу зацікавленість у використанні електротранспорту, що створює передумови для адаптації міжнародного досвіду.

У зарубіжному науковому середовищі тривають активні дискусії щодо трактування поняття "зелені інновації". Під цим терміном зазвичай розуміють технологічні новації, спрямовані на охорону навколишнього середовища, мінімізацію забруднення, скорочення обсягів відходів та підвищення енергоефективності [9]. Такі інновації сприяють підвищенню ефективності діяльності підприємств завдяки зниженню витрат і негативного впливу на довкілля. Окрім цього, зелені інновації зміцнюють конкурентоспроможність компаній, сприяють формуванню позитивного іміджу бренду та залученню нових споживачів. Вони тісно пов'язані з практи-

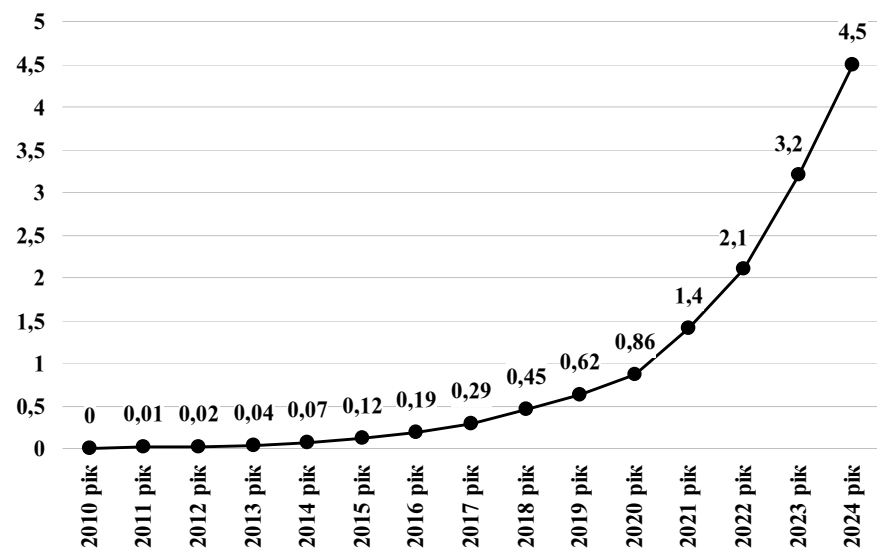


Рис. 1. Динаміка зростання частки електромобілів у світовому парку легкових автомобілів за період з 2010 по 2024 рік, %

Джерело: [13].

ками екологічного корпоративного управління та реалізацією екологічних стратегій компаній [15]. Під зеленими інноваціями розуміємо нововведення, технології, продукти або практики, які спрямовані на зниження негативного впливу на довкілля і підвищення сталості. Вони передбачають розвиток нових або поліпшення існуючих процесів з метою зменшення використання природних ресурсів, зниження викидів шкідливих речовин, збільшення енергоефективності, поліпшення управління відходами та сприяння відновлюваній енергетиці [7].

Зелені інновації в електромобілях впливають і на фінансово-економічні результати підприємств: зменшення виробничих витрат через енергоефективність, відкриття нових ринкових ніш, підвищення інвестиційної привабливості компаній, що працюють у сфері "зеленого" транспорту, отримання податкових пільг та державної підтримки [8].

Електромобілі є яскравим прикладом зелених інновацій, оскільки вони спрямовані на мінімізацію негативного впливу транспорту на довкілля. Їхній розвиток базується на екологічно орієнтованих технологіях, таких як:

- використання електричної тяги замість двигунів внутрішнього згоряння (зменшення викидів CO₂),
- акумулятори нового покоління, що забезпечують більшу енергоефективність і тривалість експлуатації,
- застосування вторинної сировини та екологічних матеріалів при виробництві,
- інтеграція з відновлюваними джерелами енергії (напр., зарядка від сонячних панелей),
- цифрові рішення, які оптимізують витрати пального, маршрутів і технічне обслуговування [1; 2; 3; 5; 6].

Динаміка зростання частки електромобілів у світовому парку легкових автомобілів за період з 2010 по 2024 рік підтверджує глобальну тенденцію до електрифікації транспорту. Якщо у 2010 році електрокари становили лише 0% від загальної кількості легкових автомобілів, то вже у 2020 році ця частка досягла 0,86%, у

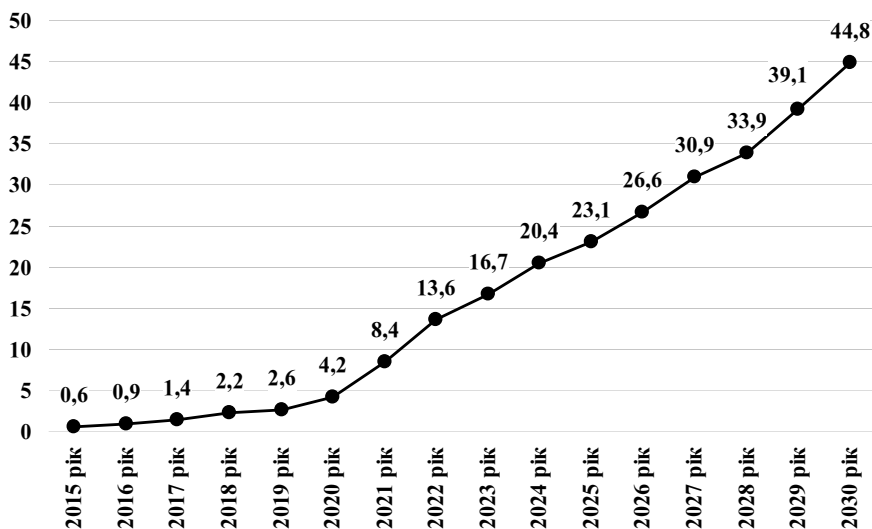


Рис. 2. Глобальна частка ринку електромобілів у продажах легкових автомобілів у період з 2015 по 2023 рік, з прогнозом до 2030 року, %

Джерело: [13].

2022 році — 2,1%, а за прогнозами на 2024 рік вона сягне 4,5%. Це майже в 225 разів більше, ніж у 2011 році (0,01%) (рис. 1) [13].

Такий стрімкий ріст свідчить про системну зміну глобальних пріоритетів в автомобільній галузі — від традиційних двигунів внутрішнього згоряння до екологічно чистих технологій. Збільшення частки електромобілів є не лише індикатором технічного прогресу, а й важливою складовою нової архітектури міжнародних економічних відносин, орієнтованої на досягнення цілей сталого розвитку, зниження вуглецевого сліду та диверсифікацію енергетичних джерел.

Зростання глобальної частки електромобілів у структурі продажів легкових автомобілів є ще одним переконливим свідченням зміни парадигми у сфері міжнародної автомобільної торгівлі. У 2015 році частка електромобілів у загальному обсязі продажів становила лише 0,6%, однак уже у 2021 році цей показник досяг 8,4%, а у 2023 році — 16,7%, тобто зріс майже у 28 разів за вісім років (рис. 2) [13].

Прогнози до 2030 року засвідчують ще більш амбітну динаміку: очікується, що електромобілі становити-

муть 44,8% усіх проданих легкових авто у світі [13]. Це означає, що майже кожен другий новий автомобіль на глобальному ринку буде електричним. Така трансформація означає не лише технологічні зрушення, але й кардинальні зміни у міжнародних економічних відносинах: від ланцюгів постачання до торговельної політики, від енергетичної безпеки до екологічного регулювання.

У цьому контексті дослідження процесів інтернаціоналізації ринку електромобілів, зокрема через призму діяльності таких транснаціональних компаній, як Tesla, Inc., набуває особливої ваги. Воно дозволяє глибше зрозуміти механізми формування глобального попиту, адаптації локальних ринків до міжнародних стандартів, а також потенціал країн, таких як Україна, інтегруватися до нової парадигми світового автомобілебудування.

Зростання глобального попиту на електрокари безпосередньо впливає і на формування внутрішнього попиту в країнах, що інтегруються у світову економіку, зокрема — в Україні. У цьому контексті досвід провідних транснаціональних корпорацій, таких як компанія Tesla, Inc., є надзвичайно цінним для адаптації та формування конкурентоспроможної моделі розвитку національного ринку електромобільності.

Зелені інновації є ключовим компонентом глобальної інтернаціоналізаційної стратегії компанії Tesla, Inc. Розробка енергоефективних акумуляторів, розширення зарядної інфраструктури (мережа Supercharger), впровадження екосистемних рішень (Tesla Energy) дозволяють компанії ефективно адаптуватися до екологічних стандартів різних країн. Це спрощує вихід Tesla на нові ринки, де діють суворі вимоги до викидів та енергоспоживання, зокрема в ЄС, Північній Америці та потенційно — в Україні. Наприклад, моделі компанії Tesla, Inc. сертифіковані за стандартами WLTP та EPA, що відповідає екологічним критеріям для пільгового ввезення у низку країн. Завдяки "зеленим" технологіям компанії Tesla, Inc. отримує не лише технологічну, але й регуляторну перевагу, яка знижує бар'єри для інтернаціоналізації [12].

У рейтингу Fortune 500 за 2025 рік компанія Tesla, Inc. займає 43-тє місце серед найбільших компаній США за загальним обсягом доходу [10]. Це означає незначне зниження на три позиції порівняно з попереднім роком, що пов'язано з незначним зменшенням річного доходу, який склав приблизно 97,7 мільярда доларів. Попри це, компанія Tesla, Inc. залишається однією з найвпливовіших і найпомітніших компаній як в автомобільному, так і в технологічному секторах США [12].

Таблиця 1. Основні види діяльності компанії Tesla, Inc. у 2024 році

Вид діяльності	Опис	Частка доходу, %
Виробництво електромобілів	Продаж моделей S/3/X/Y, Cybertruck, Tesla Semi	70
Генерація та зберігання енергії	Сонячні панелі, Solar Roof, Powerwall, Megapack	15
Програмне забезпечення (FSD, Autopilot тощо)	Підписки на FSD, автопілот, оновлення ПЗ	5
Мережа Supercharger	Плата за використання зарядних станцій	3
Послуги та інше	Продаж б/в авто, ремонт, страхування, мобільні додатки	7
Розробка акумуляторних елементів	Внутрішні R&D, виробництво на Gigafactory (не дає прямого доходу)	0

Джерело: складено на основі [12].

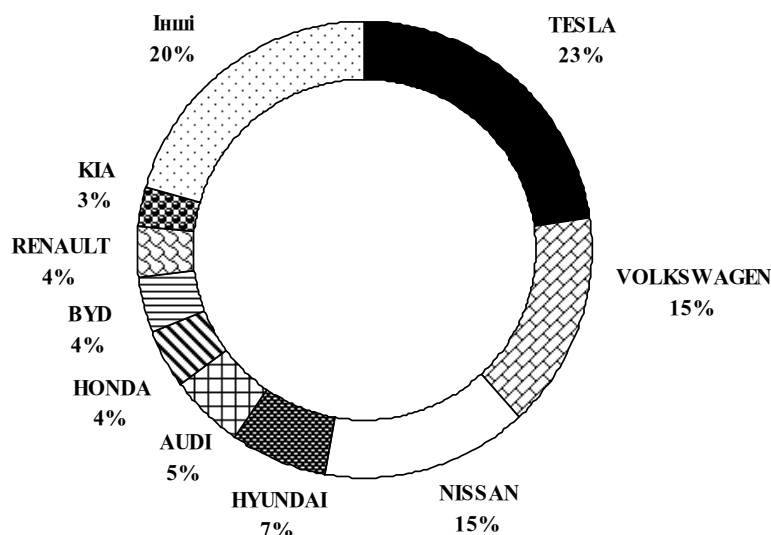


Рис. 3. Топ марок електроавто, ввезених в Україну у 2024 році, % у структурі

Джерело: складено на основі [2; 6].

У 2024 фінансовому році компанія Tesla, Inc. зосереджує основну частину своєї діяльності на виробництві електромобілів, що забезпечує близько 70% загального доходу (табл. 1) [12]. Це свідчить про те, що автопромисловість залишається її ключовим бізнес-напрямом. Водночас компанія Tesla, Inc. активно розвиває напрям енергогенерації та зберігання енергії — продаж сонячних панелей, Powerwall і Megarack приносить приблизно 15% доходу, демонструючи прагнення компанії до диверсифікації та участі в енергетичному переході. Загалом, компанія Tesla, Inc. демонструє стратегію поступового переходу від класичного виробника авто до високотехнологічної енергетичної та програмної компанії з власною замкнутою екосистемою [12].

У контексті України "зелені" інновації Tesla, Inc. створюють нові можливості для інтеграції національного ринку в глобальні ланцюги вартості. Висока енергоефективність, можливість автономного використання електромобіля із сонячними панелями та низькі витрати на обслуговування сприяють його поширенню навіть за умов недостатньо розвиненої інфраструктури.

Інновації Tesla, Inc. — зокрема ефективні акумулятори, нульові викиди, енергоощадні Gigafactory та використання відновлюваної енергії — забезпечують відповідність суворим екологічним стандартам ЄС, Південної Кореї, Японії та Канади. Це зміцнює довіру до бренду, сприяє споживчій лояльності та спрощує вихід на нові ринки, включаючи український, де зростає попит на екологічний транспорт в умовах енергетичного переходу [12].

З боку держави діють певні стимули — звільнення електромобілів від ПДВ та мита, спрощене оформлення, а також проєкти щодо розвитку зарядних станцій. Проте відсутність локальної сервісної мережі компанії Tesla, Inc., складнощі з гарантійним обслуговуванням та покриттям програмного забезпечення створюють обмеження для ширшого входження бренду на український ринок. Попри це, у 2023—2024 рр. спостерігається стабільне зростання кількості ввезе-

Таблиця 2. Порівняльні характеристики компанії Tesla, Inc. із найбільшими конкурентами у 2024 році

Показник	Tesla (США)	BYD (Китай)	Volkswagen Group (Німеччина)	General Motors (США)
Тип компанії	Публічна	Публічна	Публічна	Публічна
Дохід, млрд дол.	97,7	107	348	187
Чистий прибуток, млрд дол.	7,1	5,6	5,5	6,0
Загальні активи, млрд дол.	105	94,4	681	279,8
Кількість працівників, осіб	140 000	700 000	683 000	162 000
Ринкова вартість, млрд дол.	785	115	49	51–52

Джерело: складено на основі [10].

них моделей Tesla (переважно Model 3 та Model Y) через приватний імпорт [6], що свідчить про наявність попиту з боку прогресивної частини українських споживачів, орієнтованих на інновації та екологічність (рис. 3).

Компанія Tesla, Inc. стикається з серйозною конкуренцією з боку кількох глобальних автовиробників, які активно виходять на ринок електромобілів, зокрема й в Україні (табл. 1).

General Motors трансформується у напрямку електромобільного майбутнього завдяки платформі Ultium, охоплюючи сегмент EV через бренди Chevrolet, Cadillac і підрозділ Cruise. В Україні GM представлена імпортованими авто, переважно Chevrolet, тоді як електромобілі ще не набули поширення.

Volkswagen Group інвестує в електрифікацію через бренди Volkswagen, Audi та Porsche. Моделі на кшталт VW ID.4, Audi Q4 e-tron і Taosan уже з'явилися в Україні, де попит на електромобілі зростає.

Китайська BYD, один із головних глобальних конкурентів Tesla, Inc., просувається завдяки доступним моделям, виробництву акумуляторів і державній підтримці. В Україні бренд лише починає експансію, з'являючись через незалежних дилерів.

Таблиця 3. PESTLE-аналіз України як перспективного ринку для розширення діяльності компанії Tesla, Inc.

Політичне середовище	Економічне середовище	Соціо-культурне середовище
Ключові виклики: Тривалі загрози безпеці та непередбачуваність через військову агресію Необхідність послідовного впровадження антикорупційної політики Ризик політичної втоми серед країн-донорів Ключові можливості: Зростання геополітичного значення Посилення інтеграційних перспектив з ЄС та НАТО Зростаюче міжнародне визнання та підтримка	Ключові виклики: Інфляція (приблизно 10–14 %) та слабкий внутрішній попит Руїнування інфраструктури (дороги, порти, енергетична мережа) Безробіття (близько 20 %) та нестача робочої сили в ключових секторах Ключові можливості: Відкриття ринків ЄС Масштабне відновлення інфраструктури та енергетики Зростаючий інтерес іноземних інвесторів до довгострокового відновлення	Ключові виклики: Скорочення населення та міграція кваліфікованої робочої сили Перевантаження систем охорони здоров'я та освіти Соціальна травма та криза психічного здоров'я Ключові можливості: Зміцнення національної ідентичності та єдності Активна участь діаспори у відбудові країни Повернення мігрантів, підтримане інвестиційними та житловими програмами
Технологічне середовище	Правове середовище	Екологічне середовище
Ключові виклики: Руїнування телекомунікаційної та енергетичної інфраструктури Відтік талантів до ЄС та Північної Америки Обмежений доступ до капіталу для інновацій Ключові можливості: Відбудова із використанням «розумних» технологій (наприклад, смарт-міста, зелена енергетика) Партнерства з технологічними компаніями ЄС Розвиток цифрової освіти та підготовка кадрів	Ключові виклики: Забруднення водних джерел, річок і сільськогосподарських угідь Невибухлі боеприпаси та потреба у відновленні земель Енергетична нестабільність через пошкодження об'єктів відновлюваної та ядерної енергетики Ключові можливості: Гармонізація екологічного регулювання з нормами ЄС Інвестиції у відновлювану енергетику та зелене будівництво Потенціал України як експортера зеленої енергії (наприклад, водню)	Ключові виклики: Повільна судова реформа та слабе виконання законів Корупційні ризики у сфері державних закупівель та використанні бюджетних коштів Бюрократичні перепони у малих громадах Ключові можливості: Гармонізація законодавства з ЄС Зростання захисту інвесторів завдяки міжнародним угодам Розвиток цифрових юридичних послуг для підвищення прозорості

Джерело: складено автором.

Tesla, Inc. вирізняється цілісною екосистемою — від електромобілів до енергозберігаючих рішень, що інтегруються з розумними мережами. Це забезпечує їй стратегічні переваги на ринках, орієнтованих на декарбонізацію, зокрема в Україні, яка підтримує цілі Європейського зеленого курсу.

Україна є перспективним ринком для автомобільного бізнесу, хоча стикається з рядом викликів (табл. 3). З початку повномасштабного вторгнення Росії у лютому 2022 року країна діє в умовах воєнного стану. Водночас зберігається ефективне державне управління, функціонують громадянські інституції, триває децентралізація та працює парламент. Висока підтримка Президента Володимира Зеленського та широка міжнародна допомога (ЄС, США, НАТО) зміцнюють легітимність влади. Статус кандидата на вступ до ЄС сприяє гармонізації політики та модернізації управління. Хоча корупція залишається проблемою, спостерігається поступ під впливом громадського тиску й підтримки західних партнерів.

У 2022 році економіка України скоротилася більш ніж на 30 %, однак у 2023—2024 роках демонструє поступове відновлення (очікуване зростання ВВП у 2024 році — близько 4,5 %). Основні драйвери — експорт агропродукції, IT-послуги та міжнародна допомога. Незважаючи на інфляцію та коливання курсу

гривні, НБУ забезпечив макроекономічну стабільність. План відновлення передбачає понад \$400 млрд інвестицій.

Соціально-культурне середовище характеризується демографічною кризою: переміщення населення, старіння, мобілізація. Проте суспільство зберігає високу стійкість і громадянську активність, зокрема серед молоді та волонтерів. Діаспора підтримує економіку через перекази, адвокацію та бізнес-зв'язки.

Попри війну, Україна зберігає розвинену цифрову екосистему. Застосунок "Дія" слугує прикладом е-врядування, а IT-сектор функціонує завдяки віддаленій роботі. Зміцнились кібербезпекові можливості через співпрацю з міжнародними партнерами.

Війна завдала значної шкоди довкіллю: забруднення ґрунтів, вод, вирубка лісів, пожежі. Проте Україна залишається прихильною до Європейського зеленого курсу, інтегруючи принципи сталого розвитку у відновлення, зокрема в енергетиці та агросекторі.

PESTLE-аналіз України як перспективного ринку для Tesla, Inc. свідчить, що попри воєнний стан та безпекові ризики, країна зберігає політичну стабільність, проводить реформи та отримує потужну підтримку з боку ЄС, США та інших партнерів, що підвищує її інвестиційну привабливість. Економіка поступово відновлюється після кризи 2022 року, зростаючи завдяки екс-

Таблиця 4. Ключові переваги компанії Тесла для входження на українських ринок

Перевага	Опис
Вражаюча стратегія найму	Компанія Tesla, Inc. приваблює найкращі таланти завдяки репутації інноваційної компанії, формуючи висококваліфіковану команду, віддану місії компанії. Пріоритетність технічної експертизи та бачення дозволяють підтримувати конкурентну перевагу в умовах технологічного прогресу.
Сильний бренд і висока ринкова капіталізація	Бренд Tesla асоціюється з інноваціями, стійкістю та передовими технологіями. Цей імідж у поєднанні з високою ринковою капіталізацією забезпечує впевненість інвесторів і доступ до ресурсів для масштабування та розширення.
Унікальне позиціонування бренду та маркетинг	Модель прямого продажу споживачеві, мінімальна залежність від традиційної реклами та потужна присутність у соцмережах відрізняють компанію Tesla, Inc.. Компанія позиціонує себе як преміум-бренд, що водночас є екологічним вибором для свідомих споживачів та ентузіастів технологій.
Феноменальна організаційна структура	Організаційна структура компанії Tesla, Inc. сприяє інноваціям завдяки плоскій ієрархії, що забезпечує швидке прийняття рішень і міжфункціональну співпрацю. Така гнучкість дозволяє компанії швидко адаптуватися до вимог ринку та технологічних змін.
Сильна інноваційна спроможність	Компанія Tesla, Inc. лідирує в галузі електромобілів завдяки проривам у сфері акумуляторів, автономного водіння та стійких енергетичних рішень. Постійні інновації дозволяють покращувати продукцію та зберігати випередження конкурентів, відповідаючи потребам ринку.

Джерело: складено на основі [12].

порту, розвитку ІТ-сектору та програмам відбудови — це створює можливості для іноземного бізнесу, зокрема Tesla.

Соціально-культурне середовище вирізняється стійкістю, активністю громадян і впливом діаспори, яка сприяє міжнародній інтеграції. Технологічно Україна залишається конкурентоспроможною завдяки цифровій екосистемі, е-врядуванню та кібербезпеці. У правовій сфері триває гармонізація з нормами ЄС, що важливо для захисту інвесторів. Екологічні втрати водночас стимулюють зелений перехід, відкриваючи можливості для технологій Tesla у сфері електромобілів, зарядної інфраструктури та відновлюваної енергії.

Щоб утримати та розширити позиції на українському ринку, компанії Tesla, Inc. потрібно або локалізувати свої сервіси, або активніше співпрацювати з партнерами для поширення інфраструктури та доступності авто (табл. 4).

Однією із найбільших конкурентних переваг компанії Tesla, Inc. безумовно є зелені інновації, що покращення батарей, зниження вартості виробництва, збільшення дальності ходу — все це дозволяє зробити електрокари більш доступними і ефективними. Інноваційні рішення у сфері швидкісної зарядки, "розумні" зарядні станції, інтеграція з "розумним" містом (smart city) — сприяють зручному використанню електрокарів. Компанії як Tesla, Inc. впроваджують цілі екологічні екосистеми, де електромобілі — лише один із компонентів. Наприклад, комбінація електрокарів з домашніми акумуляторами (Tesla Powerwall) та сонячними панелями формує повністю незалежну від викопного палива інфраструктуру.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження засвідчує, що зелені інновації відіграють ключову роль у процесах інтернаціона-

лізації компанії Tesla, Inc. як на глобальному рівні, так і в межах окремих національних ринків, таких як український. Технологічна досконалість, орієнтація на стійкий розвиток та впровадження інтегрованих енергетичних рішень створюють конкурентні переваги, які дозволяють компанії Tesla, Inc. успішно адаптуватися до екологічних, регуляторних та споживчих вимог різних країн.

Для українського ринку це означає появу не просто нового автовиробника, а постачальника комплексних екологічних рішень. Подальше посилення "зеленого курсу" України, розвиток зарядної інфраструктури та локалізація сервісу компанії Tesla, Inc. можуть сприяти формуванню нової екосистеми електромобільності, де компанія Tesla, Inc. потенційно стане одним з головних драйверів.

Література:

1. Близнюк А. Вплив інноваційних технологій на підвищення економічного ефекту в автомобільній галузі. Економіка та суспільство. 2023. № 55. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-33> (дата звернення: 29.07.2025).

2. Електромобілі в Україні: аналітичний огляд ринку. UAMarket Auto. Київ, 2024. URL: <https://uamarket-auto/analytics/ev-in-ukraine-2024> (дата звернення: 29.07.2025).

3. Європейський зелений курс: можливості та виклики для України. Центр економічного відновлення. Київ, 2021. 48 с. URL: <https://cer.org.ua/green-deal> (дата звернення: 29.07.2025).

4. Зелені інвестиції у сталому розвитку: світовий досвід та український контекст. Київ: Центр Разумкова; Заповіт, 2019. 112 с. URL: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2019_ZELEN_INVEST.pdf (дата звернення: 29.07.2025).

5. Мирошніченко Г., Марина А., Чернишов О. Тенденції розвитку глобального автомобільного ринку.

Економіка та суспільство. 2024. № 59. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-149> (дата звернення: 29.07.2025).

6. Опендatabот. Рекордну кількість електрокарів ввезли в Україну. 2024. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/electrocars-2024-5> (дата звернення: 29.07.2025).

7. Стрілець В. Ю., Гаращенко Б. В., Соколовський В. Р. Зелені інновації як каталізатор інноваційних змін в системі управління підприємством. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2023. № 48. С. 76—81. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/48_2023ua/УЖНУ%20№48_2023.pdf (дата звернення: 29.07.2025).

8. Стрілець В. Ю., Соколовський В. Р., Сокіл А. А. Новітній підхід до класифікації зелених інновацій в бізнесі. Current challenges of science and education: матеріали міжнар. наук.-практ. конф. (15—17 січня 2024 р., м. Берлін, Німеччина). Берлін, 2024. С. 556—559. URL: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2024/01/CURRENT-CHALLENGES-OF-SCIENCE-AND-EDUCATION-15-17.01.24.pdf> (дата звернення: 29.07.2025).

9. Arfi W. B., Hikkerova L., Sahut J. M. External knowledge sources, green innovation and performance. Technological Forecasting and Social Change. 2018. № 129. P. 210—220.

10. Fortune Global 500 — 2025 Ranking. Fortune Magazine. 2025. URL: <https://fortune.com/global500/> (дата звернення: 29.07.2025).

11. International Energy Agency. Global EV Outlook 2024. Paris: IEA, 2024. 143 p. URL: <https://www.iea.org/reports/global-ev-outlook-2024> (дата звернення: 29.07.2025).

12. Tesla Inc. Annual Impact Report 2023. Tesla Inc., 2024. 79 p. URL: https://www.tesla.com/ns_videos/2023-tesla-impact-report.pdf (дата звернення: 29.07.2025).

13. Statista. URL: <https://www.statista.com/> (дата звернення: 29.07.2025).

14. World Economic Forum. The Future of Electric Vehicles in Emerging Markets. Geneva: WEF, 2023. URL: <https://www.weforum.org/reports/> (дата звернення: 29.07.2025).

15. Zhang J., Liang G., Feng T., Yuan C., Jiang W. Green innovation to respond to environmental regulation: how external knowledge adoption and green absorptive capacity matter? Business Strategy and the Environment. 2019. № 29. P. 39—53.

References:

1. Blyzniuk, A. (2023), "The impact of innovative technologies on increasing the economic effect in the automotive industry", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 55. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-33>.

2. UAMarket Auto (2024), "Electric vehicles in Ukraine: market analytical overview", available at: <https://uamarket.auto/analytics/ev-in-ukraine-2024> (Accessed 25 Jul 2025).

3. Tsentral ekonomichnoho vidnovlennia (2021), *Yevropeyskyi zelenyi kurs: mozhlyvosti ta vykyky dlia Ukrainy* [European Green Deal: Opportunities and

Challenges for Ukraine], Kyiv, Ukraine, available at: <https://cer.org.ua/green-deal> (Accessed 25 Jul 2025).

4. Tsentral Razumkova (2019), *Zeleni investytsii u stalomu rozvytku: svitovy dosvid ta ukraïnskyi kontekst* [Green investments in sustainable development: global experience and the Ukrainian context], Zapovit, Kyiv, Ukraine, available at: https://razumkov.org.ua/uploads/article/2019_ZELEN_INVEST.pdf (Accessed 25 Jul 2025).

5. Myroshnychenko, H., Maryna, A. and Chernyshov, O. (2024), "Trends in the development of the global automotive market", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 59. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-149>.

6. Opendatabot (2024), "A record number of electric vehicles were imported into Ukraine", available at: <https://opendatabot.ua/analytics/electrocars-2024-5> (Accessed 25 Jul 2025).

7. Strilets, V.Yu., Harashchenko, B.V. and Sokolovskiy, V.R. (2023), "Green innovations as a catalyst for innovative changes in the enterprise management system", *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya "Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo"*, vol. 48, pp. 76-81, available at: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/48_2023ua/%D0%A3%D0%96%D0%9D%D0%A3%20%E2%84%9648_2023.pdf (Accessed 25 Jul 2025).

8. Strilets, V.Yu., Sokolivskiy, V.R. and Sokil, A.A. (2024), "A modern approach to the classification of green innovations in business", *Current challenges of science and education: Conference Proceedings of the International Scientific and Practical Conference, Berlin, Germany*, 15—17 Jan 2024, pp. 556—559, available at: <https://sci-conf.com.ua/wp-content/uploads/2024/01/CURRENT-CHALLENGES-OF-SCIENCE-AND-EDUCATION-15-17.01.24.pdf> (Accessed 25 Jul 2025).

9. Arfi, W.B., Hikkerova, L. and Sahut, J.M. (2018), "External knowledge sources, green innovation and performance", *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 129, pp. 210—220.

10. Fortune Magazine (2025), "Fortune Global 500 — 2025 Ranking", available at: <https://fortune.com/global500/> (Accessed 25 Jul 2025).

11. International Energy Agency (2024), *Global EV Outlook 2024*, Paris, France, available at: <https://www.iea.org/reports/global-ev-outlook-2024> (Accessed 25 Jul 2025).

12. Tesla, Inc. (2024), "Tesla Inc. Annual Impact Report 2023", available at: https://www.tesla.com/ns_videos/2023-tesla-impact-report.pdf (Accessed 25 Jul 2025).

13. Statista (2025), "Data from the official website", available at: <https://www.statista.com/> (Accessed 25 Jul 2025).

14. World Economic Forum (2023), *The Future of Electric Vehicles in Emerging Markets*, Geneva, Switzerland, available at: <https://www.weforum.org/reports/> (Accessed 25 Jul 2025).

15. Zhang, J., Liang, G., Feng, T., Yuan, C. and Jiang, W. (2019), "Green innovation to respond to environmental regulation: how external knowledge adoption and green absorptive capacity matter?", *Business Strategy and the Environment*, vol. 29, pp. 39—53.

Стаття надійшла до редакції 29.07.2025 р.

С. М. Халатур,

д. е. н., професор, завідувач кафедри фінансів, банківської справи та страхування,

Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8331-3341>

В. С. Андрейцев,

здобувач освітнього рівня "магістр", Дніпровський державний аграрно-економічний університет

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-8948-9572>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.16.137

ФІНАНСОВА СТАБІЛЬНІСТЬ БАНКУ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ КРЕДИТНИМ ПОРТФЕЛЕМ

S. Khalatur,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Finance, Banking and Insurance,

Dnipro State Agrarian and Economic University

V. Andreitsev,

Student of the gr. MgFBS-24, Dnipro State Agrarian and Economic University

FINANCIAL STABILITY OF THE BANK THROUGH THE PRISM OF STRATEGIC LOAN PORTFOLIO MANAGEMENT

В статті визначені основні ознаки фінансової стабільності комерційних банків. Автори дослідили вплив окремих факторів, які впливають на фінансову стабільність банків. Фінансова стабільність банківських установ представлена через призму стратегічного управління кредитним портфелем, що дозволяє не лише мінімізувати ризики, а й забезпечити довгострокове зростання та конкурентоспроможність на фінансовому ринку. Визначені ознаки разом формують систему оцінки фінансової стійкості банку, яка може бути доповнена як кількісними показниками (коефіцієнти), так і якісними характеристиками управління.

Важливу роль відіграє також управління кредитним портфелем, тому приділено увагу впровадженню принципів ESG (екологічне, соціальне, управлінське управління), що стають частиною стратегічного розвитку банків. Кредитний ризик банківських установ займає особливу роль та враховувати його вплив на фінансову стабільність як окремих банків, так і банківської системи країни в цілому.

The financial stability of a bank is one of the key prerequisites for the sustainable functioning of the financial system. In conditions of growing uncertainty, strategic management of the loan portfolio, which is the main source of profitability and at the same time risk for the bank, becomes of particular importance. The financial stability of a bank directly depends on the effective strategic management of the loan portfolio. This approach allows not only to minimize risks, but also to ensure long-term growth and competitiveness in the financial market. The article identifies the main features of the

financial stability of commercial banks. The authors have studied the influence of individual factors that affect the financial stability of banks. The financial stability of banking institutions is presented through the prism of strategic management of the loan portfolio, which allows not only to minimize risks, but also to ensure long-term growth and competitiveness in the financial market. The identified features together form a system for assessing the financial stability of a bank, which can be supplemented by both quantitative indicators (coefficients) and qualitative characteristics of management. An important role is also played by loan portfolio management, therefore attention is paid to the implementation of ESG principles (environmental, social, governance), which become part of the strategic development of banks. The credit risk of banking institutions plays a special role and its impact on the financial stability of both individual banks and the banking system of the country as a whole should be taken into account. The financial stability of a bank depends not only on the volume of assets or capital, but also on the quality of strategic management. Successful management of the loan portfolio ensures risk reduction, increases the trust of clients and investors, and is the key to the long-term development of the bank. In times of crisis, it is important not only to respond to challenges, but also to build flexible strategies that allow preventing negative consequences before they occur.

Ключові слова: фінансова стабільність, комерційні банки, кредитний портфель, банківська система, фінансова стійкість.

Key words: financial stability, commercial banks, loan portfolio, banking system, financial sustainability.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Фінансова стабільність банку є однією з ключових передумов сталого функціонування фінансової системи. В умовах зростаючої невизначеності особливого значення набуває стратегічне управління кредитним портфелем, яке виступає основним джерелом прибутковості та водночас ризику для банку. Фінансова стабільність банку безпосередньо залежить від ефективного стратегічного управління кредитним портфелем. Такий підхід дозволяє не лише мінімізувати ризики, а й забезпечити довгострокове зростання та конкурентоспроможність на фінансовому ринку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питання фінансової стійкості та фінансової стабільності як окремих банків, так і банківської системи в цілому були висвітлені в наукових працях таких вчених і дослідників, як: Аванесова Н., Бакало І., Вовченко О. С., Єгоричева С. Б., Коваленко В. В., Приказюк Н., Погібиль А., Соляр В. В., Журавльова Т. О., Макаренко Ю. П., Турова Л. Л., Шалигіна І. та інші [1-12]. Але водночас залишається недостатньо вивченою проблема фінансової стабільності банківського сектору в умовах воєнного стану країни. Особливо слід дослідити підвищення фінансової стабільності банківських установ через призму стратегічного управління кредитним портфелем.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті полягає у вивченні теоретико-методологічних аспектів та практичних підходів дослідження фінансової стабільності комерційних банків через призму стратегічного управління кредитним портфелем.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

В умовах військового стану в Україні роль ефективного управління кредитним портфелем лише зросла. Банки зіштовхнулися з масовою реструктуризацією кредитів, зміною платоспроможності позичальників та концентрацією ризиків у окремих секторах (наприклад, аграрному чи будівельному). Тому дуже важливо застосовувати адаптивну модель прогнозування ризиків; залучати державні гарантії або портфельні страхування (через Державну програму "5-7-9%", Ексімбанк, тощо); переглядати стратегії надання нових кредитів із урахуванням поточної ситуації [4, с. 101].

Фінансова стабільність банку є фундаментальною умовою ефективного функціонування банківської системи, особливо в умовах економічної невизначеності та зростання ризиків. Одним із ключових чинників, що впливає на стабільність банку, є ефективне стратегічне управління його кредитним портфелем. Оскільки кредитування є основною формою активних операцій банку, його якість безпосередньо визначає рівень фінансової безпеки та платоспроможності установи. Відобразимо в таблиці ключові показники фінансової стабільності комерційного банку, які часто використовуються для аналізу фінансової стійкості банків. Відобразимо в таблиці ключові показники фінансової стабільності комерційного банку, які часто використовуються для аналізу фінансової стійкості банків [1, 3, с. 95].

Суть стратегічного управління кредитним портфелем

Стратегічне управління кредитним портфелем передбачає створення умов для реалізації наступних заходів:

— формування збалансованої кредитної політики;



Рис. 1. Ознаки фінансової стабільності комерційних банків

— диверсифікацію портфеля за видами кредитів, галузями, термінами та ризик-профілями позичальників;
 — встановлення лімітів на окремі сектори та контрагенти;
 — активне управління простроченою заборгованістю;
 — впровадження сучасних інструментів аналізу ризику, таких як скоринг, кредитні рейтинги, стрес-тестування.

Проаналізуємо основні ознаки фінансової стабільності комерційних банків, що відображені на рисунку 1 за такими показниками та характеристиками, які свідчать про здатність банку виконувати свої зобов'язання, протистояти зовнішнім і внутрішнім ризикам, підтримувати ліквідність і прибутковість у коротко- та довгостроковій перспективі [2, с. 143].

1. Достатній рівень капіталу
 - високий коефіцієнт достатності регулятивного капіталу (норматив Н2 за вимогами НБУ).
 - забезпечення покриття ризиків втрат за активними операціями.
 - співвідношення власного та залученого капіталу відповідає нормативам.
2. Якість активів
 - низький рівень проблемних (NPL) і прострочених кредитів.
 - високий рівень резервування під кредитні ризики.
 - висока диверсифікація активів за галузями та видами позичальників.
3. Ліквідність
 - здатність своєчасно виконувати платіжні зобов'язання.

Таблиця 1. Ключові показники фінансової стабільності банку

Група показників	Назва показника	Формула / Норматив	Оптимальне значення / Норма
Капітал	Достатність регулятивного капіталу (Н2)	Регулятивний капітал / Загальні активи, зважені на ризик	Не менше 10%
	Співвідношення власного капіталу до активів	Власний капітал / Активи	> 7%
Активи	Частка проблемних кредитів (NPL)	Проблемні кредити / Кредитний портфель	< 10%
	Рівень резервування	Створені резерви / Кредитний портфель	Залежно від ризиків
Ліквідність	Миттєва ліквідність (Н4)	Ліквідні активи до 1 дня / Зобов'язання до 1 дня	≥ 20% (НБУ)
	Поточна ліквідність (Н5)	Ліквідні активи до 7 днів / Зобов'язання до 7 днів	≥ 40% (НБУ)
	Короткострокова ліквідність (Н6)	Ліквідні активи до 31 дня / Зобов'язання до 31 дня	≥ 60% (НБУ)
Прибутковість	Рентабельність активів (ROA)	Чистий прибуток / Загальні активи	1–2%
	Рентабельність капіталу (ROE)	Чистий прибуток / Власний капітал	10–20%
	Співвідношення витрат до доходів	Операційні витрати / Операційні доходи	< 60%
Ризики	Коефіцієнт концентрації кредитів	Кредити найбільшим позичальникам / Кредитний портфель	Не більше 25% на одного позичальника
	Частка валютних кредитів	Валютні кредити / Загальний кредитний портфель	Менше 30% (рекомендовано)

— дотримання нормативів миттєвої (Н4), поточної (Н5) та короткострокової ліквідності (Н6).

— достатній обсяг високоліквідних активів (готівка, депозити в НБУ, цінні папери).

4. Прибутковість

— позитивна динаміка чистого прибутку.

— висока рентабельність активів (ROA) та власного капіталу (ROE).

— раціональне управління витратами (низький cost-to-income ratio).

5. Ефективне управління ризиками

— наявність структур ризик-менеджменту.

— використання систем раннього попередження.

— проведення регулярних стрес-тестів та оцінок чутливості.

6. Довіра з боку клієнтів і партнерів

— зростання обсягу депозитів.

— позитивна репутація на ринку.

— високі позиції в рейтингах надійності.

7. Відповідність нормативним вимогам НБУ

— виконання всіх економічних нормативів.

— відсутність санкцій з боку регулятора.

— прозорість звітності.

8. Стійкість до зовнішніх шоків

— здатність адаптувати бізнес-модель у кризових умовах.

— наявність стратегій з антикризового управління.

— фінансова гнучкість у зміні ринкових умов.

Зазначені вище ознаки разом формують систему оцінки фінансової стійкості банку, яка може бути доповнена як кількісними показниками (коефіцієнти), так і якісними характеристиками управління [5, с. 28].

Відобразимо в таблиці ключові показники фінансової стабільності комерційного банку, які часто використовуються для аналізу фінансової стійкості банків.

Важливу роль відіграє також впровадження принципів ESG (екологічне, соціальне, управлінське управління), що стають частиною стратегічного бачення банків.

Кредитний ризик банківських установ займає особливу роль та враховувати його вплив на фінансову стабільність як окремих банків, так і банківської системи країни в цілому [7, с. 126].

Кредитний ризик — це основний ризик у діяльності банків, і саме він найчастіше стає причиною фінансової нестійкості. Низька якість портфеля призводить до зростання резервів, зниження прибутковості, втрати капіталу, що в критичних умовах може спровокувати банкрутство. Саме тому стратегічне управління повинно орієнтуватися на:

— превентивну ідентифікацію ризиків;

— регулярний перегляд політик та процедур;

— адаптацію до змін у макроекономічному середовищі.

Фінансова стабільність банку залежить не лише від обсягу активів чи капіталу, а й від якості стратегічного управління. Успішне керування кредитним портфелем забезпечує зниження ризиків, зростання довіри клієнтів та інвесторів, і є запорукою довгострокового розвитку банку. В умовах криз важливо не лише реагувати на виклики, а й будувати гнучкі стратегії, що дозволяють запобігати негативним наслідкам ще до їх настання [8, с. 190].

ВИСНОВКИ

Досвід українських банків доводить, що стратегічне управління кредитним портфелем є критично важливим у часи невизначеності, таких як економічні потрясіння або воєнні дії. Це передбачає не лише перегляд кредитної політики, а й активне управління ризиками, реструктуризацію заборгованості, запровадження інновацій у кредитному скорингу та аналітиці. Якісна диверсифікація кредитного портфеля знижує концентрацію ризиків і підвищує фінансову стійкість установи.

Не менш важливим є впровадження сучасних інформаційних систем та моделей кредитного ризику, які дозволяють оперативно реагувати на зміни в платоспроможності клієнтів. Стрес-тестування портфеля, оцінка впливу макроекономічних факторів, дотримання регуляторних вимог — усе це формує комплексний підхід до забезпечення стабільності.

Також фінансова стабільність залежить від рівня прозорості банківської звітності, ефективності корпоративного управління, готовності до зовнішніх викликів та співпраці з державними та міжнародними інституціями. Саме комплексний підхід до стратегічного управління кредитним портфелем дозволяє банкам не тільки зберігати стабільність, а й розвиватися в умовах зростаючих ризиків.

Отже, формування сталого, збалансованого та керованого кредитного портфеля — це не лише вимога часу, а й основа довіри, надійності та ефективності банківської системи в цілому. У подальшому банки мають акцентувати увагу на гнучкість, проактивність і адаптивність у підходах до управління кредитними ресурсами.

Література:

1. Аванесова Н., Бакало І. Фінансова стабільність банківської системи України в умовах воєнного стану: виклики та шляхи зміцнення. Економіка та суспільство. 2025. № 73. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-78> (дата звернення: 25.06.2025).
2. Вовченко О.С. Сучасні методичні підходи до оцінки фінансової стабільності банку. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2016. № 5 (77). С. 161 — 169.
3. Вовченко О. С., Єгоричева С. Б. Фінансова стабільність банків в умовах динамічного макроекономічного середовища: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2021. 233 с.
4. Коваленко В. В. Стратегічне управління фінансовою стійкістю банківської системи: методологія і практика: монографія / В. В. Коваленко. — Суми: ДВНЗ "УАБС НБУ", 2010. 228 с.
5. Приказюк Н., Погибиль А. Оцінка фінансової стабільності банківської системи України на основі комплексного індикатора та таксономічного показника з урахуванням FSI. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2022. № 2 (219). С. 25 — 33. URL: <http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/archives/9888#more-9888> (дата звернення: 25.06.2025).
6. Соляр В. В. Кредит в умовах модернізації діяльності банків: монографія / В.В. Соляр. — Х.: Видавництво Іванченка І.С., 2019. 233 с.

7. Фінансовий менеджмент у банку. Навч. посіб. / Журавльова Т.О., Макаренко Ю.П., Турова Л.Л., Сірко А.Ю. — Дніпро: Пороги, 2021. 360 с.

8. Шалигіна І. Кредитний портфель українських банків під час війни: ефективне формування та мінімізація ризиків. Сталій розвиток економіки. 2024. Вип. 2 (49), С. 186—194. URL: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-29> (дата звернення: 30.06.2025).

9. Khalatur, S., Hrabchuk, O., Vodolazska, O., Babenko-Levada, V., Pavlenko, O. (2024). Financing the development of agricultural production in European countries: comparative analysis and experience for Ukraine. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 2 (55), pp. 199—212. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4347> (дата звернення: 25.06.2025).

10. Velychko O., Velychko L., Khalatur S., Roub'k H. (2020). A guarantor in the quality management system of educational programs: a case of Ukrainian universities. Problems and Perspectives in Management, vol. 18(4), 153-166. DOI: [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(4\).2020.14](https://doi.org/10.21511/ppm.18(4).2020.14) (дата звернення: 26.06.2025).

11. Vinichenko, I.I., Honcharenko, O.V., Khalatur, S.M., Sitkovska, A.O., Prus, Y.O., Korchahina V.H. (2020). Innovation investment platform of complex ensuring the economic security of enterprises of agrarian industry. Rivista di Studi sulla Sostenibilita, vol.(2), pp. 63-79. DOI: <https://doi.org/10.3280/RISS2020-002-S1006> (дата звернення: 29.06.2025).

12. Zhylenko, K.M., Khalatur, S.M., Pavlenko, O.P., Pavlenko, O.S. (2022). Formation of macroeconomic indicators under the influence of MICE-tourism. Academy review, vol. 2 (57), pp. 249—266. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-2-57-19> (дата звернення: 28.06.2025).

References:

1. Avanesova, N., and Bakalo, I. (2025), "Financial stability of the banking system of Ukraine under martial law: challenges and ways of strengthening", Economy and society, vol. 73, available at: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-73-78> (Accessed 25 June 2025).

2. Khalatur, S., Hrabchuk, O., Vodolazska, O., Babenko-Levada, V. and Pavlenko, O. (2024), "Financing the development of agricultural production in European countries: comparative analysis and experience for Ukraine", Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 2 (55), pp. 199—212. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4347>.

3. Kovalenko, V.V. (2010), Stratehichne upravlinnya finansovoyu stiykisty bankivs'koyi systemy: metodolohiya i praktyka: monohrafiya [Strategic management of the financial stability of the banking system: methodology and practice: monograph], State Higher Educational Institution "UABS NBU", Sumy, Ukraine.

4. Prykazyuk, N. and Pohybil, A. (2022), "Assessment of the financial stability of the banking system of Ukraine based on a complex indicator and a taxonomic indicator taking into account FSI", Bulletin of the Taras Shevchenko National University of Kyiv, vol. 2 (219), pp. 25—33, available at: <http://bulletin-econom.univ.kiev.ua/archives/9888#more-9888> (Accessed 25 June 2025).

5. Shalygina, I. (2024), "Credit Portfolio of Ukrainian Banks During the War: Effective Formation and Minimization of Risks", Sustainable Development of the Economy, vol. 2 (49), pp. 186—194. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-29>.

6. Solyar, V. V. (2019), Kredyt v umovakh modernizatsiyi diyal'nosti bankiv: monohrafiya [Credit in the context of modernization of bank activities: monograph], Publishing House, Kharkiv, Ukraine.

7. Velychko, O., Velychko, L., Khalatur, S. and Roubik, H. (2020), "A guarantor in the quality management system of educational programs: a case of Ukrainian universities", Problems and Perspectives in Management, vol. 18 (4), pp. 153-166 [https://doi.org/10.21511/ppm.18\(4\).2020.14](https://doi.org/10.21511/ppm.18(4).2020.14).

8. Vinichenko, I.I., Honcharenko, O.V., Khalatur, S.M., Sitkovska, A.O., Prus, Y.O. and Korchahina V.H. (2020), "Innovation investment platform of complex ensuring the economic security of enterprises of agrarian industry", Rivista di Studi sulla Sostenibilita, vol. (2), pp. 63—79 <https://doi.org/10.3280/RISS2020-002-S1006>.

9. Vovchenko, O.S. (2016), "Modern methodological approaches to assessing the financial stability of a bank", Scientific Bulletin of the Poltava University of Economics and Trade, vol. 5 (77), pp. 161—169.

10. Vovchenko, O. S. and Yegorycheva, S. B. (2021), Finansovyy menedzhment u banku. Navch. posib. [Financial stability of banks in a dynamic macroeconomic environment: monograph], PUET, Poltava, Ukraine.

11. Zhuravlyova, T.O., Makarenko, Y.P., Turova, L.L. and Sirko, A.Yu. (2021), Finansovyy menedzhment u banku. Navch. posib [Financial Management in a Bank. Textbook], Porogy, Dnipro, Ukraine.

12. Zhylenko, K.M., Khalatur, S.M., Pavlenko, O.P. and Pavlenko, O.S. (2022), "Formation of macroeconomic indicators under the influence of MICE-tourism", Academy review, vol. 2 (57), pp. 249—266. <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-2-57-19>.

Стаття надійшла до редакції 30.07.2025 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

Т. В. Гринько,

д. е. н., професор, декан факультету економіки, професор кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами,

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7882-4523>

Т. І. Олійник,

к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами, Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1224-3790>

В. А. Петьков,

магістр кафедри економіки, підприємництва та управління підприємствами,

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-4808-0412>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.16.142

РОЛЬ ЛОКАЛЬНОГО ЛІДЕРСТВА В АНТИКРИЗОВОМУ УПРАВЛІННІ МАЛИМИ ТА СЕРЕДНІМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ: АДАПТИВНІСТЬ, МОТИВАЦІЯ, СТІЙКІСТЬ

T. Grynko,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Dean of the Faculty of Economics, Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Enterprise Management, Dnipro National University named after Oles Honchar

T. Oliynyk,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics, Entrepreneurship and Enterprise Management, Dnipro National University named after Oles Honchar

V. Petkov,

Master's student of the Department of Economics, Entrepreneurship and Enterprise Management, Dnipro National University named after Oles Honchar

ROLE OF LOCAL LEADERSHIP IN ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES: ADAPTABILITY, MOTIVATION, RESILIENCE

У статті досліджено особливості антикризового управління в малому та середньому бізнесі крізь призму локального лідерства. Акцентовано на тому, що в умовах економічної нестабільності, нестачі ресурсів і високої невизначеності, саме лідерські якості власників або управлінців малого бізнесу визначають ефективність подолання криз. Обґрунтовано, антикризові стратегії малого та середнього бізнесу мають відмінні риси від моделей великих корпорацій через обмеженість фінансових, кадрових та часових ресурсів. У цьому контексті локальне лідерство — тобто безпосередній вплив власника або керівника на персонал, організаційні процеси, зовнішнє середовище — виступає головним фактором забезпечення стійкості підприємства. Проаналізовано основні типи антикризових стратегій, які застосовують малі та середні підприємства, і відповідні стилі лідерства, що домінують у кризових умовах: адаптивне, трансформаційне та ситуативне.

The article examines the specifics of crisis management in the Ukrainian small and medium-sized enterprise sector, with a special emphasis on the role of local leadership as one of the key factors in ensuring business sustainability in periods of deep instability. It is noted that it is the managerial and personal qualities of the owner or manager of such enterprises that significantly affect the effectiveness of strategic decision-making regarding timely response to critical threats and the ability to transform the organizational model in response to changing conditions, where the role of the local leader becomes paramount.

It is substantiated that crisis management in small and medium-sized enterprises has a number of characteristic features that significantly distinguish it from similar processes in large structures, including limited financial and personnel reserves, a decentralized or intuitive-reactive approach to decision-making, a high level of personal responsibility of the leader for the result, as well as a personalized management style based on close contact with the team, clients and partners.

Three leading approaches to leadership have been identified that have proven to be the most effective in times of crisis: adaptive leadership, transformational leadership, and situational leadership. Each of them has its own unique advantages, depending on the type of crisis, the stage of its development, industry specifics, and the internal characteristics of a particular enterprise.

A number of practical recommendations are provided to improve the effectiveness of anti-crisis management in small and medium-sized enterprises. In particular, the need for systematic development of the leadership potential of managers, the introduction of flexible decision-making models, the adaptation of business processes to the changing external environment, and the formation of an internal culture of organizational resilience. The importance of creating a favorable environment for learning, exchange of experience, and support for local initiatives is emphasized, which allows strengthening the ability of such enterprises to survive and develop even in the most difficult conditions.

Ключові слова: мале підприємництво, антикризове управління, локальне лідерство, адаптивність, управлінські стратегії, підприємницька стійкість, кризові виклики.

Key words: small business, crisis management, local leadership, adaptability, management strategies, entrepreneurial resilience, crisis challenges.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Малі та середні підприємства відіграють ключову роль у формуванні стійкої економіки, забезпеченні зайнятості та розвитку локальних громад. Водночас саме малі та середні підприємства є найбільш вразливими до зовнішніх кризових впливів через обмеженість ресурсів, залежність від локального ринку та відсутності розвинутої інфраструктурної підтримки. У таких умовах особливого значення набуває ефективне лідерство, здатне забезпечити швидке прийняття рішень, мобілізацію ресурсів і підтримку внутрішньої мотивації колективу в контексті антикризового управління. Тому необхідним тут постає розвиток лідерського потенціалу керівників, впровадження гнучких моделей прийняття рішень, адаптація бізнес-процесів до мінливого зовнішнього середовища, а також формування внутрішньої культури організаційної стійкості зі створенням сприятливого середовища для навчання, обміну досвідом та підтримки локальних ініціатив, що дозволить зміцнити спроможність малих та середніх підприємств до виживання і розвитку навіть у найскладніших умовах, і зумовить важливість лідерського фактору у кризовому управлінні із розкриттям його ролі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Останнім часом поява низки вітчизняних наукових публікацій щодо особливостей антикризового управління в малому та середньому бізнесі свідчить про актуальність проблеми адаптивності та лідерства як ключових чинників подолання кризових явищ. Зокрема у публікаціях таких науковців як В.І. Лаврук, С.І. Плотницька, Г.П. Запорожець, М.М. Мороз, О.П. Кравченко, О.В. Коцюба, В.В. Гуменюк та багато інших, наголошується важливість розробки теоретичних основ антикризового управління, підкреслюючи, малі та середні підприємства характеризуються підвищеною вразливістю через обмеженість фінансових і кадрових ресурсів, а також внаслідок впливу зовнішнього середовища, що значною мірою визначає вибір стратегій подолання кризових ситуацій.

У контексті ж управління ризиками, науковці висвітлюють роль системного підходу до контролю і прогнозування ризиків, акцентуючи увагу на необхідності формалізації процесів управління ризиками у малих і середніх підприємствах для підвищення їх стійкості в умовах економічної нестабільності. Проте у викладених

авторами положень і підходів, часто відсутні дієві механізми кризового реагування, що послаблює здатність таких підприємств швидко адаптуватися до несподіваних змін і ефективно використовувати лідерський потенціал власників чи керівників для забезпечення стійкості свого бізнесу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є розкриття теоретико-практичного підходу до ролі локального лідерства у процесі антикризового управління малими та середніми підприємствами із визначенням ефективних управлінських заходів з подолання кризових ситуацій в таких суб'єктах господарювання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах соціально-економічної турбулентності та зростанні невизначеності, зумовленої як глобальними викликами (економічні кризи, пандемії, воєнні дії), так і локальними факторами (дисбаланс ринкового середовища, інституційна нестабільність), проблема забезпечення стійкості функціонування малого та середнього підприємництва в Україні набуває особливої актуальності. Одним із найуразливіших сегментів національної економіки у кризові періоди є саме такі підприємства, які через свою обмеженість в ресурсах, низький рівень доступу до зовнішнього фінансування та часто слабку інституційну підтримку, змушені адаптуватися до змін у короткостроковому часовому горизонті.

Водночас досвід численних українських підприємств свідчить про те, що побудова ефективного антикризового управління у малих та середніх підприємствах нерозривно пов'язане з лідерськими якостями власника або керівника. Саме локальне лідерство — особистий вплив управлінця на команду, його здатність мобілізувати ресурси, ухвалювати нестандартні рішення в умовах невизначеності, надихати та мотивувати працівників, виступає визначальним чинником забезпечення адаптивності, збереження мотиваційного клімату та підвищення стійкості підприємства до зовнішніх викликів.

Особливості прояву локального лідерства в умовах кризи, його зв'язок з результативністю антикризових стратегій, типові моделі поведінки лідерів малого бізнесу у нестабільному середовищі, а також потенціал розвитку управлінських компетенцій керівників малих та середніх підприємств, потребує наукового осмислення.

В даному разі необхідно відмітити, антикризове управління в малих та середніх підприємствах відзначається оперативністю, персоналізованим підходом до вирішення проблем, гнучкістю у прийнятті рішень. А відсутність чіткої ієрархії та можливість безпосереднього впливу лідера на всі процеси, дає змогу швидко мобілізувати ресурси та адаптуватися до нових умов господарювання, де за проведеними рейтинговими дослідженнями найбільш ефективними виявилися адаптивне та трансформаційне лідерство, які забезпечили не лише збереження бізнесу, а й формування нових точок зростання. При цьому ситуативне лідерство також де-

монструє високу ефективність на ранніх етапах кризи [1—2].

Зокрема антикризове управління в секторі малого та середнього бізнесу в умовах трансформаційної економіки України, виступає критично важливим елементом забезпечення життєздатності підприємств у періоди зовнішніх та внутрішніх викликів. Проте їх особливістю є обмеженість ресурсів, персоналу, технологічної бази, а також значна залежність від ринкової кон'юнктури, що вимагає не лише стандартних інструментів менеджменту, а й специфічних підходів до управління в умовах невизначеності. Крім того, в контексті ринкових відносин вітчизняної економіки, особливо після 2022 року, посилились виклики для підприємницької діяльності, пов'язані з воєнним станом, порушенням логістичних ланцюгів, зміною споживчого попиту та нестабільністю інституційного середовища. Внаслідок чого малий бізнес в таких умовах змушений функціонувати в режимі постійного реагування, де управлінські рішення приймаються в умовах дефіциту часу, великого потоку різної інформації та обмеженості ресурсів.

Як справедливо підкреслюють науковці у своїх дослідженнях [3], існування слабкої диверсифікації бізнес-моделей, відсутність багаторівневої системи управління ризиками та переоцінка внутрішніх резервів, є типовими ризиками для малих та середніх підприємств в Україні. На основі емпіричного аналізу автори пропонують рейтингову систему класифікації основних ризиків для малого бізнесу: фінансові, операційні, правові, репутаційні та кадрові, де серед таких ризиків найбільшу загрозу становлять саме фінансові ризики, які пов'язані з доступом до капіталу, платоспроможністю контрагентів та кредитною нестабільністю.

Іншою важливою складовою антикризового управління є ризик-менеджмент інноваційної діяльності, який має ключове значення для тих малих бізнес-одиниць, які здійснюють технологічне оновлення або реалізують інноваційні продукти [4]. Тут звертається увага на необхідність інтеграції адаптивного ризик-менеджменту у всі фази життєвого циклу інноваційного проєкту: від етапу дослідження ринку, до масштабування та комерціалізації.

Такий підхід забезпечує своєчасне виявлення ризиків і розробку сценарних моделей реагування, що може слугувати основою для підвищення підприємницької стійкості в умовах динамічного середовища.

Натомість слабкою стороною багатьох вітчизняних малих підприємств є відсутність формалізованої політики кризового реагування. Проведені дослідження науковців демонструють, що більшість керівників малого бізнесу надають перевагу інтуїтивному прийняттю рішень, ґрунтуючись на досвіді або суб'єктивному розумінні ситуації [5, 6].

На нашу думку такий підхід може бути ефективним у короткостроковій перспективі, однак він не забезпечує системності, необхідної для виживання в умовах затяжної кризи. Крім того, специфіка діяльності малих і середніх форм бізнесу проявляється в тому, що ключова роль у побудові антикризової політики покладається на особу власника або керівника, що змінює парадигму лідерства у бік персоніфікованого прийняття рішень. Така структура з одного боку забезпечує

Таблиця 1. Стилі локального лідерства в антикризовому управлінні малими та середніми підприємствами

Стиль лідерства	Основні характеристики	Переваги в умовах кризи	Обмеження
Адаптивне	Гнучкість, інноваційність, орієнтація на зміни	Швидке реагування на зовнішні впливи	Високі вимоги до компетенцій керівника
Ситуативне	Варіативність стилів управління залежно від ситуації	Рациональне прийняття рішень у нестабільних умовах	Може втрачатися єдність керівництва
Трансформаційне	Мотивація персоналу, візійність, стратегічне бачення	Формує довіру та згуртованість команди	Не завжди придатне для швидких операційних змін
Авторитарне	Централізація повноважень, жорсткий контроль	Ефективне на початковій стадії кризи	Зниження лояльності персоналу, ризик конфліктів
Демократичне	Колегіальність, делегування, комунікативність	Посилення командної взаємодії у фазі стабілізації	Може бути неефективним у критичних ситуаціях

швидкість, а з іншого — створює ризики концентрації відповідальності та залежності бізнесу від обмеженого управлінського ресурсу.

Отже, будова антикризового управління в малих і середніх підприємствах вимагає впровадження чотирьох ключових елементів:

1. Інституціоналізація процесів кризового моніторингу та діагностики.
2. Застосування сценарного планування та ризик-орієнтованого управління.
3. Формування антикризової культури серед персоналу.
4. Підтримка з боку зовнішніх стейкхолдерів (держава, банки, громадські організації).

Лише комплексне поєднання цих інструментів забезпечить стабільність діяльності малого та середнього бізнесу в Україні в умовах сучасних викликів.

Специфіка антикризового управління в секторі малого та середнього бізнесу в Україні свідчить як про наявність обмежень (фінансових, організаційних, кадрових), так і ключових переваг, серед яких гнучкість, мобільність, локальність прийнятих рішень та тісний зв'язок керівника з бізнес-процесами. У цьому контексті важливо зосередити увагу на локальному лідерстві, яке не лише впливає на оперативне реагування підприємства на зовнішні виклики, але й формує довгострокову організаційну стійкість. Саме локальний лідер — власник або безпосередній керівник малого бізнесу, виконує роль основного агента антикризових трансформацій.

З теоретичної і практичної точки зору локальне лідерство в малому та середньому бізнесі розглядається як інтеграційна управлінська функція, що об'єднує стратегічне бачення, оперативне керівництво, комунікаційну взаємодію з персоналом та відповідальність за прийняті рішення. У контексті кризових умов цей тип лідерства набуває особливої ваги, адже забезпечує інституціональну та поведінкову адаптивність підприємства до зовнішніх викликів [7, 8].

Поглиблюючи вищенаведену думку науковців необхідно зазначити, що на відміну від традиційного управління, локальне лідерство поєднує функції стратегічного менеджменту з особистісним впливом лідера на команду. Згідно з цим, локальний лідер виступає центром прийняття рішень, ініціює процеси трансформації, визначає пріоритети й координує ресурси в умовах обмеженого часу та фінансів, що є здатністю лідера до гнучкого мислення, стресостійкості з орієнтацією на командну взаємодію щодо стабілізації внутрішнього середовища навіть за умов значної невизначеності.

З практичного підходу, найбільш ефективними в умовах кризи виявляються адаптивне, ситуативне та трансформаційне лідерство. Так адаптивне лідерство передбачає гнучке реагування на зміни, здатність до швидкого прийняття рішень, делегування повноважень та створення умов для організаційного навчання. В умовах нестабільного економічного середовища це дозволяє малим підприємствам мінімізувати шок від зовнішнього впливу та скоротити період турбулентності [9]. В даному випадку лідерство демонструє вищий рівень організаційної гнучкості, знижуючи ризики операційної нестабільності та швидке впровадження нових управлінських рішень.

Трансформаційне ж лідерство, на відміну від адаптивного, ґрунтується на створенні довгострокової візії змін, мотивації працівників до досягнення стратегічних цілей, а також на формуванні інноваційної поведінки [10]. Такий підхід виявляється ефективним за умов глибоких структурних або системних криз, коли існує необхідність кардинального перегляду бізнес-моделі. Тому саме трансформаційні лідери здатні сформувати інституційну основу для відновлення конкурентних переваг малого та середнього бізнесу на посткризовому етапі, використовуючи внутрішній потенціал інноваційності персоналу.

Розглядаючи стиль ситуаційного лідерства, то він полягає у виборі управлінського стилю залежно від кон-

кредитної ситуації, рівня готовності працівників до змін та наявних ресурсів [11]. Це найбільш поширений підхід серед власників малого бізнесу, які змушені швидко змінювати пріоритети, балансувати між директивним стилем і партисипативним, залежно від ступеня загрози для підприємства, і таким чином досягати оптимального балансу між централізацією управління в умовах ризику та мобілізацією внутрішніх ресурсів персоналу через участь у прийнятті рішень.

В цілому, вищезазначені стилі дозволяють лідеру оперативно змінювати управлінські акценти залежно від етапу кризи: від жорсткої централізації управління до делегування повноважень та залучення персоналу до прийняття рішень.

З метою узагальнення ключових характеристик лідерства в малих та середніх підприємствах, доцільно представити порівняльну таблицю стилів локального лідерства за їх характеристиками та рівнем ефективності в умовах антикризового управління (табл. 1) [12—14].

Як правило малі і середні підприємства з сильним лідерським ядром мають вищі шанси не лише вижити, а й переорієнтуватися у нових умовах, залучаючи інновації, змінюючи бізнес-модель, формулюючи нові канали збуту. При цьому ключовими компетенціями лідера мають бути антикризова комунікація, управління ризиками, стратегічне бачення, емоційна стабільність та здатність до швидкого навчання. Крім того, необхідною умовою ефективного лідерства, є також наявність мережевої підтримки — горизонтальних зв'язків з іншими підприємцями, бізнес-об'єднаннями, місцевими органами влади. Саме такі неформальні платформи обміну досвідом стали критичним чинником виживання малого бізнесу під час пандемії COVID-19 та військових дій.

На наше бачення локальне лідерство є не просто управлінським підходом, а відповідним системоутворювальним чинником стійкості малих і середніх бізнес-одиниць, що інтегрує ресурси, комунікацію, мотивацію та стратегічне бачення у єдину функціональну модель, здатну забезпечити життєздатність таких підприємств в умовах будь-якої кризової турбулентності. При цьому необхідно зауважити, локальне лідерство у малому та середньому бізнесі не виступає лише додатковим фактором стабільності, а трансформується у стрижневу складову антикризового управління. У ситуаціях, коли підприємство обмежено у фінансових, матеріальних і кадрових ресурсах, саме лідер визначає адаптивну його здатність, напрям змін, а також інтенсивність реакції на виклики зовнішнього середовища. Це потребує відповідного звернення до системного аналізу лідерських підходів у межах антикризового управління, які дозволять виявити переважаючі моделі лідерської поведінки та оцінити їх ефективність у сучасних умовах функціонування малого та середнього бізнесу в Україні.

Отже, лідерські підходи в системі антикризового управління малими та середніми підприємствами, відображають не лише індивідуальні риси керівника, а й загальний стиль управління підприємством у критичних ситуаціях. Згідно з цим, підхід до класифікації адаптивного, трансформаційного та ситуативного лідерства має свою специфіку застосування, яка залежить від харак-

теру кризи, галузевої приналежності бізнесу, рівня підготовки персоналу та організаційної культури. Водночас, вирішальне значення має не стільки обраний стиль, скільки рівень організаційної зрілості та професійної компетентності керівника, який здатен забезпечити реалізацію управлінських рішень у стресових умовах. Це передбачає необхідність формування цілісної освітньо-консультаційної інфраструктури з акцентом на антикризове лідерство, постійного розвитку лідерських компетенцій серед власників малого і середнього бізнесу та набуття навиків адаптивного управління як одного із ключових чинників підвищення стійкості бізнес-одиниць до зовнішніх викликів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Дослідження ролі локального лідерства в системі антикризового управління малих і середніх підприємств є не лише науково значущим, а й практично необхідним для формування ефективної політики підтримки малих форм підприємництва в Україні. У цьому контексті особливої уваги заслуговує аналіз ключових характеристик антикризового управління в малому і середньому бізнесі, його переваги, обмеження та взаємозв'язок з обраними стилями лідерства, які проявляються в періоди турбулентності.

Проведене дослідження акцентує увагу на ключовій ролі локального лідерства в антикризовому управлінні малими та середніми підприємствами в умовах соціально-економічної нестабільності, де на відміну від корпоративних структур рішення часто приймаються колегіально та з затримкою, у малих і середніх суб'єктах господарювання лідер виступає центральною фігурою, яка не лише ініціює, а й реалізує антикризові заходи. Його здатність швидко адаптуватися, мобілізувати ресурси, забезпечувати мотиваційний клімат та підтримувати стратегічний вектор розвитку, є визначальною для забезпечення життєздатності бізнесу.

Проаналізовані стилі лідерства — адаптивне, трансформаційне та ситуаційне, продемонстрували різну ефективність свого застосування залежно від етапу та глибини кризи, що в подальшому ставиться акцент на формування гібридної моделі, яка дозволить лідеру варіювати управлінські підходи відповідно до виниклої ситуації. При цьому особливо важливим є набуття управлінської компетентності, здатності до стратегічного бачення, емоційної стабільності та комунікативної гнучкості.

Таким чином, для забезпечення довгострокової стійкості малих та середніх бізнес-одиниць в Україні, доцільно не лише вдосконалювати інструменти ризик-менеджменту та кризового планування, але й системно розвивати лідерський потенціал власників і керівників бізнесу. Це вимагає створення відповідної освітньої та консультаційної інфраструктури, а також активізації державної політики підтримки підприємницького лідерства як чинника економічної безпеки країни.

Література:

1. Лаврук В.І., Плотницька С.І., Запорожець Г.П. Управління ризиками в діяльності малих та середніх

підприємств. Науковий вісник Полісся. 2024. № 1 (18). С. 72—79.

2. Дубовик О.С. Адаптивне лідерство як інструмент управління змінами в малому бізнесі. Економіка та суспільство. 2021. № 24. 83—88.

3. Лаврук І., Плотницька Н., Запорожець О. Рейтинг ризиків та фінансовий менеджмент у малих підприємствах України. Науковий вісник Чернівецького університету. 2024. № 2. С. 45—53.

4. Мирошник О., Зачосова Т. Управління ризиками інноваційних проєктів у малому бізнесі: адаптивний підхід. Економіка та суспільство. 2025. № 1. С. 89—98.

5. Гудзь О.Є., Півнюк А.В. Принципи антикризового управління підприємств. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2022. № 3—4. С. 12—16.

6. Гуменюк В.В. Особливості реалізації антикризового управління на підприємствах малого бізнесу в Україні. Вісник КНТЕУ. 2023. № 2 (135). С. 115—123.

7. Бондар І.А. Лідерство в малому бізнесі як чинник підвищення антикризової стійкості. Економіка та суспільство. 2022. № 38. 55—61.

8. Ісаєнко Ю.М. Управлінські стратегії лідерів малого бізнесу в умовах невизначеності. Економіка АПК. 2023. № 7. С. 102—109.

9. Лисенко Т.А. Адаптивне лідерство в системі антикризового управління малими підприємствами. Економіка та суспільство. 2022. № 39. С. 128—134.

10. Куліш О.І. Трансформаційне лідерство як чинник стійкості малого бізнесу в умовах воєнної кризи. Бізнес-Інформ. 2023. № 5. С. 45—52.

11. Бойченко Л.В., Василенко І.С., Кисельова А.І. Ситуаційне управління в малому бізнесі як інструмент антикризового реагування. Економічний простір. 2024. № 186. С. 67—74.

12. Мороз М.М., Кравченко О.П. Антикризове управління підприємствами малого та середнього бізнесу: теоретичний аспект. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". 2022. № 1 (48). С. 75—82.

13. Коцюба О.В. Система управління ризиками в малому бізнесі в умовах економічної нестабільності. Економічний вісник НТУУ "КПІ". 2021. № 1 (53). С. 44—50.

14. Олійник Т.І. Ризик менеджмент — фактор забезпечення економічної безпеки підприємств стабільного розвитку України. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2018. № 5 (17). С. 115—118.

References:

1. Lavruk, V.I. Plotnytska, S.I. and Zaporozhets, G.P. (2024), "Risk management in small and medium-sized enterprises", *Naukovyj visnyk Polissia*, vol. 1, no. 17, pp. 41—45.

2. Dubovik, O.S. (2021), "Adaptive leadership as a tool for managing changes in small business", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 24, pp. 83—88.

3. Lavruk, I. Plotnytska, N. and Zaporozhets, O. (2024), "Risk rating and financial management in small enterprises of Ukraine", *Naukovyj visnyk Chernivets'koho universytetu*, vol. 2, pp. 45—53.

4. Myroshnyk, O. and Zachosova, T. (2025), "Risk management of innovation projects in small business: an

adaptive approach", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 1, pp. 89—98.

5. Gudzy, O.E. and Pivnyuk, A.V. (2022), "Principles of anti-crisis management of enterprises", *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, vol. 3—4, pp. 12—16.

6. Gumenyuk, V.V. (2023), "Peculiarities of implementing anti-crisis management in small businesses in Ukraine", *Visnyk KNTEU*, vol. 2, no. 135, pp. 115—123.

7. Bondar, I.A. (2022), "Leadership in small business as a factor in increasing anti-crisis resilience", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 38, pp. 55—61.

8. Isayenko, Yu. M. (2023), "Management strategies of small business leaders in conditions of uncertainty", *Ekonomika APK*, vol. 7, pp. 102—109.

9. Lysenko, T.A. (2022), "Adaptive leadership in the system of anti-crisis management of small enterprises", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 39, pp. 128—134.

10. Kulish, O.I. (2023), "Transformational leadership as a factor of small business sustainability in the context of the war crisis", *Biznes-Inform*, vol. 5, pp. 45—52.

11. Boychenko, L.V. Vasylenko, I.S. and Kyseleva, A.I. (2024), "Situational management in small business as a tool for anti-crisis response", *Ekonomichnyj prostir*, vol. 186, pp. 67—74.

12. Moroz, M.M. and Kravchenko, O.P. (2022), "Anti-crisis management of small and medium-sized businesses: theoretical aspect", *Visnyk Natsional'noho universytetu "L'viv's'ka politekhnika"*, vol. 1, no. 48, pp. 75—82.

13. Kotsiuba, O.V. (2021), "Risk management system in small business in conditions of economic instability", *Ekonomichnyj visnyk NTUU "KPI"*, vol. 1, no. 53, pp. 44—50.

14. Oliynyk, T.I. (2018), "Risk management is a factor in ensuring the economic security of enterprises of stable development of Ukraine", *Ekonomichnyj visnyk Zaporiz'koi derzhavnoi inzhenernoi akademii*, vol. 5, no. 17, pp. 115—118.

Стаття надійшла до редакції 08.08.2025 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

Ю. В. Біляк,
к. е. н, доцент кафедри фінансів,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9766-4780>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.16.148

ФІНАНСОВА БЕЗПЕКА АГРОСЕКТОРУ: ВРАЗЛИВІСТЬ ДО РЕЙДЕРСЬКИХ АТАК, ОРЕНДНИХ МАНІПУЛЯЦІЙ ТА РЕЄСТРОВОГО ЗЛОВЖИВАННЯ

Y. Biliak,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

FINANCIAL SECURITY OF THE AGRICULTURAL SECTOR: VULNERABILITY
TO RAIDER ATTACKS, LEASE MANIPULATION AND REGISTER ABUSE

Аграрний сектор України відіграє ключову роль у внутрішній продовольчій безпеці, а також у вітчизняній економіці, забезпечуючи вагому частку експортних надходжень. Прогрес аграрного сектору гальмується певною кількістю комплексних небезпек. Особливо небезпечними серед цих явищ є рейдерство, проблеми у царині оренди земель і шахрайство в державних реєстрах. Загальна дія цих факторів підриває фінансову стійкість агропідприємств, інституційна нестабільність ще більше посилюється, інвестиційна привабливість галузі відповідно знижується. Ці явища тісно пов'язані між собою, адже саме недосконалість системи реєстрації прав і слабкий контроль за дотриманням законодавства створюють сприятливе середовище для рейдерських атак та зловживань у сфері оренди.

У статті досліджено комплекс загроз фінансовій безпеці аграрного сектору України, які формуються під впливом поширених проявів рейдерства, зловживань у сфері оренди земель та шахрайства в державних реєстрах. Актуальність теми зумовлена посиленням інституційної нестабільності в умовах земельної реформи, цифровізації реєстраційних процесів та зростаючої конкуренції за доступ до ресурсів. Особливу увагу приділено аналізу механізмів захоплення сільськогосподарських активів шляхом фальсифікації правовстановлюючих документів, маніпуляцій у реєстрах прав власності, використання подвійних договорів оренди та зловживань посадовими повноваженнями з боку реєстраторів і нотаріусів.

На основі прикладів з практики та критичного аналізу чинного нормативно-правового поля встановлено, що фрагментарність у міжреєстровій взаємодії, низька правова культура сільських громадян, відсутність механізмів оперативної верифікації даних, плюс слабка відповідальність за фальсифікацію записів у державних реєстрах є основними чинниками, котрі сприяють розповсюдженню рейдерства і шахрайства. Найбільших збитків зазнають малі й середні агропромислові підприємства. Вони не мають у своєму розпорядженні ресурсів для забезпечення повноцінного юридичного захисту.

У дослідженні також розглянуто проблеми недосконалості законодавства у сфері оренди, що призводить до високої правової невизначеності й зростання конфліктів між власниками земельних паїв та орендарями. Зазначено, що відсутність обов'язкової синхронізації реєстру договорів оренди з іншими державними базами (зокрема, з Державним земельним кадастром і реєстром речових прав) значно ускладнює моніторинг ризиків і відкриває можливості для махінацій. Автором обгрунтовано необхідність впровадження цілісної моделі протидії таким загрозам, що має базуватися на: нормативному оновленні (посилення кримінальної відповідальності за рейдерство та порушення процедур реєстрації); технологічній модернізації (використання блокчейн-технологій, автоматичне сповіщення учасників реєстраційних дій); запровадженні національного електронного реєстру договорів оренди; посиленні юридичної підтримки аграріїв та просвітницьких програм із правового захисту. А також запропонована дорожня карта впровадження інтегрованої моделі протидії шахрайству у сфері реєстрації прав.

Ukraine's agricultural sector plays a vital role throughout the country's economy, and it furnishes export revenue besides internal food security. Nonetheless, several including menaces impede agriculture's advancement. These threats include raiding, issues with land leases, together with fraud in state registers. These aspects merge to erode the fiscal viability of agrarian businesses, augment structural precariousness, and curtail the capital enticement of the domain. These phenomena are closely interrelated, since it is the imperfection of the system of registration of rights and weak control over compliance with the law that create a favorable environment for raider attacks and abuses in the field of lease.

The article examines the complex of threats to the financial security of the agricultural sector of Ukraine, which are formed under the influence of widespread manifestations of raiding, abuses in the field of land lease and fraud in state registers. The relevance of the topic is due to the growing institutional instability in the context of land reform, digitalization of registration processes, and growing competition for access to resources. Particular attention is paid to the analysis of mechanisms for seizing agricultural assets through falsification of title documents, manipulation of property registers, use of double lease agreements, and abuse of office by registrars and notaries.

Based on case studies and a critical analysis of the current regulatory framework, the author establishes that the key factors contributing to the spread of raiding and fraud are the fragmentation of inter-registry interaction, low legal culture of rural citizens, lack of mechanisms for prompt data verification, and weak responsibility for falsification of entries in state registers. It was found that small and medium-sized agricultural enterprises that do not have the resources for full legal protection suffer the greatest losses.

The study also addresses the problems of imperfect legislation in the field of lease, which leads to high legal uncertainty and increased conflicts between land share owners and tenants. It is noted that the absence of mandatory synchronization of the register of lease agreements with other state databases (in particular, with the State Land Cadastre and the Register of Property Rights) significantly complicates risk monitoring and opens up opportunities for fraud.

The author substantiates the need to implement a holistic model for countering such threats, which should be based on: regulatory updates (strengthening criminal liability for raiding and violation of registration procedures); technological modernization (use of blockchain technologies, automatic notification of participants to registration actions); introduction of a national electronic register of lease agreements; strengthening legal support for farmers and educational programs on legal protection.

Ключові слова: фінансова безпека, рейдерство, оренда, міжреєстрової реєстрація, економічний конфлікт інтересів, електронні реєстри.

Key words: financial security, raiding, lease, inter-registration, economic conflict of interest, electronic registers.

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

В умовах реформування земельних відносин, відкриття ринку сільськогосподарських земель та

цифровізації державного управління проблема захисту майнових прав агровиробників набуває стратегічного значення. Незаконні дії, пов'язані з рейдерством, зловживаннями у сфері оренди та шахрайством у державних реєстрах, не лише підривають стабільність окремих агропідприємств, але й створю-

ють системні ризики для фінансової безпеки аграрного сектору в цілому.

Проблема ускладнюється недостатньою правовою визначеністю орендних відносин, технічною вразливістю реєстрової інфраструктури та обмеженою інституційною спроможністю органів державної влади у запобіганні зловживанням. У зв'язку з цим виникає об'єктивна потреба в науково обгрунтованому дослідженні зазначених явищ з метою формування цілісної державної політики, спрямованої на підвищення прозорості, юридичної захищеності та суспільної довіри до механізмів реєстрації речових і зобов'язальних прав. У цьому контексті особливої наукової актуальності набуває комплексне вирішення ряду ключових завдань. Передусім ідентифікація основних механізмів фінансових зловживань в царині державної реєстрації майнових прав дозволить виявити найбільш вразливі точки системи. Оцінка ризиків стосовно порушення прав власності та оренди на землю не менш важлива, оскільки такі загрози впливають на фінансову стабільність аграрного сектора й інвестиційну привабливість територій.

Вважаємо також конче потрібним у рамках наукових розвідок розробити інтегровану модель протидії шахрайству, яка ґрунтуватиметься на цифровій консолідації державних реєстрів та забезпечить міжвідомчу співпрацю й посилить прозорість реєстраційних процедур. Варто аргументувати напрямки щодо посилення правового і технологічного захисту суб'єктів аграрного сектору. Першочергову увагу необхідно приділяти тим особам, які є найбільш вразливими до маніпуляцій у царині реєстрації прав.

Подібні дослідження мають важливе значення для застосування. Вони будуть сприяти вдосконаленню регулювання, модернізації інфраструктури, а також формуванню рішень у управлінні правовідносинами.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Ера цифровізації висуває на перший план застосування штучного інтелекту для виявлення аномалій у великих масивах даних. Так, деякі автори у дослідженні зосереджують увагу на використанні AI для виявлення податкових шахрайств, що містять складні аномалії в фінансових операціях; при цьому вони зазначають, що AI дозволяє значно підвищити точність виявлення порівняно з традиційними методами [1]. У сучасних умовах України та країн В4 ця галузь стрімко розвивається. Окрім цього, ШІ-підходи ретельно досліджуються в рамках сфер реєстраційних процедур до виявлення шахрайства в цифровому ідентифікуванні, котрі спираються на біометрію та deep fake-технології [1]. Це надає можливість для захисту права осіб та ідентифікує фальсифікацію документів. Децентралізовані реєстри ("blockchain land registry") забезпечують прозорість та сталість. Численні дослідження додатково акцентують їх значення у зниженні кількості шахрайств при операціях із нерухомістю [2]. Проте автори також повторюють, що для успішної імплементації потрібні високі технічні вимоги, чітка законодавча база та захист персональних даних. Науковець Д. Кравчак та ін. у своєму дослідженні розглянули факторіальний та регресійний аналіз AML-систем України в контексті протидії

шахрайству та відмиванню коштів. Автори встановили, що близько 70% результативності системи пояснюється деякими ключовими індикаторами (обсяги підозрілих транзакцій, затримка судових розглядів) [3]. Висновки підкреслюють важливість координації між установами та удосконалення процедурних норм. Дослідження УЄПС, проведене у 2021 році пропонує впровадити класифікацію схем реєстраційного шахрайства — від підробки документів до внесення недостовірних даних у державні реєстри [4]. Зауважимо, що підтримка з боку правоохоронних органів є важливою, але потребує більш чіткої нормативної бази.

Крім того, аналіз законодавчого визначення шахрайства (ст. 190 і 222 ККУ) уточнює, що онлайн-шахрайство отримує все ширше тлумачення — зокрема через використання електронних підписів, фальсифікованих документів і введення в оману при отриманні субсидій [5]. Але тим не менш, попри наявність окремих комплексних підходів, системне дослідження інтегрованої моделі протидії шахрайству в реєстраційній сфері з урахуванням особливостей цифрової трансформації, специфіки аграрного сектору та українського нормативного поля — залишається недостатньо розробленим. Наявні публікації здебільшого зосереджуються або на окремих технічних аспектах, таких як впровадження блокчейну, або на загальних правових проблемах без глибокої інтеграції міждисциплінарних підходів.

Це підкреслює потребу у формуванні надійної інфраструктури реєстраційної безпеки, що вимагає інтеграції інструментів цифрового моніторингу, аналітичних алгоритмів, правових регуляторів та інституційного забезпечення, а також розробки нової дослідницької парадигми. Інтегрована модель стосовно протидії шахрайству має на меті подолання міжгалузевого розриву. Вона здатна послужити основою для реалізації урядової політики в обставинах цифрової трансформації земельних та майнових правовідносин.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування інтегрованої моделі протидії шахрайству у сфері державної реєстрації прав з урахуванням цифрових, правових та інституційних механізмів захисту майнових і орендних прав в аграрному секторі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Аграрний сектор України відіграє ключову роль в економіці держави, забезпечуючи значну частину експортних надходжень і внутрішньої продовольчої безпеки. Проте розвиток сільського господарства стримується низкою системних загроз, серед яких особливо небезпечними є рейдерство, проблеми в сфері оренди земель і шахрайство в державних реєстрах. Сукупна дія цих чинників підриває фінансову безпеку агропідприємств, посилює інституційну нестабільність та знижує інвестиційну привабливість галузі. Ці явища тісно пов'язані між собою, адже саме недосконалість системи реєстрації прав і слабкий контроль за дотриманням законодавства ство-

рюють сприятливе середовище для рейдерських атак та зловживань у сфері оренди. Отже:

1. Проблема рейдерства в аграрному секторі. Рейдерство — це незаконне захоплення майна, корпоративних прав або землі підприємства з використанням прогалин у законодавстві, підроблених документів або корупційних зв'язків у державних органах. В аграрному секторі особливо поширені силові сценарії захоплення врожаю, перереєстрація прав власності на землю або техніку, блокування господарської діяльності фермерських господарств. Прикладом є резонансна справа рейдерського захоплення, коли у червні 2025 року на Кіровоградщині відбулося спроба рейдерського захоплення агропідприємства ПП "Агрофірма Перспектива". Під прикриттям слідчих дій поліція арештувала техніку та врожай просто під час жнив, посилаючись на фіктивну кримінальну справу. Незважаючи на те, що підприємство мало чинний договір оренди, слідчі дії проводились без належного юридичного обґрунтування, без ухвали суду та за відсутності адвокатів. Суд пізніше визнав такі дії неправомірними, а спробу арешту — проявом тиску та рейдерства в інтересах третіх осіб [6].

Рейдерство спричиняється різними чинниками, серед яких є незначний контроль за працею нотаріусів. Окрім цього, цьому сприяють нечіткі заходи щодо реєстрації, недосконалі гілка судової влади та відсутність дієвого способу для захисту майнових прав. Недоліки в державних реєстрах, ще й маніпулювання з орендою землі, доволі часто виступають підґрунтям рейдерських оборотів. Тому, друга проблема:

2. Проблема оренди земель. Орендні відносини в агросекторі характеризуються високим рівнем правової невизначеності, що створює підґрунтя для зловживань. Зокрема, поширеними є випадки подвійної оренди, підробки договорів, фіктивного продовження строків дії або розірвання договорів без відома власника.

У червні 2023 року Велика Палата Верховного Суду розглянула справу № 357/8277/19 щодо "подвійної оренди": один пай одночасно орендували дві юридичні особи з порушенням строків договорів і без уніфікованого підходу до продовження. Суди нижчих інстанцій суперечили одне одному, а остаточний висновок суду висвітлює принцип, що допустима лише одна чинна орендна угода за пай, закріпивши пріоритет того договору, який відповідає умовам та даті внесення у реєстр [7]. Цей кейс демонструє:

- нестабільність правового поля — навіть при формальних договорах оренди виникає невизначеність через суперечливу судову практику;
- відсутність прозорих механізмів звіряння договорів у реєстрі;
- ризик одночасної плутанини та спорів між орендарями, які засвідчуються в Єдиному державному реєстрі.

Для мінімізації конфліктів а також задля забезпечення упевненості у праві користування землею, цей випадок підкреслює потребу у швидких перевірках реєстрових даних і єдиному прозорому механізмі для продовження угод.

У межах відкриття ринку землі питання стосовно реєстрації прав оренди стає найбільш вагомим, оскільки впливає на продаж ділянки, кредитування у банках та державну підтримку. Отже, вади реєстраційних процедур в області найму є головною основою для злочинних схем.

3. Шахрайство в реєстрах: механізми та наслідки. Ключовою ланкою рейдерських атак та зловживань в оренді є використання шахрайських схем у державних реєстрах — зокрема, у Державному реєстрі речових прав на нерухоме майно, Єдиному державному реєстрі юридичних осіб та у Державному земельно-кадастрі.

Ці реєстри часто стають об'єктами маніпуляцій, які реалізуються через недобросовісних реєстраторів, підроблені документи або інструменти юридичної інженерії. Відомі випадки, коли особи, використовуючи підроблене рішення районного суду, змінювали власника земельної ділянки або корпоративні права в реєстрі юридичних осіб, а оригінальні власники дізнавались про це лише під час спроби продати актив.

Найпоширенішими механізмами є:

- внесення змін у реєстри на підставі підроблених судових рішень або фальшивих довіреностей;
- використання доступу недобросовісних нотаріусів для перереєстрації прав;
- дублювання чи анулювання записів без належної верифікації;
- реєстрація договорів оренди із заздалегідь сфальсифікованими підписами.

Такі дії призводять до загального погіршення фінансової безпеки аграрних суб'єктів, судових витрат, втрати активів і блокування їхньої господарської діяльності. Дрібні та середні фермерські підприємства є особливо незахищеними. Їм бракує достатніх ресурсів задля юридичного захисту. Разом із тим, незмінність подібних зловживань забезпечується власне через брак контролювання зі сторони держави та неефективну взаємодію реєстрів.

Наприклад, у 2024 році Обухівська окружна прокуратура порушила кримінальне провадження за ч. 2 ст. 190 ККУ щодо шахрайства зі землею, в межах якого встановлено, що невідомі особи підробили документи та, через нотаріуса, внесли в реєстр недостовірні дані про право власності на принаймні сім ділянок (0,3—0,5 га) у селі Залізне (Крушинська сільська рада). Зокрема, нотаріус незаконно зареєстрував право власності на одну з ділянок (кадастр 3221484000:07:016:0011) на користь інших фізичних осіб, хоча фактично земля залишалася у розпорядженні законних користувачів. Суд визнав ділянки речовими доказами через ймовірність незаконного відчуження [8]. Механізм шахрайства полягав у внесенні неправдивих відомостей до реєстру без належної верифікації із застосуванням фальсифікованих документів і чужого ЕЦП нотаріуса. Внаслідок цього законні землекористувачі позбулися права власності. Ділянки, зі свого боку, були заарештовані у межах кримінального провадження. Вразливість реєстрової системи разом з потребою її технічної та правової модернізації засвідчуються цим випадком.

Впровадження цифровізації у сферу реєстрації прав власності та оренди землі збільшило швидкість відпо-

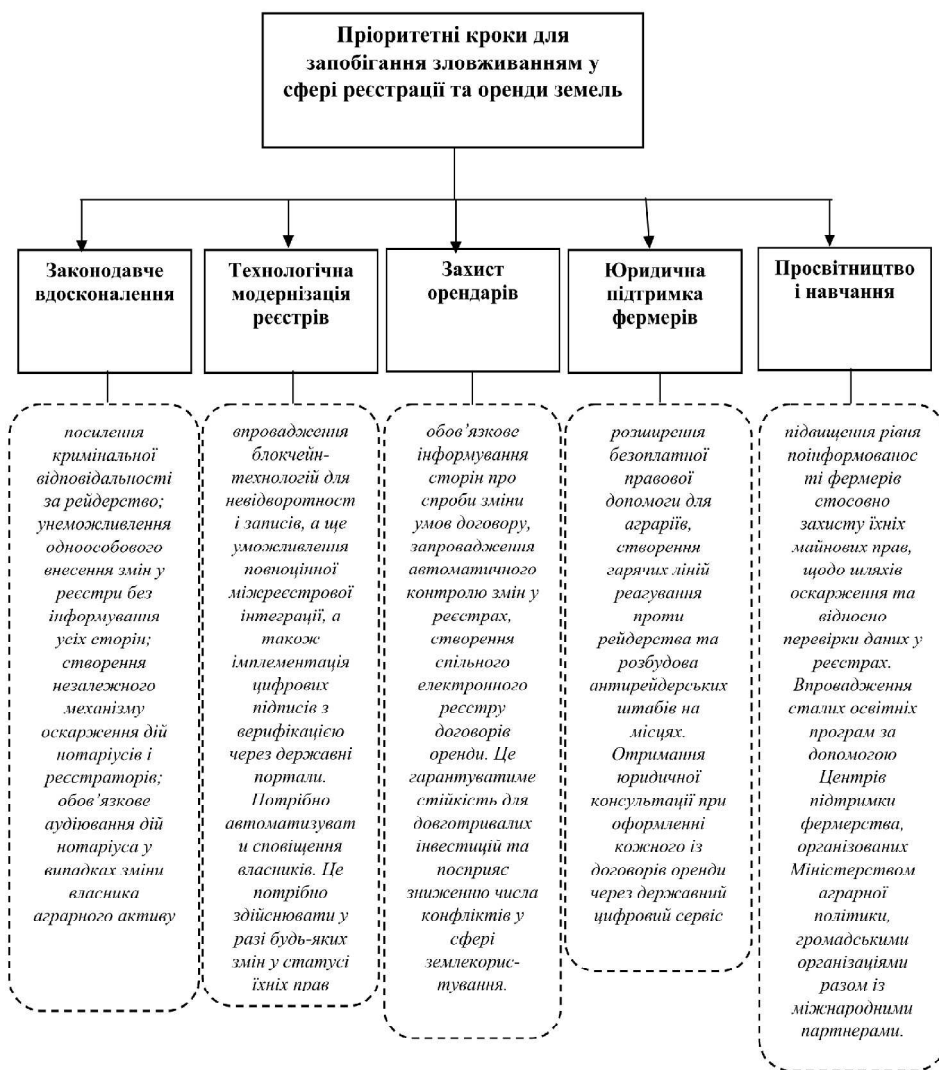


Рис. 1. Пріоритетні кроки для запобігання зловживанням у сфері реєстрації та оренди земель

відних процедур. Проте вона зумовила виникнення нових небезпек шахрайства, як-от фальсифікація електронних підписів, неправомірні зміни у реєстрах та зловживання з боку різних посередників. Це є особливо загрозливим для аграрного сектору, і відтак потребує впровадження комплексної моделі захисту із забезпеченням автоматичного виявлення і упередження загроз. Вищезазначені ризики можливо побороти, застосовуючи інтегровані правові, організаційні та технічні дії, узгоджені між органами державної влади та всіма суб'єктами аграрного ринку. Переборення даних викликів, у свою чергу, буде сприяти сталому розвитку сільських територій, стабільності земельних відносин і підвищенню інвестиційної привабливості агропромислового сектору.

На рис. 1 схематично представлені пріоритетні кроки для запобігання зловживанням у сфері реєстрації та оренди земель.

Ефективна протидія шахрайству у сфері реєстрації прав вимагає розроблення інтегрованої моделі, яка поєднує технологічні інструменти, правові запобіжники та організаційну координацію між суб'єктами публічного адміністрування. На нашу думку, така модель має ґрунтуватися на принципах міжвідомчої взаємодії, цифро-

вої прозорості, правової визначеності та превентивного реагування (Рис. 2).

У структурному вимірі запропонована інтегрована модель протидії шахрайству у сфері реєстрації прав ґрунтується на поєднанні взаємопов'язаних функціональних компонентів, які формують єдину цифрову систему захисту та моніторингу правових трансакцій у реєстраційній сфері.

Першим ключовим елементом є поєднання баз даних нотаріального реєстру, податкових реєстрів, Єдиного державного реєстру юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців (ЄДР), Державного земельного кадастру (ДЗК) та Державного реєстру речових прав на нерухоме майно (ДРРП), а саме цифрова інтеграція державних реєстрів. Інтеграція робить маніпулювання неможливим. Безпринципні особи не спроможні чинити вплив на процес. Нею надається як автоматизоване узгодження правових підстав, так і технічних особливостей об'єктів.

Другим компонентом є механізми ризик-орієнтованого моніторингу (risk-scoring), які здійснюють постійну аналітичну оцінку операцій на предмет ознак аномальності — зокрема, повторної зміни власника протягом короткого періоду, відсутності нотаріального супрово-



Рис. 2. Інтегрована модель протидії шахрайству у сфері реєстрації прав

ду чи невідповідності правових підстав. Зафіксовані ризики автоматично передаються до системи контролю або ініціюють блокування відповідної дії.

Третім елементом моделі є цифрова верифікація суб'єктів реєстраційного процесу, що реалізується шляхом застосування кваліфікованого електронного підпису, верифікації особи через державні цифрові платформи (зокрема ID.gov.ua або застосунок "Дія"), а також біометричних засобів ідентифікації. Такий підхід забезпечує високий рівень достовірності й захисту від використання підроблених чи вкрадених облікових даних.

Наступний блок — це механізм автоматичної зупинки ризикових дій, що блокує реєстрацію, поки не буде верифікації, якщо є індикатори імовірного обману. Це робить цілком можливою реалізацію заходу стосовно завчасного об'єднання правового статусу об'єкта. Усі обставини з'ясовуються остаточно тільки в цей самий час.

Аналітична платформа зі штучним інтелектом являє собою п'ятий елемент та розробляє моделі прогнозування відносно імовірних шахрайських схем на підставі реєстраційних дій, поведінкових патернів, а також історичних транзакцій. Зазначена система здатна вдосконалити наявні механізми оцінки ризиків та пристосовуватися до новітніх загроз для потреб інструментів машинного навчання.

Шостий структурний блок — це організаційно-інституційна підтримка, що, по суті, передбачає формування спеціалізованого державного або ж міжвідомчого підрозділу з наявними повноваженнями стосовно проведення аудиту, реагування на різноманітні інциденти, супроводу антирейдерських заходів, а також підготов-

ки певних пропозицій щодо вдосконалення нормативно-правового регулювання у відповідній сфері.

У цілісній інтегрованій моделі функціонують всі вказані складники. Це забезпечує системну взаємодію між інструментами цифрового контролю й аналітики. Це також поширюється на юридичну експертизу та інституційне реагування. Впровадження суттєво зменшує ризики цифрового шахрайства, насамперед в аграрному секторі, де загрози є особливо гострими, а також надає можливість збільшити надійність, прозорість та стійкість системи реєстрації прав.

Запровадження інтегрованої моделі потребує поетапної реалізації з урахуванням технологічних, правових та організаційних передумов. Нижче подано структуровану дорожню карту, яка охоплює ключові етапи, виконавців та очікувані результати (Табл. 1).

Таким чином, впровадження інтегрованої моделі стосовно протидії шахрайським діям утворює необхідні передумови для результативного контролю за реєстраційною сферою, зведення до абсолютного мінімуму зловживань, збільшення рівня довіри до державних інструментів та стабільне функціонування аграрного ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Згідно з проведеним дослідженням, важливість формування інтегрованої моделі підтверджено повною мірою в контексті здійснення протидії шахрайським діям у сфері державної реєстрації прав. Оцифрування правовідносин має виняткову значущість при конкретних обставинах. При унормуванні як майнових, так і земель-

Таблиця 1. Дорожня карта впровадження інтегрованої моделі протидії шахрайству у сфері реєстрації прав

Етап	Основні заходи	Відповідальні органи/структури	Термін реалізації	Очікуваний результат
1. Нормативна підготовка	1. внесення змін до законів України («Про державну реєстрацію прав» тощо) 2. розробка регламенту цифрової верифікації та міжреєстрової взаємодії	Мін'юст, Комітет ВРУ з правової політики	6–12 міс.	Законодавча база для інтеграції та захисту
2. Інтеграція державних реєстрів	1. технічне з'єднання ДРРП, ДЗК, ЄДР, нотаріального реєстру 2. автоматизація звірки правових підстав	Мін'юст, Мінцифри, Держгеокадастр	12–18 міс.	Єдина цифрова екосистема реєстрації
3. Впровадження цифрової верифікації	1. використання КЕП, ID.gov.ua, Дія 2. підключення нотаріусів та реєстраторів до верифікаційних шлюзів	НАЗК, Мінцифри, Нотаріальна палата	6–12 міс.	Верифікація особи в реальному часі
4. Розгортання risk-scoring системи	1. створення алгоритмів виявлення аномальних дій 2. пілотне впровадження в 2–3 областях	Мін'юст, Нацполіція, Антирейдерська комісія	12–24 міс.	Автоматизоване виявлення ризиків
5. Розробка аналітичної платформи (AI)	1. створення моделей прогнозування шахрайства 2. обробка історичних транзакцій	ДП "Націнформ", IT-підрядники, НДІ права	18–30 міс.	Аналітична підтримка рішень
6. Запуск системи блокування ризикових операцій	1. налаштування функції призупинення реєстраційної дії 2. верифікація через орган контролю	Мін'юст, ДП "НАІС", прокуратура	18–30 міс.	Превентивний механізм безпеки
7. Створення інституційної структури реагування	1. відкриття підрозділу з аудиту реєстраторів 2. розробка механізмів оскарження рішень	Мін'юст, Антирейдерський штаб	12–18 міс.	Постійна система контролю й реагування
8. Освітня кампанія для аграріїв	1. платформи правового консультування 2. навчальні програми в ЦНАПах та онлайн	Мінагро, Мін'юст, ОТГ, громадські організації	постійно	Підвищення правової та цифрової грамотності

них прав важливо брати до уваги вразливість аграрного сектора стосовно зловживань. Системний аналіз факторів організаційних, правових та інформаційно-технологічних засвідчив фрагментарність чинного механізму щодо контролю за реєстраційними діями та дефіцит інструментів для своєчасного виявлення шахрайських схем.

У межах дослідження створено концептуальну інтегровану модель, а також аналітичну платформу із залученням інструментарію штучного інтелекту, що ґрунтується на міжреєстровій співдії, цифровій ідентифікації

суб'єктів правовідносин, імплементації алгоритмів ризик-орієнтованого моніторингу, механізмів автоматичного блокування транзакцій із великим ступенем ризику. Впровадження подібної моделі дає змогу досягти ефекту багаторівневого цифрового контролю, окрім того, зменшити ймовірність фальсифікацій та зловживань. Вона має забезпечити оперативне реагування від державних органів на правопорушення саме в реєстраційній сфері.

Комплекс тих заходів, що закладений у дорожню карту впровадження моделі, показує поетапну логіку

реалізації, а конкретно: від інтеграції інформаційних систем і законодавчих змін — до цифрового сервісного супроводу користувачів та впровадження алгоритмічної оцінки тих ризиків.

Отримані результати дослідження мають практичне значення для державного адміністрування. Вони ще важливі задля цифрової трансформації реєстраційної інфраструктури й піднесення рівня правового захисту суб'єктів аграрного ринку.

Література:

1. Chuy, I., Lakatos, V., & Luty, P. (Eds.). (2025). *Modern Tools for Fraud Detection: Insights from the V4 and Ukraine*. Wroclaw: Publishing House of Wroclaw University of Economics and Business. <https://doi.org/10.15611/2025.40.5>
2. Punda, P., Fekete, I., & Kovac, M. (2023). Current Status, Requirements, and Challenges of Blockchain Application in Land Registry. *International Journal of Information Retrieval Research*, 12 (2). <https://doi.org/10.4018/IJIRR.299934>
3. Krawczyk, D. J., Zhanseitova, G., Zakharkin, O., Zhytar, M., Dotsenko, T., Vovk, I., & Vasylieva, T. (2025). Determinants of anti-money laundering system's effectiveness in Ukraine: Insights from factorial and regression analysis. *Public and Municipal Finance*, 14 (2), 146—170. [https://doi.org/10.21511/pmf.14\(2\).2025.13](https://doi.org/10.21511/pmf.14(2).2025.13)
4. United Nations Economic Commission for Europe (UNECE). (2021). Study on fraud in land administration systems. Geneva: UNECE. https://unece.org/sites/default/files/2021-10/Fraud_LA_E.pdf
5. Касьяненко В. (2024). Мошенничество с финансовыми ресурсами в сфере хозяйственной деятельности. URL: <https://kasyanenko.com.ua/ugolovnaya-praktika/prestupleniya/prestupleniya-v-sfere-hozyajstvennoj-deyatelnosti/moshennichestvo-s-finansovymi-resursami/>
6. Прес-центр. (2025, 2 липня). Рейдери в погонах! На Кіровоградщині поліція незаконно переслідує фермерів всупереч рішення суду: арештувала техніку та перешкоджає збору врожаю [Стаття]. Прес-центр. URL: <https://www.prcenter.info/rejdery-v-pogonah-na-kirovogradshhyni-policziya-nezakonno-peresliduye-fermeriv-vsuperech-rishennya-sudu-areshtuvala-tehniku-ta-pereshkodzhaye-zboru-vrozhayu-zmi/>
7. Dominanta Law. (2023). Подвійна оренда земельних ділянок: проблеми та правові наслідки. URL: <https://dominanta-law.com/podviyna-orenda-zemelnykh-dilyanok/>
8. YouControl. (2024). Судовий документ щодо шахрайства у земельному реєстрі (кадастровий номер 3221484000:07:016:0011). URL: <https://youcontrol.com.ua/catalog/court-document/124881726/>

References:

1. Chuy, I., Lakatos, V., & Luty, P. (2025). *Modern Tools for Fraud Detection: Insights from the V4 and Ukraine*. Publishing House of Wroclaw University of Economics and Business, Wroclaw, Poland. <https://doi.org/10.15611/2025.40.5>
2. Punda, P., Fekete, I., & Kovac, M. (2023). "Current Status, Requirements, and Challenges of Blockchain

Application in Land Registry", *International Journal of Information Retrieval Research*, vol. 12 (2). <https://doi.org/10.4018/IJIRR.299934>

3. Krawczyk, D. J., Zhanseitova, G., Zakharkin, O., Zhytar, M., Dotsenko, T., Vovk, I., & Vasylieva, T. (2025). "Determinants of anti-money laundering system's effectiveness in Ukraine: Insights from factorial and regression analysis", *Public and Municipal Finance*, vol. 14 (2), pp. 146—170. [https://doi.org/10.21511/pmf.14\(2\).2025.13](https://doi.org/10.21511/pmf.14(2).2025.13)

4. United Nations Economic Commission for Europe (UNECE). (2021). Study on fraud in land administration systems, UNECE, Geneva, available at: https://unece.org/sites/default/files/2021-10/Fraud_LA_E.pdf (Accessed 15 July 2025).

5. Kas'ianenko, V. (2024), "Fraud with financial resources in the sphere of economic activity", available at: <https://kasyanenko.com.ua/ugolovnaya-praktika/prestupleniya/prestupleniya-v-sfere-hozyajstvennoj-deyatelnosti/moshennichestvo-s-finansovymi-resursami/> (Accessed 15 July 2025).

6. Pres-tsentr. (2025), "Raiders in uniform! In Kirovohrad region, the police illegally persecute farmers contrary to the court decision: they arrested the equipment and prevent the harvest", available at: <https://www.prcenter.info/rejdery-v-pogonah-na-kirovogradshhyni-policziya-nezakonno-peresliduye-fermeriv-vsuperech-rishennya-sudu-areshtuvala-tehniku-ta-pereshkodzhaye-zboru-vrozhayu-zmi/> (Accessed 15 July 2025).

7. Dominanta Law. (2023), "Double lease of land plots: problems and legal consequences", available at: <https://dominanta-law.com/podviyna-orenda-zemelnykh-dilyanok/> (Accessed 15 July 2025).

8. YouControl. (2024), "Court document on fraud in the land register (cadastral number 322148-4000:07:016:0011)", available at: <https://youcontrol.com.ua/catalog/court-document/124881726/> (Accessed 15 July 2025).

Стаття надійшла до редакції 22.07.2025 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

М. Ф. Плотнікова,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, підприємництва та туризму,
Поліський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2852-3009>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.16.156

СТРАТЕГІЧНІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

М. Plotnikova,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economy,
Entrepreneurship and Tourism, Polissia National University

STRATEGIC SOCIO-ECONOMIC FOUNDATIONS OF THE TERRITORIAL COMMUNITIES DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF MODERN CHALLENGES

Сучасна Україна стоїть перед безпрецедентними викликами: від кліматичних змін до геополітичної нестабільності, технологічних революцій, епідемій та військових дій. Ці обставини вимагають від територіальних громад (ТГ) гнучкості, інноваційності та стратегічного мислення, впровадження інноваційної моделі розвитку. Інклюзивні підходи в управлінні та стратегічне поєднання соціально-економічних засад адміністративної діяльності є ключовими для сталого відновлення. ТГ є складними соціально-економічними системами, ефективне функціонування яких залежить від гармонійної взаємодії людини та природи. Економічне зростання не повинно досягатися ціною соціальної нерівності чи екологічної деградації, тому стратегічний розвиток має базуватися на принципах сталого розвитку (економічних, соціальних, екологічних). Важливе значення має інклюзивність та соціальна справедливість, що передбачає створення рівних можливостей для всіх членів громади та інвестиції в освіту, охорону здоров'я, культуру та соціальний захист. ТГ повинні будувати свої стратегії на засадах: розвитку людського капіталу, активізації інновацій та підприємництва, відновлення інфраструктури, ефективного управління та прозорості. Ці засади, разом із залученням інвестицій та розвитком державно-приватного партнерства, є запорукою успішної реалізації Стратегії ТГ. Важливим є розвиток громадянського суспільства, підтримка громадських організацій та волонтерства. Війна з Росією є окремим викликом. Руйнування інфраструктури, вимушена міграція та економічна криза вимагають спеціальних стратегій відновлення. ТГ мають зосередитися на підтримці місцевого бізнесу, створенні робочих місць для ВПО, відновленні інфраструктури та соціальній підтримці вразливих категорій населення. Залучення міжнародної допомоги та співпраця з іншими громадами щодо подолання кризових ситуацій є нагальним завданням. Ключовим фактором стійкості національної економіки в умовах сучасних викликів є не лише адаптація, а й проактивна розробка та впровадження ефективних стратегій, через участь громадян у прийнятті рішень, зокрема у бюджетуванні та управлінні комунальним майном, що підвищує довіру до влади та соціальну згуртованість.

Modern Ukraine faces unprecedented challenges: from climate change to geopolitical instability, technological revolutions, epidemics and military operations. These circumstances require flexibility, innovation and strategic thinking from territorial communities (TC), and the introduction of an innovative development model. Inclusive management approaches and a strategic combination of socio-economic foundations of administrative activities are key to sustainable recovery. TC are complex socio-economic systems, the effective functioning of which depends on the harmonious interaction of Man and nature. Economic growth should not be achieved at the cost of social inequality or environmental degradation, so strategic development should be based on the principles of sustainable development (economic, social, environmental). Inclusivity and social justice are essential, which include creating equal opportunities for all members of the community and investing in education, health, culture and social protection. TC should build their strategies on the following principles: human capital development, innovation and entrepreneurship activation, infrastructure restoration, effective management and transparency. These principles, together with attracting investment and developing public-private partnerships, are the key to the successful implementation of the TC strategy. It is important to develop civil society, support public organizations and volunteering. The war with Russia is a separate challenge. Infrastructure destruction, forced migration, and the economic crisis require special recovery strategies. TC should focus on supporting local businesses, creating jobs for IDPs, restoring infrastructure, and providing social support to vulnerable categories of the population. Attracting international assistance and working with other communities to overcome crisis situations is an urgent task. The key factor for the sustainability of the national economy in the face of modern challenges is not only adaptation, but also proactive development and implementation of effective strategies, through the participation of citizens in decision-making, in particular in budgeting and management of communal property, which increases confidence in the authorities and social cohesion.

Ключові слова: соціально-економічний розвиток, сталий розвиток, підприємництво, міжмуніципальне співробітництво територіальні громади.

Key words: socio-economic development, sustainable development, entrepreneurship, inter-municipal cooperation territorial communities.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасний ситуація в Україні характеризується безпрецедентними викликами, що вимагають від територіальних громад (ТГ) гнучкості, інновацій та стратегічного мислення. Від кліматичних змін до геополітичної нестабільності, від технологічних революцій до соціальних трансформацій, епідемій та військовий дій на території країни, — усе це ставить під сумнів традиційні моделі розвитку. Інклюзивні підходи в управління, поєднання соціально-економічних засад адміністративної діяльності сприятимуть сталому інтегрованому відновленню ресурсів та населення ТГ. Ключовим елементом стратегії розвитку ТГ є підтримка підприємництва та інновацій, створення сприятливого бізнес-середовища, залучення інвестицій, сприяння розвитку малого та середнього бізнесу (МСБ). Головними важелями суспільно-економічних змін є розвиток інфраструктури, спрощення регуляторних процедур, надання фінансової підтримки, створення можливостей для навчання та обміну досвідом. Особливу увагу на адміністративному та громадському рівні наразі приділяється підтримці інноваційних стартапів та діяльності технологічних компаній, які можуть стати драйверами економічного зростання та створювати високооплачувані робочі місця.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Успішний розвиток ТГ неможливий без активної участі громадян у прийнятті рішень, створенні механізмів залучення населення до обговорення та розв'язання завдань бюджетування, планування розвитку та управління комунальним майном. Це сприяє підвищенню довіри до влади, зміцненню соціальної згуртованості та покращенню якості життя. Важливо також розвивати громадянське суспільство, підтримувати діяльність громадських організацій та заохочувати волонтерство. Окремим викликом для українських ТГ є війна з росією. Руйнування інфраструктури, вимушена міграція населення та економічна криза, які вимагають розробки спеціальних стратегій відновлення та адаптації. ТГ мають зосередитися на підтримці місцевого бізнесу, створенні робочих місць для внутрішньо переміщених осіб, відновленні зруйнованої інфраструктури та забезпеченні соціальної підтримки найбільш вразливим групам населення. Також важливим завданням розвитку ТГ на сучасному етапі стало залучення міжнародної допомоги та співпраця з іншими громадами щодо досвіду подолання кризових ситуацій.

Питанням розвитку територій присвятили праці українські та закордонні вчені, які досліджували стратегічні соціально-економічні засади розвитку територіальних громад в умовах сучасних викликів, теми децентралізації, стратегічного планування, сталого розвитку, управління ресурсами та адаптації до кризових умов. Їх доробок включає як теоретичні основи, так і практичні аспекти стратегічного розвитку громад, виклики війни, глобалізації, децентралізації, демографічних та екологічних змін. Kotler F., Mintzberg H., Porter M., Гавкалова Н.Л., Дзеніс О., Дьяконс Д. розкривають питання теоретичні основи стратегічного управління територіальним розвитком, Brint S., Hillery G., Slusarciuc M., Бобровська О., Вечтомова Г.В., Добріяньська Н.А., Дорошенко С., Злупко С.М., Ковальчук Т., Кравченко В., Слюсарчук М., Шаров Ю.П. формують уявлення про територіальну громаду як суб'єкт, а також теоретичні, методологічні та практичні аспекти стратегічного планування її розвитку. Вакуленко В., Ковбасюк Ю., Орлатий М. висвітлюють засади регіонального управління, Кочуріна В., Мамонова В. вивчають питання управління земельними ресурсами, Белей С., Тарасенко Д., Циклаурі О. — соціально-економічне підґрунтя стратегії сталого розвитку територіальних громад, Douglas M., Lieberman M.D., Parsons T. актуалізують значення соціального капіталу спільнот та ризики, які ці супроводжують процеси його становлення, Ковальчук І., Попова О. визначають індикатори соціально-економічного розвитку. Механізми соціально-економічного становлення територіальних громад окреслено у Державній стратегії регіонального розвитку України на 2021—2027 роки та відповідних нормативно-правових актах.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження стала систематизація підходів до формування стійких засад соціально-економічного зростання територіальних громад на сільських територіях.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У контексті глобальних трансформацій, війни, децентралізації та євроінтеграційних прагнень України, територіальні громади стали ключовими суб'єктами соціально-економічного розвитку. Їх спроможність адаптуватися до викликів — від демографічних змін до енергетичної кризи — залежить від стратегічного управління, яке поєднує інноваційність, сталий розвиток та ефективне використання ресурсів. Наразі територіальні громади (ТГ) — це складні відкриті соціально-економічні системи, ефективне функціонування яких тісно пов'язане із гармонійною взаємодією Людини та Природою у питаннях економіки, соціальної сфери та довкілля. Попри свою значущість у житті соціуму економічне зростання не повинно досягатися ціною соціальної нерівності або екологічної деградації. Тому стратегічний розвиток ТГ має базуватися на принципах сталого розвитку (економічних, соціальних та екологічних аспектів зростання) за підтримки підприємництва, створення робочих місць, інвестицій в освіту, культуру та охорону здоров'я, а також захисту природних ресурсів та культурної спадщини.

Важливим соціальним базисом розвитку ТГ є забезпечення соціальної справедливості та інклюзивності, що передбачає створення рівних можливостей для всіх членів громади, незалежно від їх віку, статі, етнічного походження або соціального статусу. Необхідність інвестицій в молодіжну політику, освіту, культуру, охорону здоров'я та соціальний захист, а також боротьбу із бідністю та соціальною ізоляцією обумовлена не лише підтримкою вразливих груп населення, таких як люди з інвалідністю, літні люди, внутрішньо переміщені особи, ЗСУ та члени їх сімей, але й логічним еволюційним становленням громади як спільноти, яка має майбутнє.

В умовах швидких технологічних змін, ТГ мають активно впроваджувати цифрові технології у всі сфери життя, що включає розвиток цифрової інфраструктури, навчання населення цифровим навичкам та впровадження електронного урядування. На практиці цифрові технології сприяють покращенню якості адміністративних послуг, підвищують ефективність управління та залучення громадян до прийняття рішень. Саме тому стратегічний розвиток ТГ має базуватися на принципах партнерства й співпраці, у тому числі з іншими ТГ, органами державної влади, бізнесом, науковими установами, громадськими організаціями. Спільні проєкти та ініціативи дозволяють об'єднати ресурси, обмінюватися досвідом та досягати значущих результатів.

Оцінка соціально-економічних пріоритетів та перспектив стратегічного розвитку здійснена на основі досвіду Брониківської сільської територіальної громади, типової для півночі Полісся (щільність населення 17 осіб, дефіцитним бюджетом на рівні 17 %, капітальними видатками на одного мешканця на рівні 464 грн — табл. 1). Громада розміщена за межами районного центру поряд із міжнародними автотранспортною артерією України. Вигідне географічне та логістичне розташування, межування з районним центром Звягель, доступ до траси Е40 і власна залізнична станція створюють умови для формування транспортно-логістичного хабу. Багаті корисні копалини (граніти, гнейси, мусковіти, апатити, вапняки та інші ресурси) стали поштовхом до розвитку гірничодобувної та переробної промисловості, а вільні земельні ділянки (рис. 1) — відкривають можливості для інвесторів в промисловий сектор. Потужний аграрний сектор забезпечує високу додану вартість та експортний потенціал. Природно-рекреаційний, культурний потенціал, зокрема архітектурні пам'ятки, археологічні об'єкти, еколого-туристичні поселення, водні артерії, екологічні родові поселення, природно-заповідні зони приваблюють внутрішній та виїзний туризм. Розвинена деревообробна та добувна промисловість забезпечують зайнятість, формують локальний кластер переробки сировини, соціальна інфраструктура створює основу якісного життя населення. Проєкти з екологічних поселень і родових садиб за участі Поліського національного університету підвищують інноваційність підходів в управлінні й здатні подолати такі виклики як демографічний спад, низька якість доріг, відсутність бізнес-інституцій. Водночас, обмежена ініціатива населення гальмує соціальні та економічні реформи, а підвищені витрати на опалення — зменшують фінансовий ресурс, тоді як існує нагальна потреба інвестицій в енерго- та природозберігаючі технології промислових та аграрних

підприємств. Зростання попиту на екологічно чисту продукцію можна стимулювати через міжмуніципальне співробітництво та в межах стратегії Житомирщини до 2027 року.

Створення бізнес-інкубатору на базі індустріального парку та залучення менторів із Поліського національного університету покликане сприяти громадській активності через конкурси мікрогрантів та участь у програмах "Партнерство місцевого розвитку". Додатковими стимулами є туристичні маршрути до історико-культурних й природно-рекреаційних об'єктів, залучення операторів зеленого туризму, запуск платформи "розумна громада" з сервісами електронних послуг, діаспори через випуск місцевих муніципальних облигацій, розвиток екологічних та родових садиб із навчальними майстернями, поява пілотних проєктів "зеленої" енергетики (сонячні та біогазові станції) на базі фермерських господарств, впровадження програми "Соціальний контракт" для повернення й працевлаштування молоді. За результатами участі у складі робочої групи, проведеної соціально-економічної та екологічної оцінки Брониківської сільської територіальної громади стратегічними напрямками соціально-економічного розвитку визнано наступні стратегічні та оперативні цілі (рис. 2), [3].

Таблиця 1. Характеристика Брониківської територіальної громади

Характеристика	Значення				
	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.
Площа, км ²	444	444	444	444	445,6
Кількість населення, осіб	7991	7709	7676	7544	7536
Щільність населення, осіб / км ²	18,0	17,4	17,3	17,0	16,9
Припадає на одного мешканця, грн					
Доходи загального фонду	4805,4	4773,6	5002,6	5368,5	5666,1
Видатки загального фонду	6882,7	9339,7	9379,9	9875,4	10177,8
Капітальні видатки	250,3	376,2	403,9	424,2	464,4
Рівень дотаційності бюджету, %	22,0	20,2	20,1	18,3	17,0
Питома вага місцевих податків, %	24,1	25,5	26,3	27,2	28,0

Джерело: систематизовано авторами та основі Стратегії громади.

Подальша оптимізація та реалізації стратегій соціально-економічного розвитку територіальних громад базується на основі SWOT-аналізу. Пропонуємо сконцентрувати зусилля адміністрацій, бізнесу, громадських організацій, мешканців та активістів на таких стратегіях: 1) стратегії, що опираються на переваги громади (стратегія посилення — зосередження зусиль на подальшому розвитку та підтримці тих сфер, де громада вже має значні досягнення та конкурентні переваги, стратегія використання можливостей — залучення ресурсів та розробка проєктів для максимального використання зовнішніх сприятливих факторів для розвитку громади, стратегія комплексного розвитку — створення синергії між існуючими сильними сторонами та можливостями,

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Вигідне географічне та логістичне розташування (межування з районним центром Звягель маршрут Е40, залізнична станція) 2. Наявність корисних копалин (граніти, гнейси, мусковіти, апатити, вапняки, глини, піски, каоліни, пегматити) 3. Наявність вільних земельних ділянок площею 223 га для ведення бізнесу (у тому числі 40 га для індустріального парку) 4. Розвинутий аграрний сектор (24 підприємства, 2 ФОПи, у т. ч. найбільший виробник лохини в Україні ТОВ «БЕТЕК») 5. Потужний природно-рекреаційний потенціал, багата історико-культурна спадщина приваблива для туризму (4 пам'ятки архітектури, 4 об'єкти археологічної спадщини, 4 об'єкти природоохоронного фонду, 3 екологічні поселення, водні об'єкти) 6. Діють підприємства деревообробної та добувної промисловості, кар'єри (Кооператив Горизонт, ТОВ «Стоунд Хендж») 7. Діє мережа закладів освіти та культури (6 закладів середньої освіти, 6 садочків, 4 будинки культури, 6 клубів, 8 бібліотек) 8. Діє співпраця місцевої влади, громадських організацій та науковців Поліського національного університету) 9. Створена молодіжна рада (утворена в 2019 р.)	1. Негативна демографічна тенденція (зменшення чисельності населення громади у 2020–2024 рр. на 2 %, смертність становила 598 мешканців (на рівні 2 населених пункти)) 2. У більшості населених пунктів низька якість дорожнього покриття 3. Застаріла або відсутня містобудівна та землепорядна документація (відсутній комплексний план просторового розвитку території, 23 населені пункти мають генплани розроблені у 1963–1987 рр., а в 10 населених пунктах відсутні генеральні плани) 4. Навантаження на місцевий бюджет закладів загальної середньої освіти (середня вартість навчання одного учня понад 54 тис. грн.) 5. Відсутні інституції та програми підтримки розвитку бізнесу 6. Низька громадська активність мешканців громади 7. Низький рівень матеріально-технічного забезпечення закладів освіти, культури та медицини та якість їх послуг 8. Відсутня система поводження з твердими побутовими відходами 9. Недостатня кількість місць для укриття 10. Низька енергоефективність громадських будівель 11. Відсутня позашкільна освіта
Можливості	Загрози
1. Відновлення функціонування ДФРР як складової Державної стратегії регіонального розвитку, ресурси інших державних програм та фондів 2. Зростання інвестицій промислових та аграрних підприємств в енергозберігаючі та природозберігаючі технології 3. Можливість державної та міжнародної підтримки аграрного сектору за допомогою платформи Державний аграрний реєстр 4. Зростання інвестиційної привабливості України після війни 5. Членство України в ЄС та доступ до структурних фондів ЄС 6. Реалізація програм міжмуніципального співробітництва 7. Зростання попиту на натуральну та органічну продукцію 8. Використання нових інструментів місцевого економічного розвитку, регіональні програми стимулювання розвитку підприємств в межах обласної Стратегії розвитку до 2027 року	1. Затяжна військова агресія росії та продовження воєнного стану 2. Близькість білоруського кордону (військове вторгнення, ракетні обстріли, пошкодження критичної інфраструктури, підприємств) 3. Згорання децентралізації та тиску на місцеве самоврядування 4. Підвищення цін на енергоносії й витрат місцевого бюджету 5. Мобілізація кваліфікованих працівників місцевих підприємств 6. Негативні кліматичні зміни (посухи, буревії, підтоплення, холодне літо, брак води), загроза поширення пандемії 7. Високий рівень «тіньової» економіки, посилення корупційних процесів, зростання тиску контролюючих органів на бізнес 8. Дефіцит державного бюджету, брак міжнародної допомоги 9. Низька частка осіб, які повернуться з закордону 10. Покриття зростаючих соціальних видатків (освіта, соціальний захист, охорона здоров'я) за кошти місцевого бюджету

Рис. 1. SWOT-аналіз чинників локального соціально-економічного розвитку Брониківської сільської територіальної громади

Джерело: сформовано авторами на основі участі у роботі робочої групи з розробки Стратегії розвитку Брониківської сільської територіальної громади.

Стратегічна ціль 1. Громада сталого економічного розвитку.					
Оперативна ціль 1.1. Створення умов для розвитку і підтримки малого та середнього бізнесу.			Оперативна ціль 1.2. Залучення інвестицій.		
Завдання 1.1.1. Розвинути інфраструктуру підтримки бізнесу	Завдання 1.1.2. Розвинути інфраструктуру підтримки бізнесу		Завдання 1.2.1. Сформувати пакет інвестиційних можливостей громади	Завдання 1.2.2. Розробити містобудівну та землепорядкову документацію	Завдання 1.2.3. Створити індустріальний парк
Стратегічна ціль 2. Громада комфортна та безпечна для життя.					
Оперативна ціль 2.1. Розвиток дорожньої інфраструктури та інфраструктури безпеки в			Оперативна ціль 2.2. Покращення стану навколишнього середовища громади.		
Завдання 2.1.1. Модернізувати дорожню мережу та її інфраструктуру	Завдання 2.1.2. Підвищити рівень цивільного захисту та правопорядку в громаді		Завдання 2.2.1. Впровадити систему поводження з твердими побутовими відходами	Завдання 2.2.2. Облаштувати рекреаційні та відпочинкові зони	Завдання 2.2.3. Сприяти розвитку екологічної освіти
Стратегічна ціль 3. Громада орієнтована на мешканців.					
Оперативна ціль 3.1. Покращення якості та доступності послуг у сферах освіти, медицини та соціального			Оперативна ціль 3.2. Створення та розвиток якісної інфраструктури дозвілля.		
Завдання 3.1.1. Забезпечити якість дошкільної, середньої та позашкільної освіти	Завдання 3.1.2. Покращити доступність та якість первинної медичної допомоги	Завдання 3.1.3. Розвинути соціальну підтримку населення, систему реабілітації та реінтеграції ветеранів і осіб, постраждалих від війни	Завдання 3.2.1. Модернізувати культурну інфраструктуру та діяльність у сфері культури	Завдання 3.2.2. Облаштувати спортивні та дитячі майданчики з доступом осіб з особливими потребами	Завдання 3.2.3. Розвинути мережу родових садіб та екологічних поселень

Рис. 2. Стратегічні напрями розвитку Брониківської сільської територіальної громади

Джерело: сформовано авторами на основі участі у роботі робочої групи з розробки Стратегії розвитку Брониківської сільської територіальної громади.

реалізація інтегрованих проєктів з метою отримання максимального ефекту); 2) стратегії, спрямовані на подолання проблем (стратегія усунення слабких місць — реалізація заходів, спрямованих на виправлення та нівелювання тих факторів розвитку громади, стратегія зменшення ризиків — розробка та впровадження превентивних заходів, що дозволяє мінімізувати негативний вплив потенційних загроз на розвиток громади, стратегія перетворення недоліків на переваги — розробка інноваційних підходів трансформації слабкі сторони та загрози у нові можливості для розвитку громади).

Війна в Україні докорінно змінила ландшафт розвитку громад. Через руйнування інфраструктури та економічного потенціалу, дефіцит ресурсів, значні міграційні процеси, підвищена невизначеність та ризики, зростає необхідність відбудови ТГ, що вимагає колосальних інвестицій та стратегічного планування. Ключовими умовами стійкості та процвітання національної економіки за безпрецедентних викликів сучасності (війна, глобальні економічні турбулентності, кліматичні зміни та технологічні зсуви) є адаптація громад, проактивна розробка та впровадження ефективних стратегій (табл. 2). Внутрішньо переміщені особи та біженці створюють додаткове навантаження на соціальну інфраструктуру, але водночас є джерелом людського капіталу. Ці та інші виклики вимагають від громад гнучкості, стійкості та здатності до швидкого реагування.

Обмеженість фінансових, людських та матеріальних ресурсів змушує шукати інноваційні підходи до їх вико-

ристання. На додаток до воєнних викликів, глобальні тенденції, такі як цифровізація, декарбонізація економіки та зміна демографічної структури, продовжують формувати середовище функціонування громад. Ці фактори вимагають переосмислення традиційних підходів до розвитку. Для забезпечення сталого розвитку адміністративно-територіальні утворення повинні будувати свої стратегії на таких засадах: активізація інновацій на підприємництва як рушійній сили розвитку, відновлення та вдосконалення інфраструктури, становлення людського капіталу як центрального елементу розвитку спільнот, ефективне управління, адміністрування та прозорість як запорука підвищення рівня довіри до представників органів місцевого самоврядування.

Людський капітал як центральний елемент соціально-економічного розвитку територіальних громад в умовах сучасних викликів для свого розвитку потребує удосконалення освіти та професійної підготовки, соціальної інтеграції, зокрема вразливих верств населення, залучення та затримання на території талантів. З усього названого інвестиції у людський капітал є найбільш рентабельними. Адаптація освітніх програм до потреб ринку праці, особливо у відновлених та нових секторах економіки, є критично важливою. В межах реалізації стратегії розвитку Брониківської територіальної громади ініційовано уроки сталого розвитку "Моя щаслива планета" та впровадження механізму ноосферної освіти. Ефективна інтеграція ветеранів, ВПО, людей

Таблиця 2. Стратегічні засади соціально-економічного розвитку територіальних громад в умовах сучасних викликів

Характеристика	Сутність
Стратегічні засади розвитку	1. Інтегроване стратегічне планування (вимагає врахування економічних, соціальних та екологічних чинників, забезпечує узгодженість місцевих стратегій із національними та європейськими політиками). 2. Сталий розвиток як основа (баланс між економічним зростанням, соціальною справедливістю та екологічною відповідальністю, впровадження принципів зеленої економіки, енергоефективності та циркулярності). 3. Економічна спроможність громад (розвиток підприємництва, підтримка малого та середнього бізнесу, залучення інвестицій через створення сприятливого бізнес-клімату та інфраструктури). 4. Соціальна згуртованість (підвищення якості життя, доступу до освіти, медицини, культури, формування ідентичності громади та активізація громадянської участі). 5. Цифровізація та інновації (використання цифрових платформ для управління, комунікації та надання послуг, створення інноваційних хабів, підтримка стартапів).
Сучасні виклики	1. Війна та безпека (потреба в адаптації стратегій до умов воєнного стану, внутрішнього переміщення населення та відновлення інфраструктури). 2. Демографічні зміни (старіння населення, міграція, депопуляція сільських територій). 3. Економічна нестабільність (інфляція, зростання енергетичних витрат, обмеженість фінансування). 4. Екологічні загрози (зміна клімату, забруднення довкілля, дефіцит водних ресурсів).
Напрями подолання викликів	1. Розробка інтегрованих стратегій розвитку, що враховують локальні особливості та глобальні тренди. 2. Посилення інституційної спроможності органів місцевого самоврядування. 3. Створення публічно-приватних партнерств для реалізації інфраструктурних проєктів. 4. Впровадження систем моніторингу та оцінки ефективності стратегій.

Джерело: систематизовано авторами.

з інвалідністю є не лише етичним обов'язком, але й сприяє залученню цінних ресурсів та зміцненню соціальної згуртованості — привабливі умови для життя, роботи та самореалізації для кваліфікованих фахівців — запорука інноваційного розвитку.

Каталізаторами розвитку та ініціаторами змін на сільських територіях є малий та середній бізнес є основою економічної стійкості — підприємці, зокрема ті, хто впроваджує інновації. Громади повинні створювати сприятливе середовище для його розвитку через спрощення регуляцій, доступ до фінансування (мікрокредитування, гранти), консультаційну підтримку. Сприяння співпраці між бізнесом, науковими установами, місцевою владою для генерації та впровадження нових ідей, технологій та продуктів. Це може бути створення інкубаторів, акселераторів, інноваційних хабів. На базі Брониківської сільської ради на підтримку реалізації Стратегії громади діє технопарк у співпраці із Поліським національним університетом. Орієнтація на сталий розвиток, екологічні та природовідповідні технології, розвиток "зеленого" підприємництва та циклічної економіки не лише відповідає глобальним трендам, але й створює нові економічні можливості та підвищує екологічну безпеку громади.

Формування інноваційних екосистем в межах реалізації Стратегії розвитку Брониківської сільської територіальної громади до 2027 р. та Плану заходів з її реалізації на 2025—2027 рр. передбачає відбудову та мо-

дернізацію інфраструктури (покращення критичної інфраструктури: зелена енергетика, транспорт, водопостачання, зв'язок, використання енергоефективних технологій, відновлюваних джерел енергії, використання сучасних будівельних матеріалів, створення умов для роботи, відпочинку, навчання та дозвілля), що сприяє утриманню населення [7]. Основою фінансової стійкості в умовах реалізації Стратегії є залучення інвестицій через диверсифікацію джерел доходів громади, зменшення залежності від державних трансфертів, активізація місцевих податків, стимулювання створення інвестиційно фонду та привабливого іміджу громади, залучення інвестицій, прозору регуляторну політику, захист прав інвесторів, активну співпрацю з фінансовими інституціями та міжнародними донорами, залучення грантів, технічної допомоги та пільгових кредитів для проєктів відбудови та розвитку (у т. ч. міжнародної спільноти Global Ecovillage Network — GEN). Наявність кваліфікованої робочої сили та розвиненої інфраструктури, розвиток міжмуніципального щодо роздільного сміттєзбирання та вивезення відходів, державно-приватне партнерство, залучення приватного капіталу визначає умови реалізації інфраструктурних та соціальних проєктів.

Запорукою ефективною реалізації Стратегії є ефективне управління та прозорість управління, яке базується на засадах стратегічного планування, орієнтованого на результат, цифровізацію адміністрування послуг, впровадження електронних послуг, відкритих даних, систем електронного документообігу для підвищення ефективності, прозорості та зниження корупції, залучення громади до процесу прийняття рішень через надання більшої фінансової та управлінської автономії, що відповідає унікальним потребам. Громадські слухання, консультації, електронні петиції — все це сприяє легітимності рішень та підвищує довіру до системи управління.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Стратегічні соціально-економічні засади розвитку ТГ в умовах сучасних викликів передбачають: сталий розвиток через врахування економічних, соціальних та екологічних аспектів, підтримку підприємництва та інновацій, створення сприятливого бізнес-середовища, залучення інвестицій та розвиток МСБ, інклюзивність та соціальну справедливість, інвестиції в освіту, охорону здоров'я та соціальний захист, створення механізмів для залучення громадян до обговорення та вирішення важливих питань, активну участь громадян у прийнятті рішень, забезпечення рівних можливостей для всіх членів громади, відновлення та адаптацію до наслідків війни, підтримку місцевого бізнесу, створення робочих місць, відновлення інфраструктури та забезпечення соціальної підтримки, впровадження цифрових технологій, розвиток інфраструктури, навчання населення цифро-

вим навичкам та впровадження електронного урядування, партнерство, активну співпрацю з іншими ТГ, органами державної влади, бізнесом, науковими установами та громадськими організаціями. Лише за умови впровадження цих засад ТГ зможуть успішно подолати сучасні виклики, забезпечити сталий та інклюзивний розвиток, створити комфортне та безпечне середовище для життя своїх громадян.

Розвиток територіальних громад в умовах сучасних викликів — це складний, багатоаспектний процес, що вимагає системного, стратегічного підходу. Сила держави починається з сили її громад. Лише через інвестиції у людський капітал, стимулювання підприємництва та інновацій, ефективне управління, модернізацію інфраструктури та забезпечення фінансової стійкості, українські громади зможуть стати драйверами соціально-економічного зростання, закладаючи фундамент майбутнього процвітання України. Це завдання вимагає синергії зусиль центральної влади, місцевого самоврядування, бізнесу, наукової спільноти та кожного громадянина.

Література[^]

1. Управління стратегічним розвитком об'єднаних територіальних громад: інноваційні підходи та інструменти: монографія / С. М. Серьогін, 44 Ю. П. Шаров, Є. І. Бородин, Н. Т. Гончарук [та ін.]; за заг. та наук. ред. С. М. Серьогіна, Ю. П. Шарова. Д.: ДРІДУ НАДУ, 2016. 276 с.
2. Пронько Л. М., Затайдух К. Ю., Чорний Я. І. Економічний розвиток територіальних громад: сутність, особливості та стратегічні перспективи. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 59. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-59-65
3. Гуторов О. І., Гуторова О. О. Методологічні принципи та способи розробки стратегії соціо-еколого-економічного розвитку сільських територій. Аграрні інновації. 2023. № 18. С. 234—240.
4. Ткачук В. І., Швець Т. В., Плотнікова М. Ф. Стратегічне управління інвестиціями у розвиток підприємництва територіальних громад. Агросвіт. 2020. № 24. С. 12—21. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.24.12
5. Про затвердження Порядку розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації зазначених регіональних стратегій і планів заходів: Постанова КМУ № 932 від 11.11.2015 р. URL: <https://surl.li/usccbd>
6. Про затвердження Державної стратегії регіонального розвитку на 2021—2027 роки: Постанова КМУ №695 від 05.08.2020р. URL: <https://surl.li/cc/dirmfp>
7. План заходів на 2025—2027 роки з реалізації Стратегії розвитку Брониківської сільської територіальної громади на період до 2027 року. URL: <https://surl.li/laoijg>
8. Лупенко Ю., Гуторов А. Методичні рекомендації з оцінювання рівня інклюзивного розвитку сільського соціуму та сільських територій. Київ: ННЦ "ІАЕ", 2021. 28 с.
9. Булуй О., Плотнікова М. Диджиталізація та електронна комерція як елементи сталого інноваційного розвитку бізнесу та громад. Підприємництво та інновації. 2025. № 34. С. 198—204. DOI: 10.32782/2415-3583/34.32
10. Булуй О. Г., Присяжнюк О. Ф., Плотнікова М. Ф. Інноваційна модель управління сталим продуктивним соціально-економічним розвитком бізнесу та громад. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2024. Вип. 19. С. 312—320.

References:

1. Ser'ohin, S.M. Sharov, Yu.P. Borodin, Ye.I. and Honcharuk, N.T. (2016), Upravlinnya stratehichnym rozvytkom ob'yednanykh terytorial'nykh hromad: innovatsiyni pidkhody ta instrumenty: monohrafiya [Managing strategic development of united territorial communities: innovative approaches and tools: monograph], DRIDU NADU, Ukraine.
2. Pronko, L.M., Zataidukh, K.Yu. and Chorny, Ya.I. (2024), "Economic development of territorial communities: essence, features, and strategic perspectives", Economics and Society, vol. 59. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-59-65
3. Hutorov, O.I. and Hutorova, O.O. (2023), "Methodological principles and methods for developing a strategy for the socio-ecological and economic development of rural areas", Ahrarni innovatsii, vol. 18, pp. 234—240.
4. Tkachuk, V. Shvets, T. and Plotnikova, M. (2020), "Strategic investment entrepreneurship management in the territorial communities development", Agrosvit, vol. 24, pp. 12—21. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.24.12
5. Cabinet of Ministers of Ukraine (2015), Resolution "On approval of the Procedure for developing regional development strategies and action plans for their implementation, as well as monitoring and assessing the effectiveness of the implementation of the said regional strategies and action plans", available at: <https://surl.li/usccbd> (Accessed 25 July 2025).
6. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020), Resolution "On approval of the State Strategy for Regional Development for 2021—2027", available at: <https://surl.li/cc/dirmfp> (Accessed 25 July 2025).
7. Bronyivska community (2024), "Action Plan for 2025—2027 for the implementation of the Strategy for the Development of the Bronyivka Rural Territorial Community for the period until 2027", available at: <https://surl.li/laoijg> (Accessed 25 July 2025).
8. Lupenko, Yu.O. and Hutorov, A.O. (2021), Metodichni rekomendatsiyi z otsynuvannya rivnya inklyuzyvnoho rozvytku sil's'koho sotsiumu ta sil's'kykh terytoriy [Methodical recommendations for assessing the level of inclusive development of rural society and rural territories], NSC "IAE", Kyiv, Ukraine.
9. Buluj, O. and Plotnikova, M. (2025), "Digitalization and e-commerce as elements of sustainable innovative development of business and communities", Pidpriemnytstvo ta innovatsii, vol. 34, pp. 198—204. DOI: 10.32782/2415-3583/34.32
10. Buluj, O.H. Prysiazhniuk, O.F. and Plotnikova, M.F. (2024), "Innovative model of management of sustainable productive socio-economic development of business and communities", Tavrijs'kyj naukovyj visnyk. Seriya: Ekonomika, vol. 19, pp. 312—320.

Стаття надійшла до редакції 31.07.2025 р.

Н. І. Козьмук,
к. е. н., доцент, доцент кафедри соціального забезпечення та управління персоналом,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7438-8691>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.16.163

ДОСЛІДЖЕННЯ РОЛІ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ В РОЗВИТКУ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

N. Kozmuk,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Social Security and Personnel Management, Lviv Ivan Franko National University

RESEARCH ON THE ROLE OF DIGITALIZATION IN HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT

У статті досліджено роль новітніх інформаційних технологій та діджиталізації в розвитку людського капіталу. У сучасних умовах стрімкої цифрової трансформації суспільства новітні інформаційні технології (ІТ) та діджиталізація відіграють ключову роль у формуванні та розвитку людського капіталу. Від цифрових навичок залежить не лише конкурентоспроможність працівника на ринку праці, а й здатність організацій адаптуватися до змін, впроваджувати інновації та забезпечувати сталий розвиток.

Діджиталізація охоплює всі аспекти життєдіяльності людини — від освіти і професійної підготовки до щоденної трудової діяльності, відкриваючи доступ до необмежених ресурсів знань, онлайн-комунікацій, дистанційної роботи та навчання. Водночас, цифрові інструменти стають ефективними механізмами управління персоналом, оцінки компетенцій, організації безперервного навчання та підвищення продуктивності праці. Проте стрімкий розвиток цифрових технологій супроводжується новими викликами: цифровою нерівністю, потребою в постійному оновленні знань, ризиками втрати робочих місць унаслідок автоматизації. Тому дослідження ролі новітніх ІТ у розвитку людського капіталу набуває особливої актуальності як на рівні окремих працівників і компаній, так і в межах державної політики та глобальних трендів. Новітні інформаційні технології відкривають широкі можливості для розвитку потенціалу працівників: доступ до онлайн-освіти, гнучких програм перекваліфікації, індивідуалізованих траєкторій навчання, використання HR-аналітики для оцінки компетенцій та побудови кар'єрних шляхів. Водночас цифрові платформи сприяють мобільності, віддаленій зайнятості, включенню в економіку нових груп населення (зокрема осіб з інвалідністю, мешканців сільських територій тощо).

Отже, у сучасних умовах глобальних трансформацій діджиталізація виступає не лише як технічне явище, а й як потужний каталізатор розвитку людського капіталу. Цей процес змінює вигоди до компетентностей працівників, формати навчання, можливості для професійного зростання і взаємодії на ринку праці.

The article examines the role of new information technologies and digitalization in the development of human capital. In today's conditions of rapid digital transformation of society, new information technologies (IT) and digitalization play a key role in the formation and development of human capital. Digital skills affect not only an employee's competitiveness in the labor market, but also the ability of organizations to adapt to change, innovate, and ensure sustainable development.

Digitalization encompasses all aspects of human life — from education and professional training to daily work activities, opening access to unlimited resources of knowledge, online communications, remote work and learning. At the same time, digital tools are becoming effective mechanisms for personnel management, competency assessment, organization of continuous learning, and increasing labor productivity. However, the rapid development of digital technologies is accompanied by new challenges: digital inequality, the need for constant updating of knowledge, and the risks of job losses due to automation. Therefore, research into the role of new IT in the development of human capital is becoming particularly relevant both at the level of individual employees and companies, as well as within the framework of state policy and global trends. New information technologies open up wide opportunities for the development of employee potential: access to online education, flexible retraining programs, individualized learning trajectories, use of HR analytics to assess competencies and build career paths. At the same time, digital platforms promote mobility, remote employment, and inclusion of new population groups in the economy (including people with disabilities, residents of rural areas, etc.).

Thus, in today's global transformation environment, digitalization is not only a technical phenomenon, but also a powerful catalyst for human capital development. This process changes the requirements for employee competencies, training formats, opportunities for professional growth, and interaction in the labor market.

Ключові слова: діджиталізація праці, людський капітал, розвиток, цифрові технології, штучний інтелект, цифрові компетенції працівників.

Key words: digitalization of labor, human capital, development, digital technologies, artificial intelligence, digital competencies of employees.

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

Сучасні соціально-економічні процеси перебувають під впливом інтенсивного розвитку цифрових технологій, які докорінно змінюють підходи до формування, використання та відтворення людського капіталу. Діджиталізація охоплює всі етапи життєвого циклу працівника — від професійного навчання і працевлаштування до постійного підвищення кваліфікації та участі в інноваційній діяльності. В умовах глобальної конкуренції саме цифрові компетентності, адаптивність і здатність до швидкої перекваліфікації визначають вартість людського ресурсу для економіки знань. Однак, попри очевидні переваги, діджиталізація супроводжується низкою суперечностей і викликів. По-перше, виникає цифрова нерівність — за віком, регіоном, соціальним статусом. По-друге, частина працівників не встигає за темпами змін і потребує нових підходів до навчання. По-третє, на практиці відсутнє цілісне бачення того, як цифрові інструменти мають інтегруватися у стратегії управління людським капіталом. Це зумовлює не-

обхідність системного дослідження взаємозв'язку між діджиталізацією та якісними характеристиками людського капіталу. Проблема також має важливе прикладне значення: країни та компанії, які не забезпечують належного цифрового розвитку своїх працівників, втрачають конкурентні позиції, стикаються з дефіцитом кадрів, низькою інноваційністю та зниженням продуктивності. У цьому контексті особливої актуальності набуває формування стратегій цифрового розвитку людського капіталу, адаптованих до потреб конкретних секторів економіки та регіонів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика діджиталізації праці в контексті розвитку людського капіталу перебуває у фокусі наукової уваги багатьох вітчизняних та зарубіжних дослідників. Їхні роботи формують теоретичну базу для розуміння трансформаційних процесів, що відбуваються на стику цифрових технологій і трудових ресурсів. Серед українських науковців, варто виділити: О. Є. Квасницю, яка аналізує цифрову трансформацію економіки та її вплив на структуру зайнятості й

Таблиця 1. Динаміка розвитку цифрових компетенцій працівників у світі (2020–2025 рр.)

Рік	Частка працівників з базовими цифровими навичками (%)	Частка працівників з розвиненими цифровими навичками (%)	Частка працівників, що пройшли онлайн-навчання (%)	Компанії, які інвестують у розвиток цифрових навичок персоналу (%)
2020	48%	17%	22%	38%
2021	52%	21%	33%	45%
2022	58%	26%	40%	53%
2023	63%	31%	47%	60%
2024	67%	37%	54%	66%
2025*	71%	43%	61%	72%

*2025 — прогнозований показник на основі трендів 2020–2024 рр.

Джерело: сформовано на основі [1; 2;3].

підготовку кадрів для цифрового ринку праці. Авторка наголошує на необхідності модернізації системи освіти з урахуванням цифрових вимог. І. В. Марчук досліджує формування цифрових компетентностей як ключової складової людського капіталу в умовах цифровізації державного управління та публічної сфери. О. С. Винниченко акцентує увагу на впливі цифрових технологій на продуктивність праці та зміну форм зайнятості, зокрема дистанційної й платформної. Н. А. Гринчук розглядає роль цифрових інструментів у системі управління персоналом, зокрема застосування Learning Management Systems (LMS), HR-аналітики та електронного рекрутингу. Т. М. Остапенко аналізує цифрову нерівність та її вплив на можливості розвитку людського капіталу в регіональному вимірі, підкреслюючи необхідність політики цифрової інклюзії.

Серед зарубіжних дослідників: Klaus Schwab, засновник і керівник Всесвітнього економічного форуму, у своїх працях зосереджується на концепції Четвертої промислової революції, де діджиталізація виступає рушієм змін у сфері праці, навичок і капіталу. Erik Brynjolfsson (MIT) досліджує вплив штучного інтелекту, автоматизації та цифрової економіки на продуктивність праці та трансформацію професійних навичок. Carl Benedikt Frey (Oxford University) аналізує ризики витіснення робочої сили через цифровізацію і моделює сценарії розвитку ринку праці. David Autor (MIT) у своїх наукових публікаціях обґрунтовує зміни в структурі зайнятості та вплив технологічних змін на нерівність доходів і попит на нові професійні навички.

Таким чином, тематика ролі діджиталізації праці в розвитку людського капіталу є широко дослідженою на академічному рівні. Однак зберігається потреба в подальшому міждисциплінарному аналізі — з урахуванням швидкості технологічних змін, нових викликів (зокрема війни, міграції, пандемії) та специфіки національного контексту, що вимагає оновлених наукових підходів і практичних рекомендацій.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Оскільки дослідження ролі діджиталізації у розвитку людського капіталу є не лише науковим завданням,

пов'язаним з теоретичним осмисленням нових соціально-економічних реалій, а й важливим практичним інструментом для формування ефективної державної та корпоративної політики у сфері праці, освіти та соціального розвитку, метою дослідження є виявлення ролі та позитивних аспектів діджиталізації праці на сучасному етапі розвитку та змін економічного середовища.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Цифровізація охоплює всі сфери діяльності організацій, змінюючи підходи до управління персоналом, рекрутингу, професійного навчання та оцінювання ефективності. Згідно з дослідженнями OECD [1], цифрові технології сприяють розвитку нових цифрових навичок, а також переформатуванню старих, неактуальних професій у нові ролі, що відповідають вимогам цифрової економіки.

Ключова роль належить формуванню цифрової грамотності та навичок адаптації до змін. Працівники, які володіють цифровими компетенціями, мають вищі шанси на зайнятість, мобільність та участь у програмах неперервного навчання [2]. За період 2020–2025 рр., на основі даних міжнародних звітів [1,3], адаптованих для узагальненого академічного використання. Дані подано в % до загальної кількості працівників:

При цьому:

— базові цифрові навички: вміння користуватись електронною поштою, текстовими редакторами, інтернетом, основними CRM-системами.

— розвинені цифрові навички: аналітика даних, робота з хмарними платформами, цифровий дизайн, базове програмування, автоматизація бізнес-процесів.

— онлайн-навчання: проходження сертифікаційних курсів, участь у MOOC, внутрішньо-корпоративне онлайн-навчання.

— інвестиції компаній: частка підприємств, що впроваджують програми цифрового навчання або купують відповідне програмне забезпечення.

2. Цифрові технології в управлінні розвитком персоналу.

Таблиця 2. Аналіз цифрових технологій в управлінні розвитком персоналу

Цифрова технологія	Функціональне призначення	Переваги	Недоліки	Приклади використання
HRM-системи (наприклад, SAP SuccessFactors, BambooHR)	Автоматизація HR-процесів: облік кадрів, відпусток, оцінка ефективності	Централізація даних, зменшення ручної роботи, підвищення прозорості	Висока вартість впровадження, потреба в навчанні персоналу	Великі компанії для комплексного управління персоналом
Learning Management Systems (LMS)	Організація та моніторинг процесу навчання працівників	Гнучкий доступ до навчання, аналітика успішності	Обмежена мотивація до самонавчання	Coursera for Business, Moodle, TalentLMS
Системи оцінки персоналу (наприклад, 360 Feedback)	Збір відгуків, оцінка компетенцій, атестація	Покращення зворотного зв'язку, розвиток soft skills	Може бути суб'єктивною, потребує довіри в колективі	Використовується під час щорічних оцінювань
People Analytics	Аналітика даних про працівників для прийняття рішень	Прогнозування плинності кадрів, оптимізація найму	Необхідність великих обсягів даних, конфіденційність	Google, IBM використовують для прогнозів продуктивності
Phatbot-и для HR	Автоматизоване консультування з кадрових питань	Доступність 24/7, розвантаження HR-фахівців	Обмежений функціонал, не завжди «розуміють» контекст	Chatbot у внутрішніх корпоративних платформах
Інструменти відеоінтерв'ю (HireVue, Zoom, Teams)	Онлайн-співбесіди, запис та оцінка відповідей	Зниження витрат на відрядження, швидкість відбору	Відсутність «живої» комунікації	Масові рекрутингові кампанії
Платформи корпоративних комунікацій (Slack, Microsoft Teams)	Щоденна взаємодія, обмін знаннями	Підвищення ефективності командної роботи	Залежність від цифрової культури	У віддалених і гібридних командах
Gamification-платформи (Kahoot!, TalentLMS Gamification)	Мотивація через ігрові елементи в навчанні	Підвищення залученості, інтерактивність	Потреба в регулярному оновленні контенту	Корпоративні тренінги, онбординг

Джерело: сформовано на основі [2; 4; 5].

Однією з важливих складових цифровізації є впровадження HRTech-рішень: систем для автоматизації рекрутингу (ATS), електронного навчання (LMS), аналітики продуктивності, а також використання штучного інтелекту для персоналізованого розвитку кар'єри. За даними Deloitte [4], понад 70% компаній використовують цифрові платформи для підвищення кваліфікації персоналу, що дозволяє оптимізувати навчальні процеси та зменшити витрати.

Варто відзначити розвиток таких інструментів, як big data, хмарні технології, віртуальна і доповнена реальність у корпоративному навчанні. Наприклад, у компаніях Siemens та PwC VR-тренінги використовуються для розвитку soft skills та симуляційних завдань у сфері обслуговування [5].

3. Інклюзивний розвиток людського капіталу в умовах діджиталізації.

Діджиталізація створює передумови для підвищення доступності навчання та розширення участі різних соціальних груп у розвитку людського капіталу. Онлайн-платформи Coursera, Udey, edX дозволяють здобувати знання незалежно від місця проживання чи фінансо-

вого стану. Особливої актуальності ці інструменти набули в умовах пандемії COVID-19, коли глобально зріс попит на онлайн-освіту.

Водночас існує проблема цифрової нерівності — не всі працівники мають рівний доступ до інтернету, технічних засобів чи відповідних навичок. Це вимагає реалізації національних і корпоративних програм цифрової інклюзії та цифрової освіти дорослих [6].

Аналіз показників цифрової нерівності людського капіталу в умовах діджиталізації, з урахуванням ключових аспектів доступу, навичок і результатів, допоможе оцінити, як різні групи населення мають нерівний доступ до цифрових ресурсів і можливостей для розвитку.

Таким чином, цифрова нерівність — це не лише проблема технічного доступу, а комплексна соціальна проблема. Вона обмежує можливості розвитку, освіти, трудової мобільності та економічної участі окремих груп населення. Для її подолання потрібна державна політика цифрової інклюзії, підтримка освіти та регіональних ініціатив.

Таблиця 3. Аналіз цифрової нерівності людського капіталу в умовах діджиталізації

Показник	Суть показника	Нерівність / розрив	Причини	Наслідки для людського капіталу	Джерело / приклад
Доступ до інтернету (%), домогосподарств)	Частка домогосподарств з підключенням до інтернету	Сільські / Міські (наприклад, 78% проти 95%)	Інфраструктура, доходи	Обмежений доступ до онлайн-освіти і праці	ITU, ДССУ
Рівень цифрових навичок населення	Вміння використовувати комп'ютер, інтернет, онлайн-сервіси	Молодь / Люди старшого віку; Чоловіки / Жінки у певних країнах	Освіта, культура, гендерні ролі	Обмеження в доступі до онлайн-послуг, цифрових вакансій	Eurostat, UNESCO
Доступ до цифрових пристроїв (смартфон, ПК)	Частка населення, що має персональні пристрої	Сім'ї з низьким доходом мають 1 пристрій на 3+ осіб	Фінансові бар'єри	Неможливість повноцінного дистанційного навчання	UNICEF, Світовий банк
Участь у цифровій освіті / онлайн-курсах	Частка людей, які пройшли онлайн-навчання	Вища у містах, серед освічених	Мотивація, технічна база, IT-стійкість	Уповільнення розвитку навичок	Coursera Impact Report, OECD
Доступ до цифрових професій / фрілансу	Частка зайнятих у сфері IT / цифрових платформах	Урбанізовані регіони / сільські; чоловіки / жінки	Відсутність можливостей для навчання і працевлаштування	Нерівність у доходах, «витік мізків»	Upwork, Fiverr статистика
Кількість цифрових ініціатив у регіоні	Програми цифровізації, цифрові хаби, IT-класи	Центр / Регіони	Неоднакове фінансування, пріоритети	Відставання регіонів у розвитку людського капіталу	Міністерство цифрової трансформації України
Мовний бар'єр в онлайн-ресурсах	Частка ресурсів недоступна рідною мовою	У країнах, де панує англійська	Лінгвістичний розрив	Зниження ефективності навчання	UNESCO, Google AI Reports

Джерело: сформовано на основі [3; 5].

Згідно з дослідженнями McKinsey [7], підприємства, які активно впроваджують цифрові технології, фіксують зростання продуктивності праці на 20—30%. Це досягається завдяки гнучким моделям зайнятості, автоматизації рутинних процесів, підвищенню залученості працівників та кращому управлінню талантами.

Діджиталізація істотно підвищує продуктивність працівників завдяки автоматизації, онлайн-освіті, аналітиці даних і гнучким формам зайнятості. Капіталовкладення в цифрові навички забезпечують прискорення перекваліфікації та ефективне використання людського ресурсу. Макроекономічний ефект цифровізації проявляється через приріст ВВП, особливо в країнах з активною цифровою трансформацією.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Цифрове середовище також сприяє створенню нових моделей лідерства, культури інновацій та самонавчання. Компанії, що орієнтовані на розвиток людського капіталу в цифровому контексті, демон-

струють вищу конкурентоспроможність і стійкість до зовнішніх викликів. Діджиталізація стала невід'ємною умовою ефективного управління людським капіталом у XXI столітті. Вона забезпечує гнучкість, доступ до знань, підвищує продуктивність та сприяє інклюзії. Проте для повної реалізації її потенціалу необхідно подолати бар'єри цифрової нерівності, забезпечити стабільний розвиток цифрових навичок та адаптувати управлінські підходи до нової реальності.

Література:

1. OECD. Digitalisation and Employment: New Evidence, 2020. URL: <https://www.oecd.org/employment/digitalisation-and-employment.htm> (дата звернення: 24.07.2025).
2. World Economic Forum. The Future of Jobs Report, 2023. URL: <https://www.weforum.org> (дата звернення: 28.07.2025).
3. Eurostat. Digital Economy and Society Statistics, 2024. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Digital_economy_and_society_statistics_-_households_and_individuals (дата звернення: 24.07.2025).

Таблиця 4. Вплив діджиталізації на продуктивність людського капіталу (2020–2025)

Показник	2020	2022	2025 (прогноз)	Динаміка, %	Аналітичний коментар
Середній рівень цифрових навичок у працездатного населення ЄС, % (що володіють базовими або вище)	56%	63%	72%	+16	Зростання свідчить про ефективність цифрової освіти та політик цифрової інклюзії
Зростання продуктивності праці в компаніях, що впровадили цифрові технології, % (McKinsey, глобально)	—	+12%	+22%	+22%	Автоматизація і аналітика підвищують ефективність праці, особливо у сфері послуг
Частка працівників, що працюють дистанційно, % (глобально)	17%	28%	35%	+18	Гнучкі умови праці знижують втому, підвищують результативність персоналу
Частка компаній, які використовують LMS для розвитку персоналу, % (EU)	32%	45%	60%	+28	Онлайн-навчання стало основою безперервного розвитку навичок
Середній час на перекваліфікацію через онлайн-платформи, міс.	6 міс.	4,5 міс.	3,2 міс.	–47%	Швидкий доступ до цифрових курсів зменшує втрати продуктивності
Інвестиції в цифрові навички на одного працівника, \$/рік (США)	\$450	\$690	\$850	+89%	Компанії вкладають більше у діджитал-апскілінг, що на пряму впливає на продуктивність
Приріст ВВП на душу населення внаслідок цифровізації, % (OECD, середній)	—	+2,3%	+4,5%	+4,5%	Внесок цифрових технологій у людський капітал відчутний на макрорівні

Джерело: сформовано на основі [1; 4; 5].

4. Deloitte. Global Human Capital Trends, 2021 URL: <https://www2.deloitte.com> (дата звернення: 30.07.2025).

5. PwC. Seeing is Believing: How VR is changing soft skills training, 2022. URL: <https://www.pwc.com> (дата звернення: 30.07.2025).

6. UNESCO. (2021). Digital Learning and the Future of Education. URL: <https://www.unesco.org> (дата звернення: 01.08.2025).

7. McKinsey Global Institute. Diversity Wins: How Inclusion Matters. 2022. URL: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/diversity-wins-how-inclusion-matters> (дата звернення: 30.07.2025).

References

1. OECD (2020), "Digitalisation and Employment: New Evidence", available at: <https://www.oecd.org/employment/digitalisation-and-employment.htm> (Accessed 24.07.2025).

2. World Economic Forum (2023), "The Future of Jobs Report", available at: <https://www.weforum.org> (Accessed 28.07.2025).

3. Eurostat (2024), "Digital Economy and Society Statistics", available at: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Digital_economy_and_society_statistics_-_households_and_individuals (Accessed 24.07.2025).

4. Deloitte (2021), "Global Human Capital Trends", available at: <https://www2.deloitte.com> (Accessed 30.07.2025).

5. PwC (2022), "Seeing is Believing: How VR is changing soft skills training", available at: <https://www.pwc.com> (Accessed 30.07.2025).

6. UNESCO (2021), "Digital Learning and the Future of Education", available at: <https://www.unesco.org> (Accessed 01.08.2025).

7. McKinsey Global Institute (2022), "Diversity Wins: How Inclusion Matters", available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/diversity-wins-how-inclusion-matters> (Accessed 30.07.2025).

Стаття надійшла до редакції 01.08.2025 р.

Н. Б. Юрченко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри громадського здоров'я,
Івано-Франківський національний медичний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8635-6515>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.16.169

СОЦІАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ В ЕКОНОМІЦІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

N. Yurchenko,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Public Health, Ivano-Frankivsk National Medical University

SOCIAL MARKETING IN HEALTH ECONOMICS

У статті досліджено сутність категорії соціальний маркетинг та його вплив на окремі складові економіки охорони здоров'я. Також виділено дві групи показників, на які можуть впливати засоби соціального маркетингу, такі як загальні показники здоров'я та економічні показники охорони здоров'я. Розділено вплив на економічні показники на рівні громадського здоров'я та на рівні окремих закладів охорони здоров'я. Окреслено вплив окремих складових соціального маркетингу на поведінку споживачів на ринку охорони здоров'я. Наголошено на важливості соціального маркетингу для покращення показників здоров'я населення та на протидії виділено переваги та підводні камені комерційного маркетингу медичних та фармацевтичних закладів. Автор розглядає економічні переваги ініціатив соціального маркетингу, спрямованих на покращення результатів громадського здоров'я. Наголошено на необхідності подальших досліджень в напрямку формалізації методів розрахунку впливу соціального маркетингу на показники економіки охорони здоров'я.

This article investigates the essence of the category of social marketing and its impact on specific components of the healthcare economy. A review of contemporary domestic and international literature indicates a significant scholarly focus on marketing within the healthcare sector. Additionally, researchers have explored various dimensions of the influence of consumer relationship building on the operational outcomes of healthcare institutions. Nevertheless, the effects of social marketing on the economic metrics of healthcare operations necessitate further investigation. In the paper, two groups of indicators are distinguished that may be influenced by social marketing tools, namely, general health indicators and healthcare economic indicators. Furthermore, the impact on economic indicators is differentiated at the public health level and at the level of individual healthcare institutions. The impact of specific components of social marketing on consumer behaviour in the healthcare market is outlined. A partial inconsistency has been observed between the objectives of commercial marketing and social marketing concerning the enhancement of sales volumes for medical products and services. This study presents a potential resolution to address this inconsistency. The importance of social marketing for improving population health indicators is emphasized, while in contrast, the advantages and pitfalls of commercial marketing employed by medical and pharmaceutical institutions are highlighted. Furthermore, it examines the economic benefits of social marketing initiatives aimed at improving public health outcomes. Defining the scope

of influence of social marketing on the economic indicators of healthcare institutions in practical terms will enable these institutions, as well as public and governmental organizations conducting communication or other social campaigns within the healthcare sector, to plan such initiatives more effectively. Emphasis is placed on the necessity of further research aimed at formalizing methods for calculating the impact of social marketing on healthcare economic indicators.

Ключові слова: соціальний маркетинг, економіка охорони здоров'я, громадське здоров'я, канали комунікації, прибуток, профілактика.

Key words: social marketing, health economics, public health, communication channels, profit, prevention.

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

Показники здоров'я населення, як і дохід закладів охорони здоров'я залежать від двох складових — вчасно наданої якісної медичної допомоги та превентивних заходів. Соціальний маркетинг, зазвичай, спрямований на формування здорових звичок або викорінення шкідливих звичок. Ефективність обидвох цих напрямків впливає на показники здоров'я населення, а також на кількість звернень до надавача медичних послуг. Тому доцільно, продовживши ланцюжок взаємозв'язків, виділити сферу впливу соціального маркетингу на економічні показники діяльності закладів охорони здоров'я. В практичній площині це дасть змогу закладам охорони здоров'я, громадським чи державним організаціям, які проводять комунікаційні чи інші соціальні кампанії в сфері охорони здоров'я планувати такі заходи більш ефективно.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців розглянуто вплив маркетингу та окремих його складових на охорону здоров'я та на громадське здоров'я. Зокрема Романюк Н. Є. та ін. [1] розглядають можливості і проблеми розвитку маркетингу в сфері медичних та косметологічних послуг. Автори [2—4] аналізують вплив комунікаційної складової маркетингу на різні сфери охорони здоров'я та громадського здоров'я. Також значну увагу приділено маркетингу відносин. В працях [5; 6] розкрито різні аспекти впливу побудови відносин зі споживачем на результати діяльності закладів охорони здоров'я. Бишенко, Г. [7] розглядає публічну складову маркетингу в контексті охорони здоров'я України. Жарлінська, Р. та ін. [8] досліджують можливості телемедицини в контексті доступності медичних послуг. Статті [9—11] описують різні аспекти соціального маркетингу та соціальної відповідальності, зокрема [11] робить спробу обчислити ефективність і спря-

мованість впливу вузькоспрямованої маркетингової соціальної кампанії на викорінення конкретної негативної звички. Тобто загалом цілий ряд досліджень намагається описати вплив маркетингу на різні показники охорони здоров'я, проте власне соціальному маркетингу у цій сфері приділено не достатньо уваги.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою цієї статті є виділити сферу впливу соціального маркетингу на економічні показники діяльності закладів охорони здоров'я зокрема та на показники громадського здоров'я загалом.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Соціальний маркетинг, як намагання вплинути на поведінку споживачів на користь впровадження позитивних звичок або викорінення негативних звичок, є невідомою частиною маркетингової політики в сфері громадського здоров'я. Загалом громадське здоров'я та охорона здоров'я тісно пов'язані і мають спільну мету — вплив на здоров'я населення певної країни, регіону чи світу в цілому. Соціальний маркетинг передбачає вибір таких елементів комплексу маркетингу, які будуть мати вплив на переконання людей та їх спосіб життя. Найчастіше він асоціюється з соціальною рекламою, як найбільш видимою частиною комплексу маркетингу. Проте він виходить далеко за рамки лише реклами чи навіть комунікаційної політики. Соціальний маркетинг може передбачати розробку і просування товарів чи послуг, які сприятимуть формуванню корисних звичок чи становитимуть менш шкідливу альтернативу товарам і послугам, які задовольняють шкідливі звички. Соціальний маркетинг може включати диверсифікацію цін, з встановленням більш доступних цін на ті продукти, які підкріплюють позитивні поведінкові схеми. Соціальний маркетинг в прикладному мерчандайзингу вражатиметься в тому, що продукти, послуги, друковані, аудіо- чи телематеріали, спрямовані на позитивні по-

ведінкові зміни будуть розміщуватись в більш доступних місцях магазинів, закладів, в "гарячих" місцях на веб-сайтах чи в соцмережах. В сфері охорони здоров'я практика показує, що лише пряма заборона товарів чи послуг, що шкодять здоров'ю може призвести до того, що замість відмовитись від таких продуктів, споживач чи пацієнт буде приховувати їх використання або шукати альтернативні шляхи їх отримання. Інструменти соціального маркетингу, в свою чергу, спрямовані на те, щоб замість заборони займатись просвітою та змінювати поведінку споживача на рівні переконань. Це не є унікальна особливість саме соціального маркетингу на противагу комерційному, адже комерційний маркетинг також може спрямовуватись на зміну поведінки споживача. Основні різниці в спрямованості впливу. Комерційний маркетинг спрямований на збільшення споживання з метою збільшення обсягів продажу чи прибутку. Соціальний маркетинг в охороні здоров'я спрямований на закріплення чи формування корисної для здоров'я звички. Що може, в свою чергу, призводити до скорочення обсягів продажу медичних товарів чи послуг.

Для подальшого дослідження виокремимо ті показники, на які впливатиме соціально спрямована маркетингова діяльність. Розділимо їх на показники здоров'я та економічні показники. До показників здоров'я варто віднести: загальну смертність та смертність від конкретних хвороб; кількість звернень до надавачів медичних послуг у розрізі конкретних послуг; показники захворюваності; показники ранньої діагностики; тривалість лікування та кількість вилікуваних; показники якості життя (фізичні та психічні); глобальні рейтинги здоров'я. До економічних показників в сфері охорони здоров'я, на які можуть мати вплив засоби соціального маркетингу віднесемо: дохід та прибуток закладів охорони здоров'я; витрати закладів на лікування пацієнтів; витрати держави на лікування в межах пакетів Національної служби здоров'я України (НСЗУ); витрати держави на профілактику в межах пакетів НСЗУ; витрати на виплати у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності та інші соціальні виплати, пов'язані з втратою здоров'я.

Отже, інвестуючи кошти (приватні, державні, грантові) в соціальний маркетинг в сфері охорони здоров'я ініціатор прагне викоринити звички, що погіршують здоров'я і/або спонукати формуванню звичок, що здоров'я зберігають або покращують. І тут є ще один "підводний камінь" — соціальна маркетингова кампанія, як і будь яка інша маркетингова кампанія, може досягти або не досягти своєї мети. В подальшому ми говоритимемо про успішні соціальні кампанії, завдяки яким вдалося досягнути позитивної динаміки (приклад такої кампанії розглянуто в [12]). Проте кампанія може не досягти успіху з різних причин: не всі чинники враховані при плануванні, обрана не та цільова аудиторія чи неправильні канали комунікацій, невірно оцінено мотиви споживачів тощо. В цьому разі така кампанія може або не мати жодного впливу на показники здоров'я (проте витрати на маркетинг відповідного джерела фінансування зростуть на суту витрат цієї кампанії) або може навіть вплинути негативно (у статті [11] автор якраз намагається дослідити напрям такого впливу в конкретному вузькому кейсі).

Успішна соціальна маркетингова кампанія, залежно від суті, цільової аудиторії та спрямування може підвищити такі показники як: кількість звернень до надавачів медичних послуг з профілактичною метою; показники ранньої діагностики; кількість вилікуваних; показники якості життя (фізичні та психічні); глобальні рейтинги здоров'я; дохід та прибуток закладів охорони здоров'я від превентивних заходів; витрати держави на профілактику в межах пакетів НСЗУ; і знизити: загальну смертність та смертність від конкретних хвороб; кількість звернень до надавачів медичних послуг з лікувальною метою у розрізі конкретних послуг; показники захворюваності; тривалість лікування; дохід та прибуток закладів охорони здоров'я від лікувальних заходів; витрати закладів на лікування пацієнтів; витрати держави на лікування в межах пакетів НСЗУ; витрати на виплати у зв'язку з тимчасовою втратою працездатності та інші соціальні виплати, пов'язані з втратою здоров'я.

Власне, у розрізі цих показників виникає дилема закладів охорони здоров'я, пов'язана, з одного боку, з бажанням закладу підвищувати рівень доходу і/чи прибутку шляхом збільшення кількості наданих послуг конкретному клієнту чи збільшення його середнього чеку і, з іншого боку, необхідністю утриматись від зайвих і непотрібних призначень з метою турботи про здоров'я пацієнта. Зверніть увагу, що в цій дилемі фігурує виключно екстенсивне нарощування обсягу послуг в межах тієї ж клієнтської бази. Якщо заклад намагається бути більш доступним більшій кількості пацієнтів чи збільшує чек пропонуючи більш якісну послугу — такої дилеми не виникає. Отже, зусилля соціального маркетингу в охороні здоров'я спрямовані на те, щоб зробити потенційних пацієнтів більш поінформованими та краще турбуватись про своє здоров'я. Але такий пацієнт буде більш ретельно обирати лікаря, менше реагувати на комерційну рекламу медичних послуг та товарів, адже матиме менше проблем, на які комерційні рекламні кампанії націлені, тощо. Звісно, соціальний маркетинг не здатен подолати асиметрію інформації на ринку медичних послуг і найбільш обізнаним завжди залишатиметься надавач медичних послуг. Проте він може вплинути на зниження доходів від конкретних медичних послуг.

Розв'язок цієї дилеми лежить якраз в площині громадського здоров'я. Коли заклад охорони здоров'я, особливо на первинній ланці, зосереджує більше уваги та коштів на превентивних заходах та просвітній діяльності, він не втрачатиме валовий дохід/прибуток, адже зможе компенсувати зменшення попиту на конкретну лікувальну послугу попитом на профілактику. Тим більше, заходи профілактики значно легше планувати, що в усьому світі дуже активно використовується в стоматології, коли клієнти отримують нагадування від стоматологічного закладу про час наступного профілактичного візиту чи час запланованої санації ротової порожнини. Також типовою практикою у розвинених країнах є формувати систему заробітної плати медичного персоналу в залежності не лише від кількісних показників (кількість прийнятих пацієнтів, тривалість прийому, кількість виписаних направлень чи рецептів тощо) але й від якісних (кількість тих, хто одужав, кількість ранньо діагностованих випадків онко захворювань, складність наданої послуги, кількість вчасно проведених профілак-

тичних заходів тощо). Це стимулює медичного працівника бути зацікавленим у здорових клієнтах і вчасному виявленні суттєвих проблем зі здоров'ям.

Для того, щоб соціальна маркетингова кампанія досягала поставлених цілей, необхідно до початку такої кампанії ретельно дослідити саму проблему і отримати відповіді на запитання що саме спонукає людину слідувати негативній звичці, яку потребу вона таким чином задовольняє, яким іншим чином можна задовольнити цю потребу і які канали комунікації будуть ефективні для кожної цільової аудиторії. У випадку формування позитивних звичок, так само необхідно дослідити ціннісні орієнтири і потреби цільової аудиторії. А також визначити бенефіціарів і контактні аудиторії, які будуть чинити вплив на цільову аудиторію. Без таких досліджень планування маркетингової кампанії матиме високі рівні ризику втрат, без досягнення результату, або й з від'ємним результатом в розрізі показників громадського здоров'я.

Далі обов'язково необхідно протестувати креативи які пропонується транслювати кожній з цільових аудиторій. Також варто проводити моніторинг протягом всієї кампанії, а іноді і після її закінчення, щоб зрозуміти чи досягнутий ефект залишається стабільним після припинення стимулювання, тобто чи збережеться здорова звичка, коли ви припините прикладати зусилля для її підтримки, чи цільова аудиторія повернеться до традиційних моделей поведінки.

Звісно, соціальний маркетинг не замінить комерційний. І є багато сфер діяльності в охороні здоров'я, де обидва види маркетингу працюватимуть на одну ціль. Проте соціальний маркетинг має позитивний вплив на показники економіки охорони здоров'я та сприяє покращенню громадського здоров'я в країні, регіоні чи світі.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, соціальний маркетинг може чинити значний і різновекторний вплив на показники економіки охорони здоров'я. Якісно організована маркетингова кампанія такого типу, залежно від її ідеї та спрямування, призводить до покращення показників здоров'я населення, зниження кількості звернень щодо тяжких і запущених випадків захворювання і збільшує кількість звернень щодо превентивних заходів, змінюючи структуру попиту з охорони здоров'я в сферу громадського здоров'я. Відповідно, для збереження рівня доходів та прибутку, закладам охорони здоров'я слід прикладати зусилля для розширення асортименту послуг саме з громадського здоров'я, що і буде вирішенням дилеми між бажанням закладу збільшити середній чек чи частоту відвідування клієнтами і якісними показниками здоров'я пацієнтів. Подальших досліджень потребує формалізація методів розрахунку впливу окремих складових соціального маркетингу на конкретні показники економіки охорони здоров'я.

Література:

1. Романюк Н. Є., Романюк Л. М., Панчишин Н. Я., Харченко М. В., Слободян Н. О. Перспективи та про-

блеми розвитку маркетингу медичних та косметологічних послуг у системі громадського здоров'я. Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України. 2024. № 4. С. 60—65. DOI: <https://doi.org/10.11603/1681-2786.2024.4.15220>.

2. Лепетан, І. М. Бренд-менеджмент та комунікаційні стратегії в охороні здоров'я: ключові аспекти та значення. Ефективна економіка. 2025. № 1. URL: https://dspace.vnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/6740/Lepetan_%d0%94%d0%a0%d0%a3%d0%9a.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення: 01.08.2025).

3. Костюк О., Кайда О. Система маркетингових комунікацій закладів охорони здоров'я в умовах економіки сталого розвитку. Київський економічний науковий журнал. 2024. № 4. С. 127—135. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-18>.

4. Phillipson L., Hall D. V., Johnson K. M., Cridland E., Fielding E., Neville Ch., Hasan H. Promoting respite for carers of people with dementia: a case study of social marketing effectiveness in hard to reach audiences. Journal of Social Marketing. 2022. № 12 (4). С. 456—472. DOI: <https://doi.org/10.1108/JSOCM-06-2021-0121>.

5. Посилкіна О.В., Чередниченко І.М. Актуальність впровадження маркетингу відносин в діяльність вітчизняних закладів охорони здоров'я. Менеджмент та маркетинг у складі сучасної економіки, науки, освіти, практики: матеріали XI міжнар. наук.-практ. дист. конф. (м. Харків, 21 березня 2024 р.). Харків, 2024. С. 308—318.

6. Cham, T.-H., Lim, Y.-M., & Sigala, M. Marketing and social influences, hospital branding, and medical tourists' behavioural intention: Before- and after-service consumption perspective. International Journal of Tourism Research. 2022. 24 (1). P. 140—157. DOI: <https://doi.org/10.1002/jtr.2489>.

7. Бищенко, Г. Публічний маркетинг та його інструменти у сфері охорони здоров'я України. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2023. (6). С. 6—13. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2023-6-6-13>.

8. Жарлінська Р. Г., Тринчук, А. А., Марчук, І. А. Маркетинг у телемедицині: методологічні аспекти дослідження доступності медичних послуг у сучасній системі охорони здоров'я. Економіка та суспільство. 2024. № 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-89>.

9. Anker Th. B., Gordon R., Zainuddin N. Consumer-dominant social marketing: a definition and explication. European Journal of Marketing. 2022. № 56 (1). P. 159—183. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2020-0618>.

10. Кащенко Л. В. Соціальна відповідальність маркетингу в умовах воєнного стану. Інновації та науковий потенціал світу: матеріали III міжнар. наук. конф. (м. Хмельницький, 10 листопада, 2023 р.), Вінниця, 2023. С. 51—52.

11. Yousef M., Dietrich T., & Torrisi G. Positive, Negative or Both? Assessing Emotional Appeals Effectiveness in Anti-Drink Driving Advertisements. Social Marketing Quarterly. 2021. № 27 (3). P. 195—212. DOI: <https://doi.org/10.1177/15245004211025068>.

12 Cray M. CASE STUDY: Dumb Ways To Die. The Smarter Way. 2022. URL: https://smithbrothersmedia.com.au/get-smarter/case-study-dumb-ways-to-die/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 02.08.2025).

References:

1. Romaniuk, H. Ye. Romaniuk, L. M. Panchyshyn, N. Ya. Kharchenko, M. V. and Slobodian N. O. (2024), "Prospects and problems of development of marketing of medical and cosmetic services in the public health system", *Visnyk sotsialnoi hihieny ta orhanizatsii okhorony zdorovia Ukrainy*, vol. 4, pp. 60—65. DOI: <https://doi.org/10.11603/1681-2786.2024.4.15220>.
2. Lepetan, I. M. (2025), "Brand management and communication strategies in healthcare: key aspects and significance", *Efektivna ekonomika*, vol. 1, [Online], available at: https://dspace.vnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/6740/Lepetan_%d0%94%d0%a0%d0%a3%d0%9a.pdf?sequence=1&isAllowed=y (Accessed 1 August 2025).
3. Kostiuk, O. and Kaida, O. (2024), "Marketing communications system of healthcare institutions in the context of a sustainable economy", *Kyivskyi ekonomichnyi naukovi zhurnal*, vol. 4, pp. 127—135. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2024-4-18>.
4. Phillipson, L. Hall, D. V. Johnson, K. M. Cridland, E. Fielding, E. Neville, Ch. and Hasan, H. (2022), "Promoting respite for carers of people with dementia: a case study of social marketing effectiveness in hard to reach audiences", *Journal of Social Marketing*, vol. 12 (4), pp. 456—472. DOI: <https://doi.org/10.1108/JSOCM-06-2021-0121>.
5. Posylkina, O.V. and Cherednychenko, I.M. (2024), "The relevance of introducing relationship marketing into the activities of domestic healthcare institutions", *XI mizhnarodna naukovo-praktychna dystantsiina konferentsiia: Menedzhment ta marketynh u skladi suchasnoi ekonomiky, nauky, osvity, praktyky* [XI International Scientific and Practical Distance Conference: Management and marketing as part of modern economy, science, education, and practice], Kharkiv, Ukraine, 21 March 2024, pp. 308—318.
6. Cham, T.-H. Lim, Y.-M. and Sigala, M. (2022), "Marketing and social influences, hospital branding, and medical tourists' behavioural intention: Before— and after-service consumption perspective", *International Journal of Tourism Research*, vol. 24 (1), pp. 140—157. DOI: <https://doi.org/10.1002/jtr.2489>.
7. Byshenko, H. (2023), "Public marketing and its tools in the healthcare sector of Ukraine", *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia*, vol. 6, pp. 6—13. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2023-6-6-13>.
8. Zharlinska, R. H. Trynchuk, A. A. and Marchuk, I. A. (2024), "Marketing in telemedicine: methodological aspects of researching the accessibility of medical services in the modern healthcare system", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 70. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-89>.
9. Anker, Th. B. Gordon, R. and Zainuddin, N. (2022), "Consumer-dominant social marketing: a definition and

explication", *European Journal of Marketing*, vol. 56 (1), pp. 159—183. DOI: <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2020-0618>.

10. Kashchenko, L. V. (2023), "Social responsibility of marketing in martial law", *Innovatsii ta naukovyi potentsial svitu: materialy III Mizhnarodnoi naukovo konferentsii* [Innovations and scientific potential of the world: materials of the III international scientific conference], Khmelnytskyi, Ukraine, 10 November 2023, pp. 51—52.

11. Yousef, M. Dietrich, T. and Torrisi G. (2021), "Positive, Negative or Both? Assessing Emotional Appeals Effectiveness in Anti-Drink Driving Advertisements", *Social Marketing Quarterly*, vol. 27 (3), pp. 195—212. DOI: <https://doi.org/10.1177/15245004211025068>.

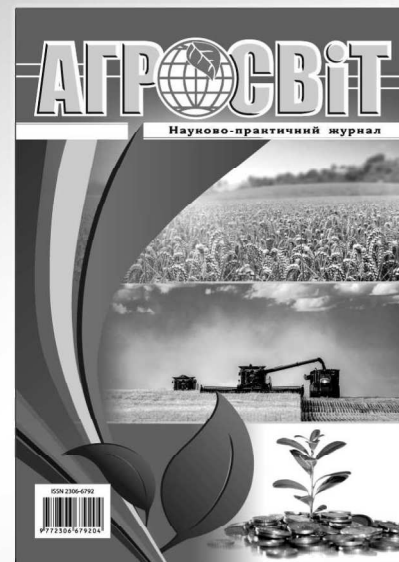
12 Cray, M. (2022), "CASE STUDY: Dumb Ways To Die", *The Smarter Way*, [Online], available at: https://smithbrothersmedia.com.au/get-smarter/case-study-dumb-ways-to-die/?utm_source=chatgpt.com (Accessed 2 August 2025).

Стаття надійшла до редакції 03.08.2025 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

Є. І. Бірюков,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування,
ЗВО "Міжнародний науково-технічний університет
імені академіка Юрія Бугая"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5333-8839>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.16.174

ВПЛИВ ФІСКАЛЬНИХ МОТИВАЦІЙ І СТИМУЛІВ НА САМОРОЗВИТОК ТЕРИТОРІЙ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Ie. Biriukov,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management, Marketing and Public Administration,
IHE "Academician Yuriy Bugay International Scientific and Technical University"

THE IMPACT OF FISCAL MOTIVATIONS AND INCENTIVES ON THE SELF-DEVELOPMENT OF TERRITORIES IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION

У статті досліджено вплив фіскальних мотивацій і стимулів на саморозвиток територій в умовах цифровізації. Обґрунтовано, що з урахуванням децентралізації управлінських функцій та цифрової трансформації, фіскальні мотивації та стимули набувають нового значення як інструменти формування фінансової спроможності громад, підтримки інноваційної активності та активізації внутрішнього потенціалу регіонів. Фіскальні стимули відіграють важливу роль як каталізатор саморозвитку, дозволяючи громадам реалізовувати програми цифрової трансформації, розширювати податкову базу та посилювати економічну стійкість. Проаналізовано структуру доходів місцевих бюджетів в Україні за 2024 рік. Система фіскальних мотивацій і стимулів розглядаються з точки зору інструментів впливу на економічну поведінку через формування зацікавленості у певних діях чи процесах. Обґрунтовано чинники впливу, механізми взаємодії та інструменти реалізації взаємодії фіскальних стимулів та цифрових факторів у розвитку територій. Доведено, що фіскальні стимули дозволяють мобілізувати внутрішній потенціал регіонів шляхом зниження податкового навантаження, надання адресної фінансової підтримки або створення спеціальних режимів оподаткування, що сприяє залученню інвестицій, розвитку підприємництва та формуванню цифрових екосистем на місцевому рівні.

The article examines the impact of fiscal incentives and incentives on the self-development of territories in the context of digitalization. It is substantiated that, taking into account the decentralization of management functions and digital transformation, fiscal incentives and incentives are gaining new significance as tools for forming the financial capacity of communities, supporting innovative activity and activating the internal potential of regions. Fiscal incentives play an important role as a catalyst for self-development, allowing communities to implement digital transformation programs, expand the tax base and strengthen economic sustainability. Fiscal incentives, in particular tax breaks, transfers, grants and budget subventions, form the basis of financial support for local communities, and digital technologies ensure transparency, efficiency and targeting of their use. The structure of local budget revenues in Ukraine for 2024 is analyzed. The system of fiscal incentives

and incentives is considered from the point of view of instruments for influencing economic behavior through the formation of interest in certain actions or processes. The factors of influence, mechanisms of interaction and tools for implementing the interaction of fiscal incentives and digital factors in the development of territories are substantiated, which contribute to the self-development of territories, increase their own income, reduce dependence on the central budget, expand the network of digital services and jobs, and increase investment attractiveness. It is proven that fiscal incentives allow mobilizing the internal potential of regions by reducing the tax burden, providing targeted financial support or creating special tax regimes, which contributes to attracting investments, developing entrepreneurship and forming digital ecosystems at the local level. Fiscal incentives form the basis of financial support for local communities, and digital technologies ensure transparency, efficiency and targeting of their use. The interaction of these elements through specialized mechanisms — electronic governance, smart budget analytics, digital monitoring platforms — creates conditions for the targeted use of resources, the development of local entrepreneurship and the formation of new institutional capacities of territories.

Ключові слова: цифровізація, регіон, саморозвиток територій, територіальні громади, фінансові стимули, мотивація, податкові надходження.

Key words: digitalization, region, self-development of territories, territorial communities, fiscal incentives, motivation, tax revenues.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасні умови цифровізації вимагають переосмислення ролі фінансової політики у стимулюванні регіонального розвитку. З огляду на зростаючу роль децентралізації управлінських функцій та цифрову трансформацію, фінансові мотивації та стимули набувають нового значення як інструменти формування фінансової спроможності громад, підтримки інноваційної активності та активізації внутрішнього потенціалу регіонів. Попри те, що в Україні впроваджуються окремі фінансові інструменти, їхня ефективність у контексті цифровізації часто залишається низькою через брак системного підходу, інституційної узгодженості та цифрових механізмів моніторингу результативності. Відсутність інтегрованих стратегій фінансового стимулювання з урахуванням цифрових можливостей сповільнює процес саморозвитку територій, особливо у кризових умовах. Виходячи із вище означеного, зважаючи на необхідність оптимізації впливу фінансових стимулів на саморозвиток територій з урахуванням тенденцій цифровізації актуалізується означена проблематика дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Світовий досвід фінансового стимулювання, проблематика впливу фінансових стимулів на розвиток регіонів, їхня роль у економічному розвитку в цілому розкриті в працях таких науковців, як: Глушенко С. В. [2], Гречко А. В. [3; 4], Дергалюк М. О. [13], Марценюк О. В. [8], Софіщенко І. Я. [10], Ткачик Ф. П. [12], Худолей В. Ю. [4], Тульчинська С. О. [14], Тульчинський Р. В. [15] та ін.

Проте, подальші дослідження впливу фінансових мотивацій та стимулів на саморозвиток територій в умовах цифровізації є важливими з огляду на потребу адаптації фінансово-бюджетної системи до цифрової транс-

формації, посилення ролі місцевого самоврядування, впровадження інноваційних інструментів управління громадськими фінансами та забезпечення ефективного відновлення та сталого розвитку регіонів, зокрема в умовах повоєнної відбудови України.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження особливостей впливу фінансових мотивацій і стимулів на саморозвиток територій в умовах цифровізації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В результаті реалізації реформи децентралізації в Україні було сформовано нову систему територіальних громад, які стали ключовими суб'єктами місцевого самоврядування та саморозвитку [5].

На цьому тлі зростає значення процесів наповнення місцевих бюджетів, зокрема за рахунок податкових надходжень, які є основним джерелом фінансової автономії громад. Наявність стабільних та достатніх фінансових ресурсів у місцевих бюджетах свідчить про підвищення спроможності громад надавати якісні послуги населенню, ініціювати соціальні та інфраструктурні проекти, створювати умови для розвитку підприємництва, залучення інвестицій та впровадження цифрових технологій [12].

У 2024 р. доходи місцевих бюджетів порівняно з попереднім зросли на 4,8 % і становили 709,1 млрд. грн [1]. Структура доходів місцевих бюджетів України у 2024 році (рис. 1) виявила значну залежність територіальних громад від податку на доходи фізичних осіб (ПДФО) та міжбюджетних трансфертів, що свідчить про низький рівень податкової автономії більшості громад. ПДФО залишається основним джерелом наповнення місцевих бюджетів (36,3 % усіх надходжень), тому будь-які зміни в його адмініструванні мають системний вплив

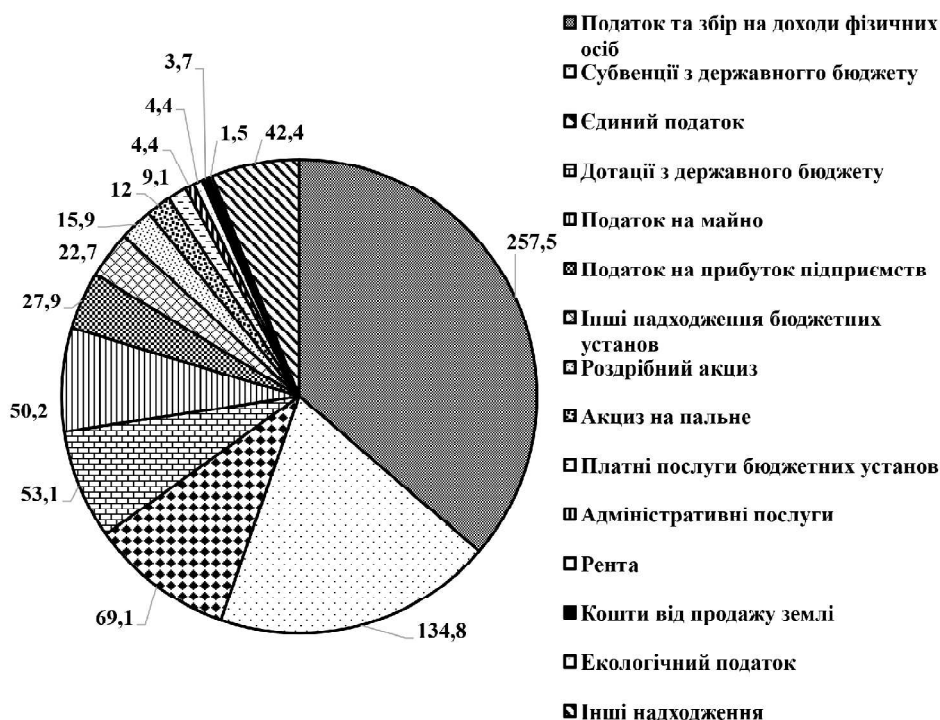


Рис. 1. Структура доходів місцевих бюджетів в Україні за 2024 рік млрд. грн

Джерело: побудовано за даними [1].

на фінансову спроможність територій. Водночас, частка субвенцій та дотацій з державного бюджету залишається значною (понад 26 %), що вказує на потребу зменшення трансфертної залежності громад через розширення власної ресурсної бази. Також, необхідно зазначити, що саме надходження місцевих бюджетів від ПДФО у 2024 р. скоротились на 11 % порівняно із попереднім і у 2024 р. становили 257,5 млрд. грн.

Система фінансальних мотивацій і стимулів розглядається з точки зору інструментів впливу на економічну поведінку через формування зацікавленості у певних діях чи процесах. У цифрову епоху такі стимули набувають особливої актуальності як засіб прискорення соціально-економічної активності територій, підтримки інноваційної діяльності, розвитку цифрової інфраструктури та створення нових точок зростання.

На практиці фінансальні стимули дозволяють мобілізувати внутрішній потенціал регіонів шляхом зниження податкового навантаження, надання адресної фінансової підтримки або створення спеціальних режимів оподаткування, що, своєю чергою, сприяє залученню інвестицій, розвитку підприємництва та формуванню цифрових екосистем на місцевому рівні. Водночас, механізми фінансального стимулювання є багатовимірними і залежать від цільового об'єкта впливу, правового статусу суб'єкта господарювання, галузевої специфіки, соціальної значущості діяльності та просторових характеристик [15, с. 97].

Динамізм сучасних соціально-економічних трансформацій, зокрема в умовах цифровізації, зумовлює необхідність переорієнтації фінансової політики на створення дієвої системи стимулювання саморозвитку територій. Така система має не лише забезпечувати оптимальний рівень податкового навантаження для окремих суб'єктів господарювання, а й цілеспрямовано активізувати інноваційно-інвестиційні процеси у ключових секторах регіональної економіки.

У сучасних умовах це має передбачати не лише податкову гнучкість, а й адаптацію фінансальних інструментів до цифрових викликів та стратегічних цілей сталого розвитку [4, с. 10].

В цілому, фінансальне стимулювання, що реалізується в різних країнах, відрізняється як за обсягами так і за інституційною структурою, однак спільною метою є забезпечення стійкості соціально-економічного розвитку. Комплекс підтримки, спрямований на активізацію внутрішнього потенціалу громад може включати збільшення видатків на сферу охорони здоров'я та соціальні трансфери, субсидування зайнятості через компенсацію заробітної плати, розширення програм страхування на випадок безробіття, забезпечення доступу до пільгових позик і державних гарантій, а також відстрочення або зниження податкового навантаження. Крім того, застосовуються тимчасові мораторії на виконання фінансових зобов'язань (в тому числі за оренду чи комунальні послуги), запроваджуються схеми гнучкої зайнятості, додаткові соціальні гарантії тощо [2]. У сучасних умовах ці інструменти трансформуються завдяки цифровим рішенням, що підвищують прозорість, цілеспрямованість та ефективність фінансової підтримки, забезпечуючи сталі умови для саморозвитку територіальних громад.

Виходячи із вище означеного, фінансальні мотивації та стимули впливають на активізацію економічної діяльності на місцевому рівні, стимулювання інновацій, підтримку вразливих сфер та зменшення міжрегіональної асиметрії. Фінансальні стимули, зокрема податкові пільги, трансфери, дотації та бюджетні субвенції формують основу фінансової підтримки місцевих громад, а цифрові технології забезпечують прозорість, ефективність та адресність їхнього використання. Взаємодія



Рис. 2. Взаємодія фіскальних стимулів та цифрових факторів у розвитку територій

Джерело: складено автором за даними [6; 7; 8; 10; 11; 13; 15].

цих елементів через спеціалізовані механізми — електронне управління, смарт-аналітику бюджетів, цифрові платформи моніторингу — створює умови для цільового використання ресурсів, розвитку локального підприємництва та формування нових інституційних спроможностей територій (рис. 2).

Узагальнюючи, можна зазначити, що фіскальні мотивації та стимули в умовах цифровізації набувають нового значення як стратегічні важелі впливу на саморозвиток територій. Інтеграція цифрових технологій у систему фіскального управління дозволяє підвищити ефективність збору та аналізу даних, точніше ідентифікувати потреби громад, а також забезпечити прозорість та адресність бюджетного фінансування.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

В умовах динамічної цифровізації економіки та суспільного життя фіскальні мотивації та стимули виступають не лише класичним інструментом перерозподілу ресурсів, а й каталізатором трансформаційних процесів на місцевому рівні. У поєднанні з цифровими інструментами вони здатні забезпечити більш гнучке, прозоре та ефективне управління розвитком територій.

Важливою умовою успішного впровадження фіскальних стимулів у цифровому середовищі є адаптація органів місцевого самоврядування до роботи з великими даними, аналітичними системами, платформами електронного врядування, що потребує не лише технічного забезпечення, а й розвитку цифрових компетентностей управлінців, нових форм взаємодії з громадськістю та підприємницьким середовищем.

В цілому, вплив фіскальних мотивацій та стимулів на саморозвиток територій в умовах цифровізації є багатовимірним та синергетичним процесом. Він охоплює

фінансові, організаційні, соціальні та технологічні аспекти, формуючи нову модель місцевого розвитку, засновану на відкритості, партнерстві та інноваційності.

Подальших досліджень потребують питання, що пов'язані із визначенням механізмів активізації мотивацій та стимулів суб'єктів господарювання для забезпечення саморозвитку територій в сучасних умовах.

Література:

1. Аналіз виконання місцевих бюджетів за 2024 рік. Портал "Децентралізація". URL: <https://decentralization.ua/news/19387> (дата звернення 10.07.2025).
2. Глущенко С. В., Мельник А. І. Фіскальні стимули економічного розвитку у світі в умовах пандемії COVID-19. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2021. Вип. 1. Том 6. С. 45—51.
3. Гречко А. В. Світовий досвід фіскального стимулювання інноваційної діяльності для забезпечення сталого розвитку регіонів. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 24. Ч. 1. С. 116—119.
4. Гречко А. В., Худолей В. Ю. Фіскальні стимули та мотиви як складові забезпечення сталого розвитку регіонів. Теоретичні та практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності. 2018. № 18. С. 6—11.
5. Демчишак Н. Б., Тихонька У. Т. Вплив фіскальної децентралізації на наповнюваність місцевих бюджетів в Україні в умовах розвитку територіальних громад та цифровізації державних послуг. Економіка та держава. 2021. № 6. С. 52—57.
6. Колодій О. М. Особливості розвитку територіальних громад в сучасних воєнних умовах. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2024. № 13. URL: <https://>

reicst.com.ua/pmtl/article/view/2024-13-02-05 (дата звернення 01.07.2025).

7. Марценюк О. В., Гуменна О. І., Дендобра Т. В. Перспективи зміцнення фінансової самодостатності територіальних громад в умовах децентралізації. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 51. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2505> (дата звернення 07.07.2025).

8. Місцеве самоврядування як чинник стійкості тилу: аналіт. доп. / [В. Г. Потапенко, В. О. Баранник, Н. В. Бахур та ін.], Київ, НІСД, 2023. 54 с.

9. Осадчук С. В. Податкові надходження бюджетів територіальних громад регіону. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління. 2024. Вип. 1 (56). С. 116—128.

10. Павловська А. С., Білик О. А., Пригодюк О. М. Управлінська діяльність у цифрову епоху: інтеграція соціального та фінансового менеджменту. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 72. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5757> (дата звернення 10.07.2025).

11. Софіщенко І. Я. Фінансові та фінансові інструменти політики сприяння іноземним інвестиціям за умов відновлення української економіки. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 54. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2798> (дата звернення 02.07.2025).

12. Ткачик Ф. П., Сіщук М. П. Теоретико-інституційні аспекти фінансової децентралізації та її вплив на розвиток територіальних громад. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 61. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3815> (дата звернення 10.07.2025).

13. Тульчинська С. О. Дергалюк М. О. Розвиток регіональних економічних систем в умовах цифрової трансформації: монографія. Київ, Ви-во "7БЦ", 2025. 153 с.

14. Тульчинська С. О. Інтелектуально-інноваційна модернізація економіки України: теоретико-методологічні аспекти: монографія. Київ, НТУУ "КПІ", 2009. 488 с.

15. Тульчинський Р. В., Тульчинська С. О., Стасюк О. В. Сучасні тенденції регіонального менеджменту сільського розвитку в умовах цифрової трансформації. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2025. № 1 (41). С. 201—210.

References:

1. Portal "Detsentralizatsiia" (2024), "Analysis of the implementation of local budgets for 2024", available at: <https://decentralization.ua/news/19387> (Accessed 10 July 2025).

2. Hlushchenko, S.V. and Melnyk, A.I. (2021), "Fiscal incentives for economic development in the world in the context of the COVID-19 pandemic", *Naukovi zapysky NaUKMA. Ekonomichni nauky*, vol. 1, no. 6, pp. 45—51.

3. Hrechko, A.V. (2019), "World experience in fiscal stimulation of innovative activity to ensure sustainable development of regions", *Naukovi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnogo universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, vol. 24, no. 1, pp. 116—119.

4. Hrechko, A.V. and Khudolei, V.Yu. (2018), "Fiscal incentives and motives as components of ensuring

sustainable development of regions", *Teoretychni ta praktychni aspekty ekonomiky ta intelektualnoi vlasnosti*, vol. 18, no. 6, pp. 6—11.

5. Demchyshak, N.B. and Tykhonka, U.T. (2021), "The impact of fiscal decentralization on the level of local budgets in Ukraine in the context of the development of territorial communities and the digitalization of public services", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 6, pp. 52—57.

6. Kolodii, O.M. (2024), "Features of the development of territorial communities in modern military conditions", *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia*, vol. 13, available at: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2024-13-02-05> (Accessed 01 July 2025).

7. Martseniuk, O.V., Humenna, O.I. and Dendobra, T.V. (2023), "Prospects for strengthening the financial self-sufficiency of territorial communities in the context of decentralization", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 51, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2505> (Accessed 07 July 2025).

8. Potapenko, V.H. Barannyk, V.O. and Bakhur, N.V. (2023), *Mistseve samovriaduvannia yak chynnyk stiikosti tylu: analit. dop. [Local self-government as a factor of rear stability: analytical supplement]*, NISD, Kyiv, Ukraine.

9. Osadchuk, S.V. (2024), "Tax revenues of the budgets of territorial communities of the region", *Rynkova ekonomika: suchasna teoriia i praktyka upravlinnia*, vol. 1, no. 56, pp. 116—128.

10. Pavlovskaya, A.S., Bilyk, O.A. and Pryhodiuk, O.M. (2025), "Management activity in the digital age: integration of social and fiscal management", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 72, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5757> (Accessed 10 July 2025).

11. Sofishchenko, I.Ya. (2023), "Financial and fiscal instruments of the policy of promoting foreign investments under the conditions of the recovery of the Ukrainian economy", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 54, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2798> (Accessed 02 July 2025).

12. Tkachyk, F.P. and Sishchuk, M.P. (2024), "Theoretical and institutional aspects of fiscal decentralization and its impact on the development of territorial communities", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 61, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3815> (Accessed 10 July 2025).

13. Tulchynska, S.O. and Derhaliuk, M.O. (2025), *Rozvytok rehionalnykh ekonomichnykh system v umovakh tsyvrovoi transformatsii [Development of regional economic systems in the context of digital transformation]*, Vy-vo "7BTs", Kyiv, Ukraine.

14. Tulchynska, S.O. (2009), *Intelektualno-innovatsiina modernizatsiia ekonomiky Ukrainy: teoretyko-metodolohichni aspekty [Intellectual and innovative modernization of the economy of Ukraine: theoretical and methodological aspects]*, NTUU "KPI", Kyiv, Ukraine.

15. Tulchynskiy, R.V., Tulchynska, S.O. and Stasiuk, O.V. (2025), "Modern trends in regional management of rural development in the context of digital transformation", *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, vol. 1, no. 41, pp. 201—210.

Стаття надійшла до редакції 05.08.2025 р.

T. Kulinich,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management of Organizations, Lviv Polytechnic National University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0110-7080>

O. Diugowanets,

PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Business administration, Marketing and Management, DVNZ "Uzhgorod National University"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2933-4306>

T. Tardaskina,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Marketing, State University of Intelligent Technologies and Telecommunications

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3818-7029>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.16.179

COMPARISON OF TRADITIONAL MANAGEMENT AND LEAN MANAGEMENT IN STARTUPS

T. B. Кулініч,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту організацій, Національний університет "Львівська політехніка"

О. М. Дюгованець,

к. е. н., доцент, завідувач кафедрою бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту,

ДВНЗ "Ужгородський національний університет"

Т. М. Тардаскіна,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу, Державний університет інтелектуальних технологій і зв'язку

ПОРІВНЯННЯ ТРАДИЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА LEAN-МЕНЕДЖМЕНТУ В СТАРТАПАХ

In the context of rapid technological advancement and a highly competitive environment, startups face unique managerial challenges. Limited resources, high uncertainty, fast-changing markets, and the need to quickly test hypotheses, pivot products, adjust distribution channels, or even overhaul the entire business model create a complex environment for effective management. In such conditions, traditional management approaches often prove too rigid and slow to keep up with the dynamic nature of startups. In contrast, lean management, based on the principles of lean production, focuses on minimizing waste, rapidly testing hypotheses, gathering customer feedback, and continuously improving processes. This article aims to provide a comparative analysis of the effectiveness of traditional management and lean management in startups, with a focus on managerial processes. The study examines the key aspects of both approaches, their advantages, limitations, and impact on the success of startups at different stages of development. Based on the above considerations, it is evident that both traditional management and lean management have their unique advantages and limitations, which shape their specific impact on the operational effectiveness of startups. Each approach demonstrates varying degrees of relevance depending on the particular stage of the startup's stage of development. It has been established that lean management proves

particularly effective in the early stages of development due to its flexibility, ability to quickly adapt, and focus on minimizing waste in the process of creating customer value. It has also been shown that traditional management becomes more relevant during the scaling phase, when a startup requires stability, process standardization, and a systematic approach to management. It is evident that the choice of a management model is not universal but should be based on a deep understanding of the startup's current needs, external environmental conditions, and goals at a specific stage of development. It has been proven that a rational combination of elements from both approaches can provide the comprehensive managerial flexibility necessary for sustainable growth and long-term success of a startup. Given the established correlation between the effectiveness of management approaches and the stage of a startup's development, a promising direction for further research is the development of adaptive management models that integrate the strengths of both traditional and lean management. It is also advisable to explore mechanisms for the dynamic transition from one managerial paradigm to another.

В умовах швидкоплинного розвитку технологій та висококонкурентного середовища перед стартапами постають унікальні управлінські виклики. Обмежені ресурси, висока невизначеність, швидка зміна ринку та потреба швидко тестувати гіпотези, змінювати продукт, канали збуту чи навіть всю бізнес-модель створюють для них складне середовище для ефективного управління. У таких умовах традиційні підходи до менеджменту часто виявляються недостатньо гнучкими та інертними для динаміки стартапів. Натомість lean-менеджмент, заснований на принципах ощадливого виробництва, акцентує увагу на мінімізації втрат, швидкому тестуванні гіпотез, зворотному зв'язку з клієнтами та постійному вдосконаленні процесів. Метою даної статті є порівняльний аналіз ефективності традиційного менеджменту та lean-менеджменту у стартапах з акцентом на управлінські процеси. У дослідженні розглядаються ключові аспекти обох підходів, їх переваги, обмеження та вплив на успішність стартапів на різних етапах розвитку. За наведеними положеннями очевидно, що як традиційний менеджмент, так і lean-менеджмент мають свої унікальні переваги та обмеження, які формують специфічний вплив на ефективність функціонування стартапів. Кожен з підходів демонструє різний ступінь доцільності залежно від етапу розвитку стартапу. Констатовано, що Lean-менеджмент виявляється особливо ефективним на ранніх етапах розвитку стартапу завдяки своїй гнучкості, здатності до швидкої адаптації та мінімізації втрат у процесі створення цінності для клієнта. Доведено, що традиційний менеджмент набуває більшої актуальності на етапі масштабування, коли стартап потребує стабільності та стандартизації процесів, а також системного підходу до управління. Очевидно, що вибір управлінської моделі не є універсальним і має ґрунтуватися на глибокому розумінні поточних потреб стартапу, умов зовнішнього середовища та цілей на конкретному етапі розвитку. Доведено, що раціональне поєднання елементів обох підходів може забезпечити комплексну управлінську гнучкість, необхідну для стійкого зростання та довгострокового успіху стартапу.

Key words: effective management; business model; optimal management strategy; startup; iterative testing; waste minimization; customer value creation; feedback-driven learning.

Ключові слова: ефективне управління; бізнес-модель; оптимальна управлінська стратегія; стартап; ітеративне тестування; мінімізація втрат; створення цінності для клієнта; навчання на основі зворотного зв'язку.

PROBLEM STATEMENT

In an environment of rapid technological advancement and intense competition, startups face unique managerial challenges. Limited resources—such as insufficient funding, a lack of personnel, or underdeveloped infrastructure—combined with high uncertainty and fast-changing markets (where technological innovations and shifting consumer demands evolve so rapidly that long-term planning often becomes obsolete before implementation) create a complex setting for effective management. Additionally,

the constant need to rapidly test hypotheses, pivot products, adjust distribution channels, or even overhaul entire business models further intensifies this complexity. In such conditions, traditional management approaches—centered around long-term classical planning, hierarchical structures, and formalized processes—often prove too rigid and slow to respond to the dynamic nature of startups. One of the most critical issues is that managerial decisions frequently have to be made under conditions of limited or incomplete information.

Table 1. Comparative analysis of key managerial aspects of traditional management and Lean management in the context of startups

Management processes	Traditional management	Lean-management
Planning and strategy	Focused on detailed long-term planning based on clearly defined strategies and forecasts. This approach is suitable for stable environments but is less flexible in unstable conditions.	Focused on iterative, adaptive planning (for example, through MVP — minimum viable product). This approach is well-suited for conditions of uncertainty and frequent change.
Decision making	A centralized process where decisions are often made at the higher management levels after analysis and justification.	Oriented toward decentralization and rapid decision-making within teams. It practices "experimental" management—decisions are made based on user feedback.
Risk and uncertainty management	Focused on minimizing risks through careful planning and control, which can slow down the response to changes.	Acknowledges risk and uncertainty as inherent parts of the process. Risks are mitigated through rapid testing of ideas at early stages with minimal costs.
Customer interaction	Market interaction primarily occurs after the product is developed, with the main focus on internal efficiency.	Continuous communication with customers is a key principle. Feedback plays a crucial role in product development.
Management structure and communication	A hierarchical structure with clearly defined roles and vertical communication.	Flexible teams, horizontal communication, cross-functionality, and rapid response to challenges.
Performance Measurement	Focused on financial metrics, KPIs, productivity, and achieving planned objectives.	The main focus is on learning speed, waste reduction, customer value creation, and iterative progress.

Source: compiled based on [1; 3; 6].

In contrast, lean management-rooted in the principles of lean production-emphasizes waste minimization, rapid hypothesis testing, customer feedback, and continuous process improvement. This approach is gaining increasing popularity among startups as an alternative to traditional management models, offering greater adaptability to change and enabling sustainable growth in the face of uncertainty.

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

The challenges of applying traditional management and lean management in newly established companies developing innovative products or services under conditions of high uncertainty have been studied by Tereshchuk A. [4], Havrysh O. A. [3], Lyshenko M. [2], Chaudhri V., Pridmore J., and Mauck C. [5]. These researchers examine the adaptation of management approaches to the dynamic startup environment, the specifics of decision-making under resource constraints, the impact of agile methodologies on product time-to-market, as well as the risks associated with uncertain consumer needs and constantly changing market conditions. However, a comprehensive comparison of traditional management and lean management specifically in the context of startups operating under conditions of high uncertainty has not been sufficiently addressed in academic research.

This is due to several factors. First, startups are characterized by significant variability in business models, industries, and stages of development, which complicates the standardization of criteria for comparing management

approaches. Second, the rapid pace of change and high uncertainty inherent in startups make traditional research methods less effective, as these methods often rely on stable and predictable conditions. Third, lean management as a concept is frequently adapted to the specific context of each startup, resulting in a lack of universal models for comparison with traditional management. Finally, the scarcity of empirical data and the limited number of long-term studies in this area hinder in-depth analysis and systematic synthesis of results.

At the same time, the authors believe that such an analysis is feasible and can ultimately contribute to the development of practical recommendations for selecting the optimal management strategy for newly established companies seeking flexibility, innovation, and sustainable growth.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

The purpose of this article is to conduct a comparative analysis of the effectiveness of traditional management and lean management in startups, with a focus on managerial processes. The study examines the key aspects of both approaches, their advantages, limitations, and impact on the success of startups at different stages of development.

THE PAPER MAIN BODY

The key managerial aspects of traditional management and lean management in the context of startups differ significantly due to fundamentally different approaches to process organization, decision-making, and market interaction.

Table 2. Structured presentation of the advantages, limitations, and impact of traditional management on the efficiency of startup operations

Advantages of traditional management in startups		Limitations of traditional management in startups		Impact on startup success at different stages of development
Advantages	Description of advantages	Limitations	Description of limitations	
Structured approach	Provides clarity in the allocation of responsibilities and processes. ¹	Low flexibility	Difficult to adapt to changes in the market or product.	Initial stage (idea/MVP) – impact is low: excessive planning, inertia. Growth stage (traction) – impact is partially useful for process stabilization. Scaling stage – impact is most effective in establishing systematic operations.
Financial discipline	Emphasizes the importance of budgeting, cost control, and profitability assessment. ²	Slow decision-making	Centralization slows down the response to new challenges.	
Reduction of operational chaos	Particularly useful at later stages (scaling) when order and standards are needed. ³	Focus on planning rather than real-time adaptation	Does not account for the need for experimentation and strategic pivots.	
Systematic processes	Suitable for establishing a stable internal organization in mature startups. ⁴	Unsuitability in early stages	Traditional methods often fail under conditions of uncertainty.	

Note

1. This advantage is formed thanks to the hierarchical approach of traditional management, where the roles, tasks, and responsibilities of each team member are clearly defined. In startups, this helps to avoid duplication of functions, chaotic decisions, and power struggles, especially when the team is growing rapidly.

2. Traditional management is based on strict resource planning and control over the execution of financial plans. In startups, this creates a culture of responsible financial management, which is especially important given limited budgets or dependence on investors.

3. At the scaling stage, the chaos typical of early startup phases can become critical. Traditional management methods introduce process standardization, quality control, regulations, and procedures, enabling stability and predictability in operational activities.

4. Traditional management views the organization as a complex system that needs to work harmoniously with a long-term perspective. In mature startups transitioning from an experimental to an operational model, systematization helps formalize internal rules, implement policies, and build a stable organizational culture and decision-making system.

Source: compiled based on [2–3; 6].

Specifically, traditional management has historically developed for stable, predictable conditions within large organizations, where efficiency is achieved through planning, structured frameworks, clear hierarchies, and control over execution [6]. This approach focuses on minimizing risks through advanced forecasting and detailed regulation of activities. However, in the realities of startups—with their high uncertainty, limited resources, and rapid market dynamics—such a management model often proves to be too slow and inflexible [3].

In contrast, lean management is based on adaptability, flexibility, and rapid response to change [1]. Its key aspects—iterative testing, waste minimization, value creation for the customer, and feedback-driven learning—are much better suited to the needs of startups. The lean approach enables effective management of uncertainty, quick strategy adjustments, and decision-making based on real data rather than solely on forecasts.

A comparative analysis of the key managerial aspects of traditional management and lean management in the context of startups is presented by us in Table 1.

Based on the information provided, it is clear that the differences between these two approaches are not merely theoretical—they stem from the very nature of startups as organizations operating in an unstable, high-risk environment where traditional management models lose their effectiveness. Both traditional management and lean management have their unique advantages and limitations, which shape their specific impact on the operational efficiency of startups.

A structured presentation of the advantages, limitations, and impact of traditional management on the operational efficiency of startups is provided by us in Table 2.

The advantages and limitations of traditional management in startups arise from its focus on stability, predictability, and control, which contradict the dynamics and uncertainty characteristic of the early stages of startup development [5]. The impact of the traditional management model on a startup's efficiency functioning is variable and directly depends on the stages of development. At the initial stage — when the idea is just being formed, the product is in development or testing, and the market interest has not yet been confirmed — traditional management can have a slowing effect. It is because it involves rigid planning, regulated procedures, a hierarchical structure, and centralized decision-making. This contradicts the need for rapid experimentation, flexible changes, and continuous customer feedback.

In contrast, as the startup grows and moves into the scaling stage—when the product already has stable demand, and the company is expanding its team, markets, or infrastructure—traditional management practices gain new significance. During this period, there arises a need to systematize internal processes, standardize operations, ensure quality control, and manage risks at the organizational level. In this case, traditional management can play a stabilizing role, helping to reduce chaos, ensure controlled growth, and improve overall efficiency.

A structured overview of the advantages, limitations, and impact of Lean management on the efficiency of startup operations is presented in Table 3.

It is evident that the advantages, limitations, and impact of Lean management on the efficiency of startups are driven by its flexible nature, focus on rapid hypothesis testing, resource optimization, and continuous adaptation to change. For example, an early-stage startup

Table 3. Structured overview of the advantages, limitations, and impact of Lean management on the efficiency of startup operations

Advantages of Lean management in startups		Limitations of Lean-management in startups		Impact on startup success at different stages of development
Advantages	Description of advantages	Limitations	Description of limitations	
Flexibility and adaptability	Enables rapid response to changes in the market or user behavior. ¹	Lack of a long-term strategy	Focus on current iterations may hinder large-scale planning.	Initial stage (idea/MVP) — impact is most effective: rapid testing and adaptation. Growth stage (traction) — impact provides advantage, but requires structure. Scaling stage — impact requires supplementation or integration with traditional management.
Rapid hypothesis testing (MVP)	Minimizes costs and time spent on creating unnecessary products. ²	Risk of chaotic development	Excessive flexibility without a clear structure can lead to loss of focus.	
Customer orientation	Continuous feedback promotes the development of in-demand solutions. ³	High dependence on experiments	Not all hypotheses can be tested without spending time and resources.	
Waste reduction	Resource optimization, which is critically important at the early stage. ⁴	Not always suitable for complex or regulated industries.	Problematic in environments requiring strict adherence to procedures.	

Note

1. This advantage is formed thanks to the key principles of lean management: iterativeness, decentralization, and bureaucracy minimization. Lean does not require strict adherence to a long-term plan — on the contrary, it encourages continuous reassessment of decisions based on new data.

2. This stems from the concept of the Minimum Viable Product (MVP) — one of the central ideas of the lean approach. Instead of launching a complete product, a startup develops a basic version that allows rapid validation of key assumptions about market needs.

3. Lean management is based on the concept of creating value for the customer. Constant communication with users, early testing, and consideration of their needs enable the creation of products that genuinely solve consumer problems rather than merely reflect the internal vision of the team.

4. Lean management originates from lean manufacturing practices (notably the Toyota Production System), which emphasize eliminating everything that does not add value to the end user. In startups, this means minimizing unnecessary development, redundant features, prolonged meetings, or excessive paperwork.

Source: compiled based on [1; 4—5].

can actively use the rapid experimentation methodology to validate product demand, which helps minimize development costs and focus on the most promising ideas.

The impact of this management model on efficiency depends on several factors [3]:

— the startup's development stage (initial phase, scaling, maturity),

Table 4. Practical recommendations for selecting an optimal management strategy for startups

Practical recommendations	Detailed explanation of the given instruction or recommendation
Assessing the startup's development stage	At the early stages, a focus on Lean management is important for rapid hypothesis testing, adapting the product to customer needs, and minimizing costs. Later, as the business scales, integrating elements of traditional management becomes essential to ensure stability and systematization.
Implementing a hybrid management approach	Combining the flexibility of the Lean methodology with the structured practices of traditional management in areas such as resource planning, quality management, risk management, and team coordination. This approach helps preserve innovativeness while simultaneously improving operational efficiency.
Ensuring feedback and training	Fostering a culture focused on rapid decision-making and learning based on acquired data, which is the foundation of Lean management, while simultaneously maintaining clear standards and processes for quality control.
Establishing an adaptive organizational structure	Creating a structure that responds quickly to changes in the external environment and scales without losing coordination and control, combining hierarchical and cross-functional teams.
Regularly reviewing the management strategy	Periodic evaluation of the effectiveness of applied management approaches. Periodic adjustment of applied management approaches in accordance with new challenges, goals, and market conditions.

Source: compiled by the authors.

- the level of organizational maturity,
- the team's ability to make quick decisions and learn from received feedback.

At the early stages of a startup's development, when the company is still shaping its business model and seeking product-market fit, Lean management is particularly effective. By utilizing a Minimum Viable Product (MVP), rapid hypothesis testing, and continuous customer feedback, the startup can quickly identify the real needs of consumers and avoid unnecessary costs associated with developing redundant features or products. This significantly shortens the time to market and increases the chances of survival in conditions of limited resources.

However, as the startup grows, with an expanding team, increasing number of customers, partners, and internal processes, the Lean approach in its original form can no longer fully ensure efficiency. At the scaling stage, there arises a need for standardization, regulation, building a management hierarchy, and implementing control systems [2—3]. Therefore, at this stage, Lean management reveals the need for integration with traditional management in areas such as resource planning, quality management, risk management, and ensuring operational alignment between teams. To achieve effective integration, it is essential to develop an optimal management strategy for startups. This involves assessing the startup's development stage, implementing a hybrid management approach, ensuring feedback and staff training, establishing an adaptive organizational structure, and regularly reviewing the management strategy (see Table 4).

Practical recommendations for selecting an optimal management strategy for startups form a hybrid approach that allows maintaining flexibility in decision-making and innovativeness, while simultaneously ensuring stability, control, and scalability.

CONCLUSIONS

From the above statements, it is clear that both traditional management and lean management have their unique advantages and limitations, which shape their specific impact on the efficiency of startup operations. Each approach demonstrates varying degrees of suitability depending on the startup's stage of development. The research findings state:

1. Lean management proves to be particularly effective at the early stages of development due to its flexibility, ability to quickly adapt, and minimization of waste in the process of creating value for the customer.

2. Traditional management becomes more relevant at the scaling stage, when a startup requires stability, process standardization, and a systematic approach to management.

Thus, it is evident that the choice of a management model is not universal but should be based on a deep understanding of the startup's current needs, external environmental conditions, and goals at a specific stage of development. It has been proven that a rational combination of elements from both approaches can provide the comprehensive managerial flexibility necessary for sustainable growth and long-term startup success.

Given the established dependency of management approaches' effectiveness on the startup's development stage, a promising direction for further research is the

development of adaptive management models that combine the advantages of traditional management and lean management. Such a hybrid approach requires theoretical substantiation and empirical validation across various industries, types of startups, and cultural contexts.

It is also advisable to study the mechanisms of dynamic transition from one management paradigm to another: how and when the integration of structured management into lean-oriented processes occurs, what risks accompany this transition, and which tools help optimize it.

Література:

1. Денисюк О., Саннікова С. Lean-менеджмент як технологія управління вітчизняними підприємствами в умовах кризи. Економіка та суспільство. 2022. № 46. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-13>
2. Лишенко М. Бренд-менеджмент як інструмент маркетингової діяльності підприємств. Економіка та суспільство. 2023. № 48. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-80>
3. Менеджмент стартап проектів: підручник для студентів технічних спеціальностей другого (магістерського) рівня вищої освіти / О. А. Гавриш та ін.; Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського. Видавництво "Політехніка", 2019. 337 с.
4. Терещук А. Бренд-менеджмент у стартапах: успішні практики у сфері IT та розробки ігор. Економіка та суспільство, 2024. № 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-132>
5. Chaudhri V., Pridmore J., Mauck C. Assembling the Start-up Brand: A Process Framework for Understanding Strategic Communication Challenges. International Journal of Strategic Communication. 2022. No 16 (2). P. 206—221.
6. Services sphere cluster management: virtualization and methodological aspects: monograph / Mashika Hanna, Zelic Victoria, Kiziun Alla, Maslyhan Roman et al. Odesa: Kuprienko S. V., 2023. 131 p.

References:

1. Denisyuk, O. and Sannikova, S. (2022), "Lean management as a technology for managing domestic enterprises in times of crisis", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 46. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-46-13>
2. Lyshenko, M. (2023), "Brand management as a tool for marketing activities of enterprises", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 48. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-80>
3. Havrysh, O. A. (2019), *Menedzhment startup proektiv [Startup Project Management]*, KPI im. Ihorya Sikors'koho. Vydavnytstvo "Politekhnik". Kyiv, Ukraine.
4. Tereshchuk, A. (2024), "Brand management in startups: successful practices in the field of IT and game development", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-132>
5. Chaudhri, V., Pridmore, J. and Mauck, C. (2022), "Assembling the Start-up Brand: A Process Framework for Understanding Strategic Communication Challenges", *International Journal of Strategic Communication*, vol. 16 (2), pp. 206—221.
6. Mashika, H., Zelic, V., Kiziun, A. and Maslyhan, R. (2023), *Services sphere cluster management: virtualization and methodological aspects*, Kuprienko S.V. Odesa, Ukraine. *Стаття надійшла до редакції 05.08.2025 р.*

О. А. Савенко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту і права,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2362-6263>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.16.185

ВПРОВАДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ В СИСТЕМУ МЕНЕДЖМЕНТУ ГАЛУЗІ РОСЛИННИЦТВА АГРАРНОГО ПІДПРИЄМСТВА

O. Savenko,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management and Law,
Dnipro State University of Agriculture and Economics

IMPLEMENTATION OF MANAGEMENT DECISIONS INTO THE MANAGEMENT SYSTEM OF THE CROP PRODUCTION SECTOR OF AN AGRICULTURAL ENTERPRISE

У статті досліджено ключові аспекти прийняття управлінських рішень в умовах сучасного аграрного бізнесу, вплив специфіки рослинництва на процес ухвалення управлінських рішень, впровадження тайм-менеджменту для підвищення якості управлінських рішень у фермерському господарстві

Галузь рослинництва є основою аграрного виробництва, оскільки забезпечує сировиною як внутрішній ринок, так і міжнародну торгівлю. В умовах зростаючої конкуренції, кліматичних змін та нестабільності ринкової кон'юнктури підприємства вимушені постійно вдосконалювати свої управлінські механізми. Саме тому розробка ефективних управлінських рішень у сфері рослинництва є надзвичайно важливим завданням для забезпечення стабільного розвитку аграрного бізнесу. У статті досліджено теоретичні основи управління аграрним підприємством, зокрема в галузі рослинництва, розроблено рекомендації щодо впровадження інноваційних технологій управління у сфері рослинництва.

The article examines key aspects of managerial decision-making in modern agrarian business, the influence of crop production specifics on the process of making managerial decisions, and the implementation of time management to improve the quality of managerial decisions in farming.

The modern agricultural sector plays a key role in the development of the Ukrainian economy, ensuring the country's food security and promoting the export of agricultural products. However, the effectiveness of agricultural enterprises largely depends on the level of management of production processes, making sound management decisions, and implementing innovative technologies. The crop sector is the basis of agricultural production, as it provides raw materials for both the domestic market and international trade. In the face of growing competition, climate change, and unstable market conditions, enterprises are forced to constantly improve their management mechanisms.

That is why the development of effective management solutions in the field of crop production is an extremely important task for ensuring the stable development of agricultural business. The article examines the theoretical foundations of agricultural enterprise management, in particular in the field of crop production, and develops recommendations for the implementation of innovative management technologies in the field of crop production.

In the context of the dynamic development of the agricultural sector of Ukraine, effective management decision-making is a critically important factor in increasing the competitiveness of agricultural enterprises.

The growing instability of the market environment, climate risks, fluctuations in resource prices, as well as the need for digitalization of agricultural production require the modernization of management decision-making mechanisms.

An important tool in processes is not only operational planning, but also communication between all participants in the production process. A systematic approach to managing critical points allows you to reduce the risks of downtime, overspending of resources and crop failure.

In the future, it is advisable to implement digital control tools (e.g., electronic field work logs, GPS performance monitoring) to enhance management accuracy and transparency of decisions.

Ключові слов: менеджмент, управлінські рішення, галузь рослинництва, аграрне підприємство, комунікація, тайм-менеджмент.

Key words: management, management decisions, crop production industry, agricultural enterprise, communication, time management.

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

Сучасний аграрний сектор відіграє ключову роль у розвитку економіки України, забезпечуючи продовольчу безпеку країни та сприяючи експорту сільськогосподарської продукції. Однак ефективність діяльності аграрних підприємств значною мірою залежить від рівня управління виробничими процесами, прийняття обґрунтованих управлінських рішень та впровадження інноваційних технологій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемам впровадження управлінських рішень в систему менеджменту галузі рослинництва присвячені дослідження наступних вчених: Баланюка І.Ф., Вініченка І.І., Величка О.П., Горьового В.П., Гуторова О.І., Дем'яненко С.І., Макаренка П.М. та ін.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета даної статті полягає у розробці та обґрунтуванні управлінських рішень у системі менеджменту рослинництва аграрного підприємства для підвищення ефективності його діяльності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У наукових дослідженнях процес прийняття рішень у управлінні трактується як у широкому, так і у вузькому значенні. Широкий підхід розглядає цей процес як невід'ємну складову всього управлінського циклу,

включаючи не лише вибір рішення, а й його реалізацію та контроль результатів. Однак такий підхід суперечить погляду, що головним результатом є саме прийняте рішення. У вузькому розумінні цей процес зводиться до вибору оптимального варіанту з наявних альтернатив. Важливо враховувати, що альтернативи не формуються спонтанно, а потребують пошуку, встановлення критеріїв оцінки та визначення методів їхнього аналізу [5].

З огляду на це, поняття "прийняття управлінського рішення" можна визначити як процес, що починається з виявлення проблемної ситуації та завершується вибором дії, спрямованої на її вирішення.

На процес прийняття управлінських рішень впливає низка різноманітних чинників, серед яких ключову роль відіграють такі:

1. Рівень ризику — кожне управлінське рішення супроводжується певним ступенем невизначеності, що може призвести до негативних наслідків для організації. Менеджери завжди оцінюють можливі ризики, свідомо чи підсвідомо, оскільки вони безпосередньо впливають на рівень відповідальності.

2. Часовий ресурс для прийняття рішення — у реальних умовах керівники часто працюють у стислі часові рамки, що обмежує можливість детального аналізу всіх альтернатив і змушує діяти на основі доступної інформації в короткий термін.

3. Підтримка менеджера колективом — сприйняття керівника серед підлеглих і колег значно впливає на успішність реалізації прийнятих ним рішень. Особливо це стосується нових менеджерів, яким важливо налагодити довірчі відносини в колективі. У разі браку підтримки вирішальним чинником стають особисті лідерські якості та навички комунікації.

4. Особистісні характеристики керівника — здатність ухвалювати ефективні рішення значною мірою залежить від професійних компетенцій, досвіду, аналітичних навичок та інтуїції менеджера. Саме ці особливості визначають якість прийнятих рішень та їхній вплив на діяльність підприємства.

5. Політика організації — внутрішні правила, корпоративна культура, рівень бюрократизації та організаційні пріоритети формують загальну стратегію ухвалення рішень. У деяких випадках на вибір рішення впливають не лише об'єктивні економічні або технологічні фактори, а й суб'єктивні аспекти, такі як статус, престиж, політична ситуація всередині компанії [4].

Ці фактори визначають ефективність управлінських рішень та їхній вплив на розвиток підприємства, зокрема в галузі рослинництва, де оперативність і точність рішень мають вирішальне значення для стабільного функціонування бізнесу.

Кінцевим результатом процесу прийняття рішень є управлінське рішення, яке виступає первинним та базовим елементом управлінської діяльності. Воно забезпечує функціонування підприємства завдяки поєднанню формальних і неформальних, інтелектуальних і організаційно-практичних аспектів менеджменту.

Управлінське рішення виконує роль інструменту впливу на об'єкт управління, окремі підсистеми організації, а також є важливою складовою формування та реалізації управлінських відносин. Воно становить основу виконання всіх функцій менеджменту, включаючи планування, організацію, мотивацію та контроль [6].

У теорії прийняття управлінських рішень виділяють два основних підходи до дослідження цього процесу: нормативний та описовий. Вони відрізняються своїми підходами до аналізу процесу ухвалення рішень та мають різні цілі та методи дослідження.

Нормативний підхід зосереджений на розробці організаційних, інформаційних та методологічних основ для прийняття раціональних управлінських рішень. Його головною метою є створення чітких алгоритмів і рекомендацій, які дозволять менеджерам ухвалювати найбільш ефективні рішення, спираючись на наукові методи аналізу та логічне обґрунтування [1].

Цей підхід розглядає управлінське рішення як результат детального планування та аналізу, де кожен крок у процесі ухвалення рішення має бути раціонально обґрунтованим. Він передбачає, що суб'єкт управління має достатньо інформації, можливостей для аналізу альтернатив та може прийняти рішення, яке максимально відповідатиме цілям організації.

Ключовим аспектом нормативного підходу є розробка правил та процедур, яких слід дотримуватися в управлінській діяльності. Саме ці "правила руху" дозволяють керівникам мінімізувати ризики та уникати суб'єктивних помилок у прийнятті рішень.

У межах цього підходу особлива увага приділяється процедурі (технології) прийняття управлінських рішень. Це означає, що процес ухвалення рішення розглядається як певна послідовність дій, що включає: визначення проблеми або мети; збір і аналіз інформації;

Таблиця 1. Порівняння нормативного та описового підходів

Критерій	Нормативний підхід	Описовий підхід
Основна мета	Розробка методології прийняття раціональних рішень	Дослідження реальної поведінки керівників під час прийняття рішень
Орієнтація	Формування моделей та алгоритмів ухвалення рішень	Аналіз людської поведінки та психологічних факторів
Джерело інформації	Теоретичні моделі, наукові підходи, логічний аналіз	Емпіричні дослідження, психологічні спостереження
Характер рішення	Оптимальні, обґрунтовані, логічно вивірені	Залежні від природних, особистих факторів та інтуїції
Використання	Планування стратегічного розвитку, оптимізація процесів, аналітика	Управління в умовах невизначеності, кризові ситуації

формування та оцінку альтернативних варіантів рішень; вибір оптимального рішення; реалізацію та контроль його виконання.

Таким чином, нормативний підхід орієнтований на раціональність, логіку та об'єктивність у процесі прийняття рішень.

На відміну від нормативного підходу, описовий підхід зосереджений не на тому, як потрібно приймати рішення, а на тому, як рішення реально ухвалюються в реальних умовах. Він базується на емпіричних дослідженнях, тобто на вивченні поведінки людей або груп осіб у процесі ухвалення управлінських рішень [7].

Цей підхід спрямований на дослідження факторів, які впливають на процес прийняття рішень, зокрема: особистих характеристик керівника (досвіду, стилю управління, схильності до ризику тощо); взаємодії між членами управлінської команди; впливу зовнішніх обставин (економічних, політичних, соціальних факторів); психологічних аспектів, включаючи емоції, інтуїцію, стресові ситуації.

Описовий підхід має на меті визначити закономірності поведінки суб'єктів управління у реальних умовах. Він досліджує, як керівники сприймають проблеми, які критерії використовують для ухвалення рішень і як їхній особистий досвід впливає на вибір управлінської стратегії.

Завдяки цьому підходу можна краще зрозуміти, чому в реальному житті керівники часто не дотримуються раціональних алгоритмів прийняття рішень, а діють інтуїтивно або імпульсивно. Це особливо актуально для кризових ситуацій, коли немає достатньо часу для детального аналізу альтернатив. В таблиці 1 наведено порівняння нормативного та описового підходів.

Обидва підходи мають важливе значення для розуміння процесу прийняття рішень у сфері менеджменту. Нормативний підхід дозволяє розробляти чіткі алгоритми та оптимізувати управлінські процеси, що є важливим у стабільному середовищі з передбачуваними умовами. Натомість описовий підхід допомагає виявити практичні аспекти та реальні виклики, які виникають у динамічному та нестабільному середовищі [6].

В управлінні аграрним підприємством, зокрема у галузі рослинництва, ефективно прийняття рішень часто передбачає поєднання обох підходів. З одного боку, важливо використовувати раціональні методи планування (нормативний підхід), з іншого — враховувати людський фактор, зовнішні ризики та нестабільність ринку (описовий підхід). Таким чином, дослідження цих двох

підходів є основою для розуміння сутності управлінських рішень та їх оптимізації у сучасних умовах господарювання.

Функціонування аграрного сектору в ринкових умовах визначається низкою факторів, які впливають на процес ухвалення управлінських рішень на рівні сільськогосподарського підприємства. Основні особливості цього процесу можна згрупувати у три ключові категорії.

Перша група факторів стосується особливостей ринкового середовища у сільському господарстві, яке має риси чистої конкуренції. Це означає, що на ринку присутня велика кількість виробників, які реалізують однорідну продукцію з мінімальними можливостями для нецінової конкуренції. Через це окремий виробник практично не може впливати на рівень ринкової ціни, оскільки його частка у загальному обсязі виробництва є незначною. Вхід та вихід з ринку відносно вільні, що також є характерною рисою цього типу ринкових відносин.

Варто зазначити, що в реальних умовах економіки повністю чиста конкуренція не існує, оскільки завжди присутні певні відхилення від теоретичної моделі. Проте розгляд цього підходу є важливим з точки зору економічної науки, адже він дає можливість аналізувати ринкові процеси, формулювати висновки та прогнозувати тенденції розвитку галузі.

Розуміння специфіки конкурентного середовища необхідне для розробки стратегії розвитку аграрного підприємства, формування його бізнес-планів та ухвалення оперативних управлінських рішень. Особливе значення це має для маркетингової політики підприємства, оскільки вплив менеджера на рівень цін є обмеженим. Внаслідок цього ефективна ринкова стратегія повинна базуватися на інших механізмах, зокрема:

- участі в оптових закупівлях сільськогосподарської продукції;
- застосуванні форвардних і ф'ючерсних контрактів для мінімізації ризиків коливання цін;
- оптимізації структури виробництва, враховуючи особливості ринку [38].

Обрана маркетингова стратегія визначає подальші управлінські рішення, впливає на спеціалізацію підприємства, внутрішню організацію виробництва та розподіл ресурсів.

Оскільки вплив на ринкові ціни є обмеженим, менеджер повинен зосереджуватися на аспектах управління виробничими процесами для підвищення ефективності господарської діяльності. Зниження собівартості продукції є одним із ключових напрямів забезпечення конкурентоспроможності, оскільки цей параметр повністю залежить від управлінських рішень. Оптимізація витрат, ефективний розподіл ресурсів та контроль за виробничими процесами дозволяють підприємству підвищувати прибутковість навіть за стабільних ринкових цін.

Таким чином, успішна діяльність аграрного підприємства в умовах ринкової економіки залежить від гнучкої маркетингової стратегії, ефективної організації виробництва та контролю за витратами, що є основними важелями впливу для керівника у конкурентному середовищі.

Діяльність сільськогосподарських підприємств значною мірою залежить від економічних чинників, які визначають рівень доходів аграрного сектора. Ці чинники можна розділити на дві основні проблеми: довгострокову та короткострокову, кожна з яких впливає на стратегію управління підприємством.

Однією з ключових особливостей аграрного сектору є те, що рівень доходів у сільському господарстві істотно нижчий порівняно з іншими галузями економіки. Це явище пояснюється низкою факторів:

— Нееластичний попит на продукцію — навіть значні зміни у виробництві не викликають пропорційного зростання або зниження попиту, що обмежує можливості для підвищення цін.

— Дисбаланс між попитом і пропозицією — перевищення пропозиції над попитом сприяє падінню цін на сільськогосподарську продукцію.

— Обмежена мобільність ресурсів — перехід на інші види господарської діяльності є складним через необхідність довготривалих інвестицій та технологічну специфіку галузі [2].

Наслідком цих факторів є загальна тенденція зниження доходів у сільському господарстві порівняно з іншими секторами економіки. В умовах такої ситуації менеджер сільськогосподарського підприємства повинен розробляти стратегії підвищення прибутковості, які можуть включати:

— Диверсифікацію виробництва — розширення асортименту продукції, зменшення залежності від одного виду діяльності.

— Організацію переробки продукції — створення власних виробничих потужностей для випуску продукції з доданою вартістю.

— Залучення до несільськогосподарської діяльності — участь у розвитку сільської інфраструктури або надання послуг, що можуть генерувати додаткові доходи.

Ще одним серйозним викликом для сільськогосподарських підприємств є значні коливання доходів, які змінюються залежно від сезону або зовнішніх умов. Це явище спричинене:

— Нееластичністю попиту — навіть у разі значного зменшення пропозиції, попит на продукцію залишається відносно сталим, що може призводити до різких стрибків цін.

— Нестабільністю обсягів виробництва — аграрний сектор сильно залежить від погодних умов (заморозки, посухи, повені), що може призводити до непередбачуваних змін у врожайності.

Через ці фактори навіть незначні зміни у виробничих обсягах можуть викликати істотні коливання ринкових цін, що впливає на фінансову стабільність підприємств.

Менеджерам аграрних підприємств необхідно враховувати сезонні та ринкові ризики і використовувати інструменти управління доходами:

— Хеджування ризиків за допомогою форвардних і ф'ючерсних контрактів, що дозволяють зафіксувати ціну на продукцію наперед.

— Розширення можливостей зберігання продукції — використання елеваторів та складів для реалізації продукції у періоди сприятливої цінової кон'юнктури.

— Диверсифікація джерел прибутку — інвестування у виробництво сільськогосподарських і несільськогосподарських товарів, що зменшує залежність підприємства від сезонних коливань [4].

Менеджер сільськогосподарського підприємства повинен оптимізувати управлінські стратегії, щоб знизити ризики падіння доходів та підвищити конкурентоспроможність підприємства. Застосування гнучких маркетингових підходів, збереження продукції, хеджування ризиків та диверсифікація — це ефективні інструменти, що дозволяють аграрним підприємствам стабілізувати фінансові потоки та адаптуватися до змін ринку.

Сільське господарство відрізняється від інших галузей економіки своїми унікальними особливостями, що формують специфічний підхід до управління аграрними підприємствами. Ці особливості значною мірою визначають стратегію та методи аграрного менеджменту.

1. Земля як головний засіб виробництва. На відміну від промисловості, де ключову роль відіграють машини, механізми та споруди, у сільському господарстві основним ресурсом є земля. Значна частина сільськогосподарських земель знаходиться в орендному користуванні, що створює додаткові управлінські виклики, такі як контроль за дотриманням орендних угод, збереження родючості ґрунтів та необхідність виплати орендної плати землевласникам.

2. Поєднання економічних і природних процесів. Виробничий цикл у сільському господарстві безпосередньо пов'язаний із природними процесами, оскільки засоби виробництва включають живі організми — рослини, тварин, мікроорганізми в ґрунті. Це накладає особливі вимоги до менеджменту: необхідність враховувати біологічні особливості розвитку культур і худоби, забезпечення правильного догляду та оптимальних умов їхнього зростання.

3. Баланс між зростанням підприємств і ефективністю праці. З одного боку, розвиток аграрного виробництва передбачає збільшення масштабів підприємств через упровадження сучасних технологій та механізації. З іншого боку, зберігається низька ефективність найманої праці, оскільки робота із засобами виробництва в цій галузі має особливі вимоги. Менеджер повинен правильно організовувати роботу, особливо в підприємствах, створених на базі колишніх колективних господарств, де поєднуються наймана праця та елементи власності.

4. Вплив кліматичних умов. Жодна інша галузь економіки не залежить від погодних факторів так сильно, як сільське господарство. Клімат визначає спеціалізацію господарств, строки виконання агротехнічних заходів та рівень врожайності. Вплив погодних умов може спричиняти різкі зміни ринкової кон'юнктури, що змушує менеджерів адаптувати стратегії управління до цих змін.

5. Рухомість виробничих засобів. На відміну від промисловості, де машини та обладнання зазвичай знаходяться на одному місці, у сільському господарстві рухаються саме засоби виробництва — техніка переміщується між полями, ферми обслуговуються мобільними агрегатами. Це ускладнює логістику та планування, збільшує витрати на транспортування, що потрібно враховувати при розподілі ресурсів.

6. Частина продукції використовується всередині господарства. На відміну від інших сфер економіки, де більшість виробленої продукції спрямовується на продаж, у сільському господарстві значна частина врожаю та тваринницької продукції використовується для подальшого виробництва — наприклад, зерно залишається для посіву, а молодняк худоби — для поповнення стада. Це ускладнює планування та потребує гнучкого управління ресурсами.

7. Невідповідність робочого та виробничого періодів. У сільському господарстві період активної праці людини не завжди збігається з тривалістю виробничого процесу. Наприклад, після висіву культур значну частину часу виробництво відбувається під впливом природних факторів без активної участі людини. Це створює труднощі в організації робочого часу, особливо в управлінні трудовими ресурсами.

8. Сезонність робіт та використання техніки. Рослинництво має виражений сезонний характер, що вимагає максимальної інтенсивності праці у визначені періоди — посівної кампанії, догляду за культурами, збору врожаю. Через це виникає необхідність тимчасового залучення додаткової робочої сили та техніки. Водночас міжсезоння створює проблему оптимального використання ресурсів, оскільки частина техніки протягом більшої частини року простоює.

9. Тісний взаємозв'язок рослинництва та тваринництва. Ці дві галузі сільського господарства взаємно доповнюють одна одну: тваринництво забезпечує органічні добрива для рослинництва, а рослинництво створює кормову базу для тваринництва. Це взаємозв'язок формує стратегію розвитку господарства, сприяючи ефективнішому використанню ресурсів.

10. Ціноутворення в умовах конкуренції. Ціни на сільськогосподарську продукцію формуються в умовах майже досконалої конкуренції, коли виробник має мінімальний вплив на ринок. Натомість ціни на ресурси та продукцію переробної промисловості визначаються за умов недосконалої конкуренції, що створює невигідні умови для аграрного сектору.

11. Фінансова нестабільність та низька ліквідність підприємств. Аграрні підприємства часто мають проблеми із залученням інвестицій через низьку ліквідність активів і довгий цикл обороту капіталу. Це обмежує можливість розвитку та модернізації, що ускладнює конкуренцію з іншими галузями економіки.

12. Специфіка соціальної сфери в сільській місцевості. Сільське господарство безпосередньо пов'язане із життям сільських громад, що поєднують економічні та соціальні аспекти. Менеджерам доводиться враховувати питання розвитку інфраструктури, забезпечення зайнятості, створення умов для підвищення рівня життя мешканців села [3].

Особливості сільського господарства суттєво впливають на процес управління підприємством. Менеджер має враховувати такі фактори, як сезонність виробництва, кліматичні ризики, особливості земельних відносин, структуру виробничого процесу та обмеженість фінансових ресурсів. Оптимізація управлінських рішень у цих умовах потребує комплексного підходу, що включає ефективне планування, гнучке використання ресурсів та адаптацію до ринкових умов.

В умовах динамічного розвитку аграрного сектору України ефективне прийняття управлінських рішень виступає критично важливим чинником підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. Зростаюча нестабільність ринкового середовища, кліматичні ризики, коливання цін на ресурси, а також необхідність цифровізації аграрного виробництва потребують модернізації механізмів ухвалення управлінських рішень.

Фермерське господарство "ЧЕРВОНЕ-АГРО", діяльність якого сконцентрована у сфері рослинництва, функціонує у складних умовах внутрішнього та зовнішнього впливу. Аналіз виробничо-економічних показників засвідчив позитивну динаміку розвитку підприємства: зростання посівних площ, підвищення продуктивності праці, ефективне використання ресурсів. Водночас виявлено системні проблеми: зношеність основних фондів, незбалансованість оборотного і основного капіталу, високий рівень залежності від сезонних кадрів, низька автоматизація виробництва. Ці чинники вимагають системного вдосконалення процесу прийняття рішень.

У процесі діагностики системи управління ФГ "ЧЕРВОНЕ-АГРО" було ідентифіковано низку проблем, що стримують ефективне прийняття рішень:

- Недостатній рівень інформаційного забезпечення: відсутність автоматизованої CRM-системи, обмежена доступність актуальної аналітики.

- Суб'єктивізм у процесі прийняття рішень: відсутність чітких критеріїв вибору між альтернативами, рішень часто приймаються інтуїтивно.

- Слабка систематизація процесу планування: плани часто формуються за аналогією з минулими роками, без урахування нових ринкових умов.

- Фрагментарність управлінських функцій: управління зосереджене в одній особі — голові господарства, що обмежує обсяг опрацьованої інформації.

- Недостатнє використання сучасних методів аналізу: у господарстві практично не застосовуються кількісні моделі обґрунтування (NPV, сценарний аналіз, дерево рішень тощо).

Таким чином, для забезпечення довгострокової ефективності функціонування господарства та мінімізації ризиків зовнішнього середовища необхідним є перегляд підходів до прийняття рішень. Метою подальших досліджень є розробка та впровадження інструментів, які дозволять оптимізувати систему управління рослинництвом, забезпечити її адаптивність, об'єктивність та стратегічну орієнтованість.

У сучасному аграрному менеджменті якість управлінських рішень значною мірою залежить не лише від точності аналітичних розрахунків чи обсягу доступної інформації, а й від ефективної комунікації між усіма учасниками управлінського процесу. Саме тому все більшого значення набуває комунікативний підхід, який розглядається як сукупність процесів, спрямованих на узгодження цілей, інтересів та дій через обмін інформацією, консультації, обговорення та зворотний зв'язок.

У загальному розумінні комунікативний підхід — це система організації управління, в якій ключовим ресурсом стає інформаційна взаємодія між суб'єктами управління, що дозволяє зменшити невизначеність, прискорити реагування на зміни зовнішнього середовища та забезпечити більшу обґрунтованість прийнятих рішень.

Для фермерського господарства "ЧЕРВОНЕ-АГРО", яке має компактну організаційну структуру (10—12 осіб, включаючи сезонних працівників), впровадження комунікативного підходу є доцільним і ресурсозберігаючим інструментом підвищення ефективності управління. У такому середовищі пряма комунікація, регулярне обговорення поточних питань та залучення персоналу до формування рішень можуть суттєво підвищити рівень мотивації, адаптивність системи управління та відповідальність за виконання рішень.

Комунікативний підхід у ФГ "ЧЕРВОНЕ-АГРО" доцільно реалізовувати через такі ключові елементи:

- Інформаційна відкритість — створення умов для вільного доступу до управлінської, виробничої та фінансової інформації (наприклад, через щотижневі виробничі наради або спільний доступ до календарних планів польових робіт).

- Діалоговий формат прийняття рішень — обговорення альтернативних варіантів дій за участю агронома, бухгалтера, механізаторів та інших працівників, що дозволяє врахувати практичні аспекти реалізації управлінських заходів.

- Зворотний зв'язок — впровадження регулярного аналізу результатів реалізованих рішень, обговорення помилок і пошук шляхів удосконалення. Наприклад, після завершення сезону — колективне обговорення помилок у виборі добрив чи термінів посіву.

- Консультації з зовнішніми експертами — запрошення агрономів-консультантів, представників постачальників техніки або добрив, представників банків та дорадчих центрів, що дозволяє інтегрувати зовнішню інформацію в управлінські процеси.

- Командна культура управління — формування атмосфери взаємодовіри, у якій кожен працівник може вільно висловити думку та запропонувати ідеї щодо поліпшення виробничого процесу.

Таким чином, комунікативний підхід формує умови для більш глибокого залучення персоналу до управлінського процесу, підвищує швидкість реакції на зміни, а також забезпечує більш комплексне врахування внутрішніх і зовнішніх чинників під час прийняття рішень. Для ФГ "ЧЕРВОНЕ-АГРО" це особливо важливо з огляду на компактність організаційної структури, ресурсні обмеження та високий ступінь залежності від сезонних змін.

Застосування комунікативного підходу в управлінні галуззю рослинництва у ФГ "ЧЕРВОНЕ-АГРО" дозволяє:

- Підвищити ефективність управлінських рішень, оскільки вони приймаються на основі багатостороннього обговорення, враховуючи практичний досвід усіх учасників виробничого процесу;

- Зменшити ризики помилкових рішень, пов'язаних із недостатньою обізнаністю або неврахованими обставинами (наприклад, стан техніки, погодні обмеження, нестача пального);

- Підвищити рівень мотивації персоналу — працівники, залучені до процесу ухвалення рішень, почуватимуться відповідальними за їх виконання;

- Поліпшити адаптивність управлінської системи до змін ринку, погодних умов або ресурсних коливань;

- Формувати довіру та командну взаємодію між управлінською та виконавчою ланками господарства.

Інструменти реалізації комунікативного підходу у ФГ "ЧЕРВОНЕ-АГРО"

Для впровадження комунікативного підходу в практику господарства доцільно використовувати такі інструменти табл. 2.

Приклади ефективних управлінських рішень, ухвалених на основі комунікації:

Коригування строків посіву соняшника в 2024 році було здійснено з урахуванням коментарів механізаторів про технічні збої в роботі сівалок, що дозволило уникнути втрат насіння та підвищити рівномірність сходів.

Заміна марки гербіциду у другому кварталі 2023 року на основі зворотного зв'язку від агронома та працівників польової бригади, які виявили знижену ефективність попереднього препарату.

Рішення про розширення посівів ріпаку в 2025 році сформовано після консультацій з бухгалтерією (щодо собівартості) та ринковим аналітиком (щодо стабільного попиту), що стало прикладом міжфункціональної комунікації.

Таким чином, комунікативний підхід у системі управління ФГ "ЧЕРВОНЕ-АГРО" не лише сприяє підвищенню якості ухвалених рішень, а й формує середовище довіри, відкритості та взаємної відповідальності. Він виступає ефективним інструментом у боротьбі з типовими проблемами аграрного управління — надмірною централізацією, відривом від "польових реалій" і низькою мотивацією персоналу. Впровадження комунікаційних інструментів дає змогу створити більш гнучку, адаптивну і результативну управлінську систему.

Ефективність управлінських рішень у фермерських господарствах значною мірою залежить не лише від технічного обґрунтування, а й від якості комунікацій між учасниками виробничого процесу. У ФГ "ЧЕРВОНЕ-АГРО" активно використовується комунікативний підхід до управління, який передбачає залучення працівників до процесу ухвалення рішень, обговорення виробничих питань, формування колективного бачення цілей та оперативну взаємодію на всіх рівнях. У практиці ФГ "ЧЕРВОНЕ-АГРО" впровадження комунікативного підходу у систему управління дало змогу значно покращити якість ухвалених рішень, оперативність їх реалізації та адаптацію до зовнішніх викликів. Його ефективність проявилася через кілька ключових напрямків. У таблиці 3 наведено приклади конкретних рішень, які були реалізовані з використанням різних інструментів комунікації, а також результати цих рішень і їхню оцінку за шкалою ефективності від 1 до 10.

Аналіз практичних прикладів впровадження управлінських рішень у ФГ "ЧЕРВОНЕ-АГРО" демонструє, що використання комунікативного підходу забезпечує високу результативність і практичну доцільність управлінських дій.

Таблиця 2. Інструменти комунікативного підходу в управлінні рослинництвом ФГ "ЧЕРВОНЕ-АГРО"

Інструмент	Форма реалізації у ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО»
Щотижневі виробничі наради	Обговорення графіків робіт, проблем та потреб працівників
Спільне планування агротехнічних заходів	Колективне визначення строків посіву, обробітку ґрунту, внесення добрив
Систематичний зворотний зв'язок	Аналіз результатів після кожної фази робіт (збирання, обприскування тощо)
Обговорення інвестиційних рішень	Наприклад, спільне рішення щодо потреби в новому тракторі чи сушарці
Внутрішнє інформування	Повідомлення змін у планах, ринкової ситуації, цін на ЗЗР, насіння тощо
Опитування та усні пропозиції	Визначення проблем, пропозицій щодо покращення організації праці

Найбільш ефективними виявились рішення, які були підготовлені на основі колективного планування та регулярного зворотного зв'язку — зокрема, перерозподіл посівних площ, що отримав оцінку 9 балів, дозволив не лише раціоналізувати структуру сівозміни, але й підвищити врожайність ключових культур. Встановлення обліку ПММ із використанням GPS-контролю, підтримане працівниками на стадії впровадження, дало змогу скоротити витрати пального на 15%, що є вагомим результатом у контексті зростаючих цін на ресурси.

Важливою є і роль спільного обговорення інвестиційних рішень, що сприяло придбанню міні-сушарки — це дозволило скоротити втрати врожаю після збирання на 12%, зберігши якість продукції. Крім того, практика погодження строків обприскування за участі всіх учасників технологічного процесу дозволила підвищити ефективність агротехнічних заходів, уникаючи перевитрат засобів захисту рослин.

Дещо нижчу оцінку (7 балів) отримало рішення щодо зміни схеми оплати праці сезонних робітників, однак навіть у цьому випадку спостерігалось покращення мотивації персоналу та зниження плинності кадрів, що має довгострокове значення для стабільності виробничого процесу.

Отже, комунікативний підхід сприяє підвищенню якості ухвалених рішень, зменшенню опору змінам і підвищенню відповідальності працівників за результат.

Таблиця 3. Оцінка ефективності комунікативного підходу на прикладі управлінських рішень у ФГ "ЧЕРВОНЕ-АГРО"

Управлінське рішення	Використані інструменти комунікації	Результат реалізації рішення	Оцінка ефективності (1–10)
Перерозподіл посівних площ між культурами	Спільне планування агротехнічних заходів, зворотний зв'язок	Оптимізовано структуру сівозміни, підвищено врожайність	9
Придбання міні-сушарки для зерна	Обговорення інвестиційних рішень, виробничі наради	Скорочено втрати врожаю після збирання на 12%	8
Встановлення обліку ПММ та GPS-контролю	Опитування працівників, щотижневі наради	Зменшено витрати на пальне на 15%	9
Узгодження строків обприскування	Спільне планування, внутрішнє інформування	Підвищено ефективність захисту рослин	8
Запровадження нової схеми оплати сезонних працівників	Зворотний зв'язок, обговорення нарадами	Покращено мотивацію, зменшено плинність кадрів	7

Таблиця 4. Інструменти тайм-менеджменту та приклади їх застосування у ФГ "ЧЕРВОНЕ-АГРО"

Принцип / Метод	Сутність методу	Застосування у ФГ «ЧЕРВОНЕ-АГРО»
Принцип Парето (80/20)	80% результатів забезпечуються 20% зусиль; важливо визначити ключові дії.	Виділення ключових культур і процесів (напр., соняшник і пшениця), що приносять 80% прибутку, для першочергового ресурсного забезпечення.
Матриця Ейзенхауера	Поділ завдань за терміновістю та важливістю на 4 квадранти.	Формування щоденних завдань голови господарства з акцентом на важливі, а не лише термінові дії (посів, закупівлі, організація робіт).
Метод ALPE	Аналіз, довгострокове планування, пріоритизація, очікування, оцінка.	Структурування щотижневого плану агронома: планування, делегування, закладання буфера часу для форс-мажорів.
Метод Pomodoro	Поділ робочого часу на інтервали по 25 хв (помідори) з короткими перервами.	Робота в польових умовах: 25 хв обприскування / облік, 5 хв перепочинку – дозволяє підтримувати фокус і продуктивність.
Franklin Time-Blocking	Блочне планування часу з виділенням окремих часових слотів під типи діяльності.	Планування агросезону: виділення блоків часу для закупівель, технічного огляду, інспекції полів, облікових операцій.

Практика ФГ "ЧЕРВОНЕ-АГРО" підтверджує доцільність його застосування, особливо в умовах обмеженого кадрового ресурсу та динамічних ринкових змін.

Один із важливих напрямів удосконалення системи управлінських рішень у фермерському господарстві "ЧЕРВОНЕ-АГРО" — це впровадження принципів тайм-менеджменту, які дозволяють раціоналізувати використання часу керівника, працівників та підвищити якість організації виробничих і управлінських процесів. В умовах обмежених людських ресурсів, сезонності робіт і великої кількості одночасних завдань управління часом набуває ключового значення.

Розглянемо основні підходи до системи тайм-менеджменту (табл. 4).

Один із базових підходів, який може бути корисним у діяльності господарства — це правило Парето (80/20), відповідно до якого 20% дій забезпечують 80% результату. У господарстві це означає фокусування на ключових культурах (наприклад, пшениця і соняшник), що формують основний прибуток, а також концентрацію управлінської уваги на критичних процесах, таких як вибір строків посіву, збирання врожаю, закупівля ЗЗР. Визначення "ключових 20%" завдань дозволяє зменшити розпорощення ресурсів і підвищити результативність.

Ще один важливий підхід — матриця Ейзенхауера. Цей метод пропонує розподіляти завдання за критеріями терміновості й важливості. Для голови ФГ "ЧЕРВОНЕ-АГРО" та агронома це дозволяє чітко відокремлювати завдання, які потрібно виконувати негайно (наприклад, реагування на поломку техніки в період посівної), від тих, що слід делегувати або спланувати на пізніше. Це сприяє уникненню авралів та зменшенню стресових навантажень.

Метод ALPE (Activity, Length, Planning, Establish buffer) пропонує чітке планування завдань із вказанням їхньої тривалості та резервного часу. У межах фермерського господарства такий підхід дозволяє формувати більш реалістичні графіки обробітку ґрунту, внесення добрив, обприскування. Застосування цього

підходу сприяє зменшенню накладок у роботі техніки, злагодженості дій між механізаторами, агрономом та керівництвом.

Pomodoro — методика коротких інтервалів роботи (25 хвилин роботи, 5 хвилин відпочинку) — хоча і не є універсальною для сільського господарства, може бути адаптована для адміністративної праці керівника або бухгалтера. Наприклад, під час обробки звітності, планування закупівель чи аналітики Pomodoro дозволяє зосереджуватися на конкретному завданні, зменшуючи втомлюваність та збільшуючи продуктивність.

Метод Franklin time-blocking, який передбачає блокування часу в календарі для виконання конкретних типів завдань, є одним із найперспективніших інструментів для голови ФГ. Наприклад, щоденне планування може включати блоки часу для об'їзду полів, нарад із персоналом, закупівель, обробки документації. У такому форматі за-

безпечується не лише краща організація, але й уникнення "вигорання" за рахунок рівномірного навантаження.

Таким чином, навіть у невеликому аграрному підприємстві застосування сучасних методик тайм-менеджменту сприяє зростанню як особистої ефективності керівника, так і загальної результативності господарства. Впровадження цих принципів у практику дає можливість краще контролювати обсяг робіт, мінімізувати стреси та втрати часу, а також оперативно реагувати на сезонні виклики.

У сезонному виробництві, особливо в галузі рослинництва, управлінська ефективність значною мірою залежить від точності визначення критичних моментів, що впливають на подальший хід усіх виробничих процесів. Ці моменти називають критичними точками планування. Для ФГ "ЧЕРВОНЕ-АГРО", яке спеціалізується на вирощуванні озимої пшениці, соняшника, ріпаку та ячменю, своєчасне виявлення таких точок є запорукою стабільної врожайності, оптимального використання ресурсів і дотримання виробничих термінів.

Критичні точки планування — це періоди або події, які мають вирішальний вплив на результати виробничого циклу. Їх своєчасне прогнозування дозволяє зменшити втрати, уникнути простоїв, своєчасно мобілізувати ресурси та зменшити ризики. У ФГ "ЧЕРВОНЕ-АГРО" до таких точок належать насамперед терміни посіву озимих культур, строки внесення добрив, підготовка техніки до збиральних робіт, а також організація зберігання врожаю.

Наприклад, для озимої пшениці критично важливими є строки посіву — запізнення навіть на 7-10 днів призводить до зниження урожайності на 15-20%. Так само, невчасне внесення фосфорних добрив на старті вегетації ріпаку призводить до недостатнього розвитку кореневої системи. У цьому контексті ефективне планування передбачає створення детального календаря польових робіт із фіксацією граничних термінів, відповідальних осіб та контрольних точок виконання.

Крім агротехнічних факторів, критичними точками можуть бути й рішення про закупівлю насіння, добрив,

ЗЗР або ПММ, які формують фінансове навантаження на початку сезону. Важливо не лише своєчасно приймати рішення, а й прогнозувати ринкові коливання цін на ці ресурси. Це дозволяє вчасно формувати запаси або укласти попередні договори з постачальниками.

Ще одним важливим аспектом є погодні ризики. У ФГ "ЧЕРВОНЕ-АГРО" активно використовуються спостереження за кліматичними тенденціями. Наприклад, можливість пізніх весняних заморозків обумовлює необхідність адаптивного планування строків висіву соняшника. У цьому випадку важливо мати не лише основний план, а й резервні сценарії реагування, які включають перенесення строків, заміну культури або зміну технологічних прийомів.

Таким чином, критичні точки планування є своєрідними орієнтирами для керівництва господарства, що дозволяють узгодити часові рамки, ресурси і виробничі потреби. Вони дають змогу уникнути хаотичності в управлінні, знизити рівень імпровізації та підвищити точність управлінських рішень. Для ФГ "ЧЕРВОНЕ-АГРО" це означає не лише вчасне завершення кожного виробничого етапу, але й підвищення загальної ефективності діяльності, адаптивність до зовнішніх факторів і забезпечення стабільного врожаю.

Сезонний характер сільськогосподарського виробництва обумовлює наявність критичних точок, у яких прийняття управлінських рішень має вирішальне значення для забезпечення ефективності аграрного циклу. У ФГ "ЧЕРВОНЕ-АГРО" визначення таких точок дозволяє забезпечити своєчасну мобілізацію ресурсів, оптимізацію логістики, попередження ризиків, пов'язаних із погодними умовами та технічними збоєм. Правильне управління в критичні періоди сприяє підвищенню врожайності, зниженню витрат і мінімізації виробничих втрат.

У таблиці 5 систематизовано ключові управлінські фази впродовж сільськогосподарського року, які потребують особливої уваги з боку керівництва господарства, включаючи періоди прийняття рішень, відповідальних осіб та потенційні ризики.

Проведений аналіз критичних точок управлінського планування у ФГ "ЧЕРВОНЕ-АГРО" демонструє, що найбільша концентрація управлінських рішень припадає на передпосівний, посівний і збиральний періоди. У ці моменти необхідне швидке, гнучке та скоординоване реагування з боку керівництва, агронома та виробничого персоналу. Визначення строків, погодження планів із працівниками, оцінка погодних ризиків, забезпечення ресурсів — усе це потребує своєчасного управлінського втручання. Зокрема, особливу увагу варто приділяти контролю за якістю насіння, технічним станом обладнання, своєчасною доставкою добрив та ЗЗР, а також організації обліку ПММ.

Важливим інструментом у цих процесах виступає не лише оперативне планування, а й комунікація між усіма учасниками виробничого процесу. Системний підхід до

Таблиця 5. Критичні точки планування у сезонному виробництві ФГ "ЧЕРВОНЕ-АГРО"

Етап	Критична точка	Зміст управлінських рішень
Підготовчий період (січень–березень)	Формування структури посівних площ	Аналіз попереднього року, визначення рентабельності культур, погодження з агрономом
	Планування матеріально-технічного забезпечення	Оцінка потреб у насінні, ЗЗР, добривах, ПММ, попередні домовленості з постачальниками
Весняний період (квітень–червень)	Старт посівної кампанії	Уточнення погодних умов, перевірка готовності техніки, кадрове забезпечення
	Поточне коригування агротехнічних заходів	Зміни в календарному плані, оперативне управління у разі форс-мажорів
Літній період (липень–серпень)	Захист рослин	Контроль за строками обприскування, аналіз ефективності ЗЗР
	Підготовка до збирання	Оцінка технічної готовності, кадрове планування, логістика транспорту та зберігання
Збирання врожаю (серпень–жовтень)	Організація збиральної кампанії	Мобілізація техніки, контроль втрат, якість обмолоту
	Оперативне планування логістики	Забезпечення транспортування, очищення, сушіння
Осінній період (жовтень–грудень)	Оцінка результатів виробничого циклу	Проведення аналізу врожайності, доходів, витрат
	Формування бази для планування наступного циклу	Звітність, фінансовий аналіз, формування рекомендацій

управління критичними точками дозволяє знизити ризики простоїв, перевитрат ресурсів і недоотримання врожаю. У перспективі доцільно впроваджувати цифрові інструменти контролю (наприклад, електронні журнали польових робіт, GPS-моніторинг виконання) для посилення управлінської точності та прозорості рішень.

Аналіз ефективності впровадження тайм-менеджменту у ФГ "ЧЕРВОНЕ-АГРО" засвідчив позитивний вплив на організацію управлінської діяльності, зокрема у сфері сезонного планування та реалізації виробничих процесів. Визначення критичних точок планування дозволило господарству значно точніше координувати свої дії у межах аграрного календаря, що призвело до скорочення простоїв техніки, зменшення втрат ресурсів і кращої узгодженості між структурними одиницями.

Застосування принципу Парето (80/20) дало змогу зосередити зусилля на тих 20% завдань, які приносять 80% результату, наприклад, пріоритетне обслуговування техніки та обробіток найбільш урожайних полів. Матриця Ейзенхауера допомогла структурувати поточні задачі за рівнем важливості та терміновості, що зменшило випадки перенесення критичних завдань. Метод Pomodoro використовувався при підготовці документів і заповненні звітності, що позитивно вплинуло на концентрацію уваги керівного персоналу.

Особливо ефективною виявилась система ALPE, яка забезпечила планування дня з урахуванням нарад, логістики та особистих завдань, а також дозволила структурувати оперативні дії агронома. Технологія time-blocking за Франкліном допомогла раціонально розподілити час між стратегічними (аналіз ринку, інвестиції) та рутинними завданнями (звітність, облік).

Завдяки впровадженню тайм-інструментів, ФГ "ЧЕРВОНЕ-АГРО" вдалося підвищити загальну ефективність управлінських рішень, мінімізувати неузгодженості в польових роботах, покращити дисципліну виконання

завдань та оптимізувати робочий графік персоналу. Це стало основою для зменшення витрат часу на прийняття рішень, зниження рівня помилок та підвищення якості координації робіт.

У підрозділі обґрунтовано ефективність впровадження інструментів тайм-менеджменту в управлінську практику ФГ "ЧЕРВОНЕ-АГРО". Завдяки використанню таких методів, як правило Парето, матриця Ейзенхауєра, Pomodoro, ALPE та time-blocking, господарство досягло суттєвого підвищення організаційної дисципліни, адаптивності до сезонних викликів і результативності управлінських рішень. Визначення критичних точок агросезону дозволило мінімізувати втрати ресурсів і підвищити точність у плануванні. Прогнозовані фінансово-економічні показники свідчать про позитивну динаміку ефективності діяльності підприємства в результаті впроваджених управлінських інновацій.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Процес ухвалення управлінських рішень є багатоступінчастим і включає аналіз проблеми, розробку альтернатив, оцінку можливих варіантів і вибір оптимального рішення з урахуванням ризиків та обмежень. Ринкові умови аграрного сектору характеризуються високою конкуренцією, мінімальним впливом виробників на ціноутворення та сезонними коливаннями доходів, що потребує стратегічного підходу до управління підприємством. Особливості аграрного виробництва визначають специфічний підхід до управління, який відрізняється від інших галузей економіки. Ефективне управління в рослинництві передбачає поєднання класичних аналітичних методів, інтуїтивних рішень і врахування зовнішніх умов, що дозволяє оптимізувати виробничі процеси, знижувати витрати та підвищувати конкурентоспроможність підприємства. Таким чином, ухвалення управлінських рішень у рослинництві є складним процесом, який потребує комплексного підходу, адаптації до ринкових змін та застосування сучасних управлінських інструментів.

Література:

1. Виробничий менеджмент: підручник. ред. М.П. Бутко. Чернівці. нац. технолог. ун-т. К.: Центр учбової літератури, 2017. 422 с.
2. Горьовий В.П., Тимчук С.В. Менеджмент фермерських господарств. Уманський нац. ун-т садівництва. К.: Центр учбової літератури, 2014. 366 с.
3. Григорків В., Григорків М. Особливості застосування статистично-економетричних і оптимізаційних підходів до моделювання та підготовки управлінських рішень в економіці. Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. 2023. Вип. 2. С. 104—116. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2023_2_10
4. Карпенко Ю.В. Основні підходи до визначення сутності поняття "управлінське рішення". Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2021. № 11—12. С. 147—153. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Naykvo_2021_11-12_21
5. Мальська М.П., Білоус С.П. Менеджмент організації: теорія та практика: навч. посіб. Львів. нац. ун-т ім. І. Франка. К.: SBA-Print, 2020. 190 с.

6. Парій Л.В., Кубрак А.О. Прийняття управлінських рішень на підприємстві. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2023. Вип. 47. С. 75—79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuu-mevcg_2023_47_15.

7. Сучасні трансформації організаційно-економічного механізму менеджменту та логістики суб'єктів підприємництва в системі економічної безпеки України: колективна монографія / Дніпропетр. нац. ун-т ім. Олеся Гончара; за заг. ред. Т.В. Гринько. Дніпро: Біла К.О., 2017. 487 с.

8. Чикало І.В. Аналітичне забезпечення управлінських рішень в умовах воєнного стану. Ефективна економіка. 2023. № 1. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_1_29

References:

1. Butko, M. P. (2015), *Vyrobnychyj menedzhment* [Production management], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
 2. Hor'oviy, V.P. and Tymchuk, S.V. (2014), *Menedzhment fermers'kykh hospodarstv* [Farm Management], Umans'kyj nats. un-t sadivnytstva. Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
 3. Hryhorkiv, V. and Hryhorkiv, M. (2023), "Features of the Application of Statistical-Econometric and Optimization Approaches to Modeling and Preparing Management Decisions in the Economy", *Visnyk Chernivets'koho torhovel'no-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky*, vol. 2, pp. 104—116. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vchtei_2023_2_10
 4. Karpenko, Yu.V. (2021), "Basic Approaches to Defining the Essence of the Concept of "Management Decision", *Naukovy visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu*, vol. 11—12, pp. 147—153, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Naykvo_2021_11-12_21 (Accessed 25 July 2025).
 5. Malska, M. and Bilous, S. (2019), *Menedzhment orhanizatsij: teoriia ta praktyka* [Management of organizations: theory and practice], SBA-print, Kyiv, Ukraine
 6. Parij, L.V. and Kubrak, A.O. (2023), "Making management decisions at the enterprise", *Naukovy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo*, vol. 47, pp. 75—79, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuu-mevcg_2023_47_15 (Accessed 25 July 2025).
 7. Hryn'ko, T.V. (2017), *Suchasni transformatsii orhanizatsijno-ekonomichnoho mekhanizmu menedzhmentu ta lohistyky sub'ektiv pidpriemnytstva v systemi ekonomichnoi bezpeky Ukrainy* [Modern transformations of the organizational and economic mechanism of management and logistics of business entities in the system of economic security of Ukraine], Dnipropetr. nats. un-t im. Olesia Honchara, Dnipro, Ukraine.
 8. Chykalo, I. V. (2023), "Analytical Support for Managerial Decisions under Martial Law Conditions", *Efektivna ekonomika*, vol. 1, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_1_29 (Accessed 25 July 2025).
- Стаття надійшла до редакції 05.08.2025 р.*

V. Fedurtsia,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Business Administration,
Marketing and Management, State Higher Educational Institution "Uzhhorod National University"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6243-212X>

S. Soima,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Business Administration,
Marketing and Management, State Higher Educational Institution "Uzhhorod National University"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1732-8227>

H. Kambo,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance and Banking,
State Higher Educational Institution "Uzhhorod National University"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3131-8607>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.16.195

DEEPENING THE INFORMATIZATION OF MANAGEMENT AND MARKETING PROCESSES

В. П. Федурця,

к. е. н., доцент, доцент кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту,
ДВНЗ "Ужгородський національний університет"

С. Ю. Сойма,

к. е. н., доцент кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту,
ДВНЗ "Ужгородський національний університет"

Г. М. Кампо,

к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів і банківської справи,
ДВНЗ "Ужгородський національний університет"

ПОГЛИБЛЕННЯ ІНФОРМАТИЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ МЕНЕДЖМЕНТУ ТА МАРКЕТИНГУ

In connection with the acceleration of the digital transformation of the economy, the deepening informatization of management and marketing processes in modern enterprises is becoming increasingly important. It should be emphasized that one of the key factors in this process is the rapid expansion of the volume and structure of databases, which acts as a trigger for improving the tools of analytical information processing used for making managerial decisions. These changes also shape new approaches to promoting goods and services, developing marketing strategies, and overall management of such business processes. The purpose of the article is to study the features of deepening informatization of enterprise management and marketing processes through the lens of directions and mechanisms for expanding databases and improving tools for their analytical processing. The conducted research confirmed that the deepening informatization of enterprise management and marketing processes is not only a technical or organizational stage but also a significant transformation of the business operation logic in the context of the digital economy. Thanks to informatization, the very way of managing the enterprise, decision-making, strategy development, and customer interaction changes. These changes go deeper than just software updates — they represent a new style of doing business in the digital age. The authors have demonstrated that this

process is accompanied by a number of systemic shifts, among which the following should be highlighted: the rapid growth in the volume and complexity of data, requiring new approaches to its storage and processing; the integration of heterogeneous information sources, including internal ERP systems, digital channels, behavioral, and contextual data; and a shift in the analytical focus from retrospective analysis to predictive and prescriptive analysis, which not only allows forecasting but also enables the formation of optimal scenarios for managerial and marketing decisions. It has been proven that for the deepening of informatization, the most important factors are a high level of automation of routine processes and personalization of communication with clients. Moreover, as this process deepens, increasingly larger volumes of data are considered a strategic asset capable of creating long-term competitive advantages.

У зв'язку із прискоренням цифрової трансформації економіки дедалі більшого значення набуває поглиблення інформатизації процесів менеджменту та маркетингу сучасного підприємства. Наголошуємо, що одним із ключових чинників цього процесу є стрімке розширення обсягів і структур баз даних, які стають тригером вдосконалення інструментів аналітичної обробки інформації, що використовується для прийняття управлінських рішень. Ці зміни також формують нові підходи щодо просування товарів і послуг, побудови маркетингових стратегій і загального управління такими бізнес-процесами. Метою статті є дослідження особливостей поглиблення інформатизації процесів менеджменту та маркетингу підприємства крізь призму напрямів і механізмів розширення баз даних та удосконалення інструментів їх аналітичної обробки. Проведене дослідження підтвердило, що поглиблення інформатизації процесів менеджменту та маркетингу підприємства є не лише технічним чи організаційним етапом, а й суттєвою трансформацією логіки функціонування бізнесу в умовах цифрової економіки. Завдяки інформатизації змінюється сам спосіб управління підприємством, ухвалення рішень, побудови стратегій і взаємодії з клієнтами. Це глибші зміни, ніж просто оновлення програмного забезпечення — це новий стиль ведення бізнесу в цифрову епоху. Доведено, що цей процес супроводжується низкою системних змін, серед яких варто виокремити: стрімке зростання обсягів і складності даних, що зумовлює потребу в нових підходах до їх зберігання та обробки; інтеграцію гетерогенних джерел інформації, зокрема внутрішніх ERP-систем, цифрових каналів, поведінкових і контекстних даних; зміщення аналітичного фокуса з ретроспективного (описового) аналізу на прогностичний і прескриптивний, який дає змогу не лише прогнозувати, а й формувати оптимальні сценарії управлінських і маркетингових рішень. Доведено, що для поглиблення інформатизації ключове значення має високий рівень автоматизації рутинних процесів і персоналізація комунікацій із клієнтами. Водночас із розвитком цього процесу дедалі більше обсягів даних розглядаються як стратегічний актив, здатний забезпечувати довгострокові конкурентні переваги.

Key words: marketing strategy development; general management; management; optimization of managerial and marketing processes; scale; data volume; analytical focus.

Ключові слова: побудова маркетингових стратегій; загальне управління; менеджмент; оптимізація управлінських і маркетингових процесів; масштабність; обсягів даних, аналітичний фокус.

PROBLEM STATEMENT

In connection with the acceleration of the digital transformation of the economy, the deepening of the informatization management and marketing processes in modern enterprises is becoming increasingly important. It is essential to highlight that a key factor in this process is the rapid growth of both the volume and structure of databases, which catalyzes the enhancement of the analytical information processing tools used in managerial decision-making. These changes also shape new approaches to promoting goods and services, developing marketing strategies, and overall management of such business processes.

Modern enterprises face the necessity of integrating large volumes of data from various sources — from internal ERP systems to external information streams such as consumer behavioral data or digital communication channels. In this context, databases not only serve as storage functions but also become platforms for deep analytical analysis, forecasting, and optimization of managerial decisions.

It is precisely these technological shifts that deepen the overall informatization of management and marketing processes, which we interpret as the systemic integration of digital tools for data collection, processing, and analysis aimed at enhancing the adaptability, efficiency, and effectiveness of managerial decisions.

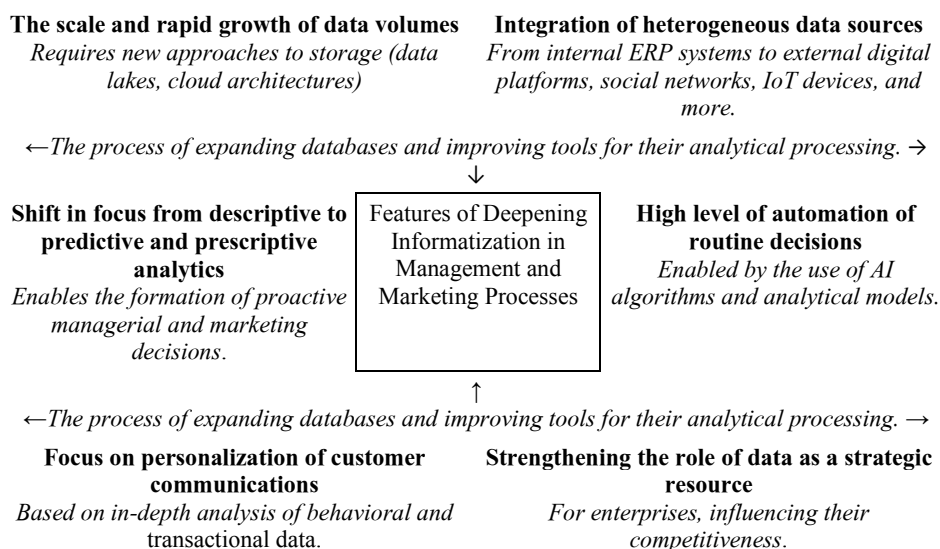


Fig. 1. Features of deepening informatization of enterprise management and marketing processes through the lens of directions and mechanisms for expanding databases and improving tools for their analytical processing

Source: compiled based on [3—4; 6].

The relevance of studying the outlined processes is due to the fact that, within such an approach, the enterprise transforms into a dynamic information-driven system capable of promptly responding to changes in the external environment, flexibly restructuring management practices and marketing strategies, and ensuring sustainable competitive advantages in the market.

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

The issues of informatization of management and marketing processes have been thoroughly examined in the works of I. V. Zhalinska [1], T. V. Lazorenko [2], M. A. Severyn [3], H. Mashika, V. Zelic, A. Kiziun, R. Maslyhan, and others. In particular, scholars emphasize the strategic importance of digital technologies for enhancing the efficiency of managerial processes, developing customer-oriented marketing approaches, and transforming the information infrastructure of enterprises.

The works of M. A. Severyn [3—4] analyze challenges in integrating large data volumes, automating decisions, and personalizing communication, which are crucial in the modern digital economy.

At the same time, the specific features of deepening informatization of enterprise management and marketing processes have not been comprehensively studied, yet they represent a promising direction for further research.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

The purpose of this article is to investigate the features of deepening informatization of enterprise management and marketing processes through the lens of directions and mechanisms for expanding databases and improving tools for their analytical processing.

THE PAPER MAIN BODY

The deepening of informatization in enterprise management and marketing processes, with a focus on

expanding databases and improving tools for their analytical processing, began in the late 1990s to early 2000s. It was during this period that the widespread implementation of corporate information systems (ERP, CRM) was observed, enabling centralized collection, storage, and analysis of data related to the enterprise's operations, its customers, suppliers, and the market as a whole.

The next stage was the implementation of Business Intelligence (BI) technologies and real-time analytics, which coincided with the expansion of database capabilities — from traditional relational structures to flexible NoSQL repositories, cloud platforms, and Big Data infrastructures. Simultaneously, machine learning algorithms and predictive analytics were developed, enabling enterprises not only to describe the current state but also to forecast consumer behavior, optimize marketing campaigns, and automate managerial decision-making.

Currently, the basic features of deepening informatization of enterprise management and marketing processes include: the scale and rapid growth of data volumes; integration of heterogeneous data sources; a shift in focus from descriptive to predictive and prescriptive analytics; a high level of automation of routine decisions; an emphasis on personalization; and the strengthening role of data as a strategic enterprise resource. The features are outlined in more detail in Figure 1.

Taken together, these features indicate that the informatization of management and marketing has already moved beyond the functions of the IT department and transformed into a cross-cutting element of strategic management, which determines the effectiveness of enterprise operations and the formation of its market position amid the deepening digitalization of the economy.

Among the key features of deepening informatization in management and marketing processes is the scale and rapid growth of data volumes that modern enterprises handle. This phenomenon is driven not only by an increase in the number of internal transactions, documents, or customer records but also by the constant influx of

Table 1. Comparison of Data Lakes and Cloud Architectures ensuring scalability and rapid growth of data volumes within the informatization of management and marketing processes

Comparison parameter	Data Lakes	Cloud Architectures
Data type	Structured, semi-structured, unstructured	Depends on chosen services (structured/unstructured)
Data storage	Raw form (data is stored without prior structuring or transformation)	In structured or processed form via managed services
Scalability	High (designed to scale efficiently horizontally)*	Dynamic, with automatic scaling capability
Flexibility in processing	High (supports analytics, ML, ETL, etc.)	High, thanks to a wide range of services
Integration with analytical tools	Easy integration with BI platforms, ML frameworks	Built-in analytical and AI/ML services
Data availability	Depends on on-premises infrastructure or cloud deployment	Continuous (24/7) availability via internet connection
Cost	Can be lower due to "as-is" storage but requires configuration	Pay-as-you-go model, reducing capital expenditures on IT infrastructure
Typical platforms	Hadoop, Amazon S3 (in data lake mode), Azure Data Lake	Amazon Web Services (AWS), Microsoft Azure, Google Cloud

Note

*These systems enable the addition of new data storage volumes without requiring a complete system overhaul or significant cost increases. It means that an enterprise can scale its data volumes almost indefinitely by adding new files, formats, or data sources as needed — without compromising performance.

Source: compiled based on [1—3; 6].

information from numerous external sources — social media, mobile applications, web traffic, sensor devices (IoT), marketplaces, and more. Such an avalanche-like data growth makes the effective functioning of traditional information storage systems, particularly classic relational databases, impossible.

In response to these challenges, businesses are transitioning to new data storage architectures (see Table 1), specifically data lakes — flexible repositories that allow the accumulation of large volumes of structured, semi-structured, and unstructured data in their raw form — and cloud technologies, which provide dynamic resource

scaling, 24/7 data availability, and reduced IT infrastructure costs [3—4; 6].

The advantages of these solutions include scalability of management and marketing processes, flexibility in data processing, and the potential for optimization through the use of analytical platforms and machine learning tools.

Thus, modern approaches to data storage have become the foundation for building contemporary digital ecosystems within enterprises, where data functions as a strategic asset for management and marketing — possessing long-term value, informational richness, multifunctionality, and significance for competitiveness [6].

Table 2. Characteristics of tools for transformation, cleansing, and normalization of heterogeneous data within the informatization of management and marketing processes

Type of tool	Purpose	Key functions
Data transformation tools	Transforming data into a format suitable for analysis or integration	Formatting, aggregation, splitting/Merging fields, type conversion
Data cleansing tools	Detection and elimination of errors, omissions, and duplicates	Duplicate removal, filling or elimination of missing values, anomaly detection
Data normalization tools	Bringing data into a consistent format for further analysis and integration.	Unification of units of measurement, standardization of date formats, categorization of values
ETL platforms (extract, transform, load)	Integrated approach to extracting, processing, and loading data into storage systems.	Unification of units of measurement, standardization of date formats, categorization of values
Data management platforms (DMP, MDM)	Centralized management of data quality, availability, and consistency.	Creation of a "golden customer record", role-based access control, source synchronization

Source: compiled based on [1; 3; 6].

Table 3. Comparison of predictive and prescriptive analytics tools within the informatization of management and marketing processes

Comparison parameter	Predictive analytics	Prescriptive analytics
Goal	Forecasting future scenarios, trends, and customer behavior	Formulating optimal decisions and recommendations based on forecasts
Key Questions	<i>What could happen?</i>	<i>What should be done?</i>
Methods / Models	Regression analysis, classification, clustering, machine learning (ML), time series analysis	Optimization models, bayesian networks, decision theory, reinforcement learning algorithms
Typical Tools	Python (libraries Scikit-learn, XGBoost), IBM SPSS, RapidMiner, SAS Forecast Studio	IBM Decision Optimization, Google OR-Tools, MATLAB, Gurobi, Microsoft Azure ML Studio
Required Data	Historical data, behavioral patterns, transactions	Forecast data + scenarios, constraints, objectives, business logic rules
Analysis Outcome	Forecasting trends, probabilities, future actions, or outcomes	Recommendations for actions, scenarios of optimal decisions, automated decision-making
Examples in management	Sales volume forecasting, risk assessment, employee turnover prediction	Resource allocation optimization, supply scheduling, automation of logistics decisions
Examples in marketing	Consumer behavior forecasting, market segmentation, customer churn prediction	Pricing policy recommendations, identification of the best communication channels, budget optimization

Source: compiled based on [3; 6].

The ability to efficiently store and process data now constitutes a critically important condition for the effectiveness of managerial and marketing decision-making.

Among the core features of deepening informatization in enterprise management and marketing processes, a key role is played by the integration of heterogeneous data sources.

It should be noted that this refers to the combination of information from various internal and external sources that differ in structure, format, update frequency, and purpose. In particular, enterprises integrate data from [1; 3]:

1. Internal systems such as ERP systems, CRM platforms, accounting, and logistics modules.

2. External digital channels, including social media, marketing platforms, web analytics data, open sources, as well as information from IoT devices that can capture physical parameters of processes in real time.

Such integration enables the creation of a unified informational environment within the enterprise, where all data is consolidated and interacts within analytical systems. This ensures:

- a comprehensive view of the situation;
- understanding of customer behavior and operational processes;
- the development of personalized promotion strategies.

At the same time, processing heterogeneous data requires the use of modern tools for data transformation,

cleansing, and normalization, which in turn stimulates the development of analytical platforms and data management technologies, as demonstrated in Table 2.

The presented data prove that effective handling of heterogeneous data requires a comprehensive toolkit covering all stages — from initial processing to integration into analytical systems.

Among the fundamental features of deepening the informatization of enterprise management and marketing processes, it is worth highlighting the shift of the analytical focus from descriptive to predictive and prescriptive analytics (see Table 3).

Thus, while traditional descriptive analytics focuses on recording facts and analyzing past events, modern approaches aim at forecasting future development scenarios (predictive analytics) and recommending optimal decisions (prescriptive analytics) based on a large number of input parameters and possible courses of action (both regarding general development and product promotion) [3; 6].

Thus, the shift in analytical focus is critically important, as it enables enterprises to develop proactive managerial and marketing decisions, reduce uncertainty in dynamic environments, and identify new opportunities earlier than their competitors.

Among the fundamental features of deepening informatization of enterprise management and marketing processes, a high level of automation of routine managerial decisions should be highlighted [4; 6]. This automation is accomplished by actively using artificial intelligence

Table 4. Comparison of key tools for automating routine managerial decisions in the informatization processes of management and marketing

Comparison parameter	Purpose of parameter	Features of parameter	Areas of application
Artificial Intelligence (AI) algorithms	Automation of decision-making, simulation of intelligent processes	They independently make decisions, adapt to new conditions, and work with fuzzy data.	Automatic pricing, recommendation systems, chatbots
Machine Learning (ML)	Pattern detection, forecasting, classification	They learn from historical data and improve decision accuracy over time.	Customer segmentation, demand forecasting, fraud detection, and error identification in planning processes.
Analytical models	Explanation of relationships between variables, support for decision-making	Based on mathematical or statistical dependencies; require human intervention.	SWOT analysis, ABC-XYZ analysis, regression models, campaign performance analysis

Source: compiled based on [4; 6].

algorithms, machine learning, and analytical models. These technologies allow for the rapid and accurate processing of large volumes of data, facilitate pattern recognition, and enable the automatic generation of decisions with minimal or no human intervention. A comparison of the outlined automation tools for routine managerial decision-making in the informatization of management and marketing processes is presented in Table 4.

Specifically, in management and marketing, processes such as dynamic pricing, inventory management, customer segmentation, targeted advertising campaigns, sales forecasting, and determining the timing and channel of communication with customers are automated. It significantly reduces the operational burden on managers, increases the speed of response to market changes, minimizes human error in decision-making, and consequently enhances the accuracy and effectiveness of management.

Among the fundamental features of deepening informatization in enterprise management and marketing processes, special attention deserves the focus on

personalization of communications with customers [2; 5]. This personalization is not just a trend but a necessary condition for effective interaction with the target audience, based on in-depth analysis of behavioral, transactional, sociodemographic, and contextual data (see Table 5).

Personalization of customer communications enables the creation of tailored offers, determination of the optimal channels and timing for contact, as well as adaptation of marketing messages to the needs and expectations of individual consumers.

The use of analytical models, clustering algorithms, machine learning, and natural language processing (NLP) allows enterprises to build dynamic customer profiles and automate personalized interaction processes. This, in turn, increases customer satisfaction, fosters loyalty growth, improves conversion rates, and provides competitive advantages in the market.

Thus, personalization, as a result of marketing informatization, shifts from the realm of mass communication to individual dialogue, aligning with the modern

Table 5. Comparison of data types used for personalizing customer communications within the informatization of management and marketing processes

Data type	Characteristics	Role in personalization	Typical sources
Behavioral data	Data about user actions on websites, apps, and interactions with advertisements.	Enable tracking of interests, intentions, and stages of the customer journey.	Web analytics (Google Analytics), mobile applications, CRM
Transactional data	Information on purchases, orders, frequency, average check, etc.	Determine consumer habits and price sensitivity.	ERP systems, e-commerce databases, payment services
Sociodemographic data	Age, gender, income level, place of residence, occupation.	Allow adaptation of content and offers to specific customer segments.	Registration forms, social networks, external databases
Contextual data	Data on current location, device, time of day, weather, interaction channel.	Ensure relevance in real-time interactions.	IoT, geolocation, push notifications, cookies, device sensors

Source: compiled based on [1—2; 5—6].

expectations of digital consumers and the strategic goals of businesses [3; 5].

Among the fundamental features of deepening informatization in enterprise management and marketing processes, a key role is played by the strengthening of data as a strategic resource, which directly impacts the level of competitiveness. In today's conditions, data cease to be merely an operational tool for reporting or accounting — they transform into a valuable asset that forms the foundation for making strategic management and marketing decisions.

The accumulation, systematization, and analytical processing of large volumes of data enable enterprises not only to gain a deeper understanding of internal processes and market dynamics but also to respond promptly to changes in the external environment, forecast trends, adapt business models, and develop personalized approaches to customers.

Businesses that effectively utilize data as a strategic resource gain an informational advantage, leading to greater flexibility, improved planning accuracy, enhanced innovation, and increased long-term growth in the business's value. In the digital economy, it is data-rather than just production or financial resources-that increasingly becomes the core of a company's strategic value.

CONCLUSIONS

The conducted research confirmed that the deepening informatization of enterprise management and marketing processes is not merely a technical or organizational stage but a significant transformation of the very logic of business operations in the digital economy. Thanks to informatization, the very way enterprises are managed, decisions are made, strategies are built, and customer interactions occur has changed fundamentally. These are deeper changes than just software upgrades — this is a new style of doing business in the digital age.

The authors demonstrated that this process is accompanied by several systemic shifts, among which the following should be highlighted: the rapid growth in the volume and complexity of data, necessitating new approaches to its storage and processing; the integration of heterogeneous information sources, including internal ERP systems, digital channels, behavioral and contextual data; and the shift of analytical focus from retrospective (descriptive) analysis to predictive and prescriptive analytics, which enables not only forecasting but also the formation of optimal scenarios for management and marketing decisions.

The authors have proven that for deepening informatization, the most important factors are a high level of automation of routine processes and personalization of communications with customers. Moreover, as this process advances, increasing volumes of data are regarded as a strategic asset capable of creating long-term competitive advantages.

Together, these characteristics indicate a shift of informatization from being a supporting function of IT departments to becoming a strategic factor that influences all key aspects of an enterprise's activities — from developing marketing strategies to operational resource management. Thus, informatization of management and marketing is a fundamental prerequisite for ensuring

adaptability, innovativeness, competitiveness, and overall efficiency of the enterprise in the context of rapid digital transformation of the economy.

Prospects for further research include the development of strategic management models that integrate predictive and prescriptive analytics tools, as well as studying the impact of informatization on the transformation of business models across various industries in the digital economy.

Література:

1. Жалінська, І. В. Основні аспекти сучасних змін у маркетинговому менеджменті. Економіка, управління та адміністрування, 2023. № 2 (104). С. 45—50. [https://doi.org/10.26642/ema-2023-2\(104\)-45-50](https://doi.org/10.26642/ema-2023-2(104)-45-50)
2. Лазоренко Т.В. Особливості інформаційного менеджменту в малому та середньому бізнесі. Електронний науковий журнал "Приазовський економічний вісник". Запоріжжя; 2018. № 2 (7). С.62—65.
3. Северин М.А. Аналіз комунікаційно-аналітичного забезпечення маркетингу вітчизняних підприємств в умовах інформатизації— Економічна наука. 2021. № 12. С. 139—145
4. Северин М.А., Солнцев С. О. Розвиток маркетингових інформаційних систем вітчизняних підприємств в умовах інформатизації— суспільства. Економічний вісник НТУУ "КПІ". 2020. № 17. С. 361—371.
5. Середя Х.В. Теоретичні основи інформатизації— менеджменту наукових досліджень у галузі педагогічних наук. Інформаційні технології— і засоби навчання, 2014, Т. 42, №4. С. 181—199.
6. Services sphere cluster management: virtualization and methodological aspects: monograph / Mashika Hanna, Zelic Victoria, Kiziun Alla, Maslyhan Roman et al. Odesa: Kuprienko S. V., 2023. 131 p.

References:

1. Zhalinska, I. V. (2023), "Main aspects of modern changes in marketing management", *Ekonomika, upravlinnya ta administruvannya*, vol. 2 (104), pp. 45—50. [https://doi.org/10.26642/ema-2023-2\(104\)-45-50](https://doi.org/10.26642/ema-2023-2(104)-45-50)
2. Lazorenko, T.V. (2018), "Features of information management in small and medium-sized businesses", *Elektronnyy naukovyy zhurnal "Pryazovskyy ekonomichnyy visnyk"*, vol. 2 (7), pp. 62—65.
3. Severyn, M.A. (2021), "Analysis of communication and analytical support for marketing of domestic enterprises in the context of informatization", *Ekonomichna nauka*, vol. 12, pp. 139—145.
4. Severyn, M.A. and Solntsev, S.O. (2020), "Development of marketing information systems of domestic enterprises in the conditions of informatization of society", *Ekonomichnyy visnyk NTUU "KPI"*, vol. 17, pp. 361—371.
5. Sereda, Kh.V. (2014), "Theoretical foundations of informatization of scientific research management in the field of pedagogical sciences", *Informatsiyni tekhnolohiyi i zasoby navchannya*, no. 42, vol 4, pp. 181—199.
6. Mashika, H., Zelic, V., Kiziun, A. and Maslyhan, R. (2023), *Services sphere cluster management: virtualization and methodological aspects*, KUPRIENKO SV., Odesa, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 06.08.2025 р.

С. Г. Ханін,

к. е. н., доцент кафедри менеджменту, маркетингу та публічного адміністрування,
ЗВО "Міжнародний науково-технічний університет імені академіка Юрія Бугая"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1520-9504>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.16.202

РОЛЬ ЦИФРОВІЗАЦІЇ У ІНТЕЛЕКТУАЛЬНО-ІННОВАЦІЙНОМУ РОЗВИТКУ РЕГІОНАЛЬНИХ ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ В УМОВАХ СТАНОВЛЕННЯ КРЕАТИВНОЇ ЕКОНОМІКИ

S. Khanin,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management, Marketing and Public Administration,
IHE "Academician Yuriy Bugay International Scientific and Technical University"

THE ROLE OF DIGITALIZATION IN THE INTELLECTUAL AND INNOVATIVE
DEVELOPMENT OF REGIONAL ECONOMIC SYSTEMS IN THE CONDITIONS
OF THE FORMATION OF THE CREATIVE ECONOMY

У статті визначається роль цифровізації у інтелектуально-інноваційному розвитку регіональних економічних систем в умовах становлення креативної економіки. Визначено актуальність та своєчасність дослідження базуючись на останніх дослідженнях та публікаціях. Проаналізовано динаміку змін валової доданої вартості креативних індустрій в Україні. Обґрунтовано, що поєднання інтелектуально-інноваційного розвитку регіональних економічних систем в умовах становлення креативної економіки і цифровізації стає одним із ключових факторів для забезпечення їх конкурентоспроможності та сталого розвитку. Доведено, що інтелектуально-інноваційний розвиток регіональних економічних систем в умовах становлення креативної економіки виявляється одним із ключових фактором для забезпечення життєздатності та стійкого розвитку регіонів, що вимагає підтримки влади, бізнесу, громадськості і комплексного підходу, який охоплює підтримку інфраструктури, створення стимулів для наукових досліджень, розвиток людського капіталу та формування сприятливої інноваційної культури. Обґрунтовано, що цифровізація у інтелектуально-інноваційному розвитку регіональних економічних систем в умовах становлення креативної економіки: сприяє активізації інтелектуального потенціалу регіонів, підвищує інноваційну активність регіонів, сприяє нівелюванню регіональних диспропорцій, забезпечує стимулювання розвитку креативних індустрій, сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень на регіональному та інших рівнях управління, забезпечує демократизацію доступу до виходу на ринок, забезпечує зменшення безробіття, сприяє підвищенню конкурентоспроможності регіонів.

The article defines the role of digitalization in the intellectual and innovative development of regional economic systems in the conditions of the formation of the creative economy. The relevance and timeliness of the study is determined based on the latest research and publications. The dynamics of changes in the gross added value of creative industries in Ukraine is analyzed. It is substantiated that the combination of intellectual and innovative development of regional economic systems in the conditions of the formation of the creative economy and digitalization becomes one of the key factors for ensuring their competitiveness and sustainable development, including the development and implementation of innovative intellectual solutions that will help to effectively use the capabilities of the digital environment and stimulate the development of creative ideas and technologies, and the level of digital transformation is analyzed based on the Digital Transformation Index of the Regions of Ukraine. It has been proven that the intellectual and innovative development of regional economic systems in the context of the formation of a creative economy is one of the key factors for ensuring the viability and sustainable development of regions, which requires the support of authorities, business, the public and a comprehensive approach that includes supporting infrastructure, creating incentives for scientific research, developing human capital and forming a favorable innovation culture. The combination of intellectual and innovative development of regional economic systems in the context of the formation of a creative economy and digitalization becomes one of the key factors for ensuring their competitiveness and sustainable development, including the development and implementation of innovative intellectual solutions that will help to effectively use the capabilities of the digital environment and stimulate the development of creative ideas and technologies. It is substantiated that digitalization in the intellectual and innovative development of regional economic systems in the context of the formation of a creative economy: contributes to the activation of the intellectual potential of regions, increases the innovative activity of regions, contributes to the leveling of regional disparities, provides stimulation of the development of creative industries, contributes to the increase of the efficiency of management decisions at regional and other levels of management, ensures the democratization of access to market entry, ensures the reduction of unemployment, contributes to the increase of the competitiveness of regions.

Ключові слова: інтелектуально-інноваційний розвиток, регіональні економічні системи, креативна економіка, регіон, цифровізація, інтелектуальний потенціал.

Key words: intellectual and innovative development, regional economic systems, creative economy, region, digitalization, intellectual potential.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

У сучасних умовах трансформації світової економіки на перший план виходять інтелектуальні ресурси, інновації та цифрові технології як ключові чинники сталого розвитку. Оскільки балансу економічного, соціального та екологічного розвитку сьогодні можна досягти тільки за рахунок активізації інтелектуального потенціалу, впровадження нових технологічних процесів, виробництва інноваційних товарів та послуг, прийняття креативних рішень тощо. Зростаюча роль інтелектуально-інноваційного, інформаційного розвитку в умовах становлення креативної економіки зумовлюють потребу у переосмисленні підходів до управління регіональними економічними системами. Цифровізація виступає не лише як інструмент модернізації виробництва, а й як каталізатор розвитку інтелектуально-інноваційного потенціалу територій, що забезпечує зростання конкурентоспроможності регіонів та підвищенню якості життя населення.

В умовах становлення креативної економіки цифрові технології стають основою для формування нових бізнес-моделей, розвитку стартапів, інноваційної інфраструктури та інтеграції креативних індустрій у регіональній економіці. Таким чином, дослідження ролі циф-

ровізації в інтелектуально-інноваційному розвитку регіональних економічних систем є надзвичайно актуальним з огляду на потребу формування нової парадигми економічного зростання, орієнтованої на знання, креативність і технологічну динаміку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика розвитку регіональних економічних систем із урахуванням цифровізації та інноваційного спрямування знаходять своє відображення в працях таких науковців як В.П. Варги [1], М.О. Дергалюк [7], Ю.Г. Неустроєва [4], А.Г. Самойлович [5], І. З. Сторонянської [6], С.О. Тульчинської [8], Р.В. Тульчинського [9] та інших. Проте, зважаючи на те, що дослідження ролі цифровізації у інтелектуально-інноваційному розвитку регіонів в умовах становлення креативної економіки сприяє розумінню основних викликів та можливостей, які стоять перед регіонами, та надає практичні рекомендації для досягнення успішних результатів у впровадженні інноваційних підходів, зумовлює необхідність подальшого дослідження означеної проблематики.

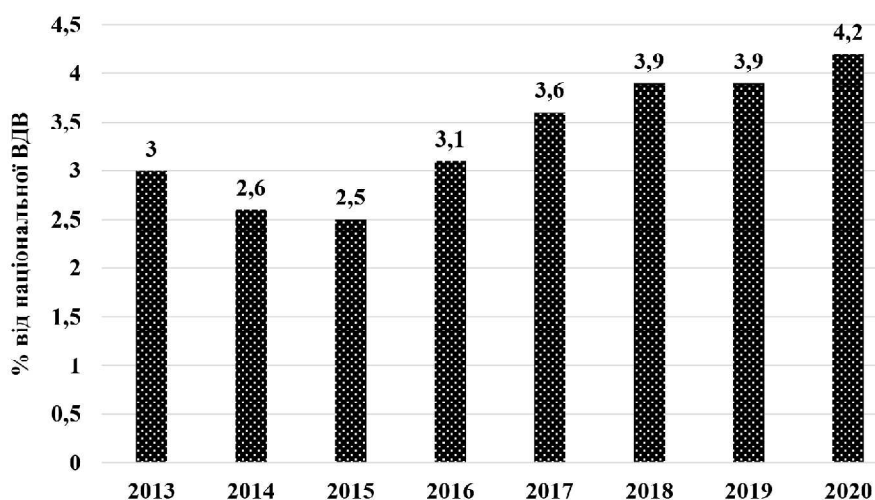


Рис. 1. Динаміка зміни валової доданої вартості креативних індустрій в Україні

Джерело: побудовано за даними [2; 10].

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування ролі цифровізації у інтелектуально-інноваційному розвитку регіональних економічних систем в умовах становлення креативної економіки. Для досягнення поставленої мети авторами було вирішено такі завдання:

- визначено актуальність та своєчасність дослідження базуючись на останніх дослідженнях та публікаціях;
- проаналізовано динаміку змін валової доданої вартості креативних індустрій в Україні;
- виокремлено роль цифровізації у інтелектуально-інноваційному розвитку регіональних економічних систем в умовах становлення креативної економіки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасні умови, що пов'язані із воєнними діями на території України, ще більше загострюють проблеми залучення ресурсів для розвитку інновацій. Відсутність відповідного наукового потенціалу, інноваційних центрів, технопарків та інкубаторів може ускладнити процес генерації, розробки та впровадження нових ідей. Також, низький рівень свідомості та розуміння важливості інновацій у суспільстві може обмежити підтримку з боку громадськості та держави. Брак стимулів для інвесторів та бізнесу сприяє відсутності інвестицій у інноваційні проєкти та створює перешкоди для створення нових робочих місць та підвищення рівня життя. Відповідно, забезпечення інтелектуально-інноваційного розвитку регіональних економічних систем в умовах становлення креативної економіки вимагає комплексного підходу, який охоплює підтримку інфраструктури, створення стимулів для наукових досліджень, розвиток людського капіталу та формування сприятливої інноваційної культури, що у своїй сукупності актуалізує означену проблематику дослідження.

У сучасних умовах, коли економіка набуває креативного напрямку, інтелектуально-інноваційний розвиток регіональних економічних систем стає ключовою детермінантною для підвищення конкурентоспроможності та забезпечення сталого прогресу регіонального розвитку.

Аналіз валової доданої вартості, яку генерують креативні індустрії в Україні, доводить актуальність спрямування зусиль на розвиток креативних індустрій регіональних економічних систем, демонструючи потенціал креативної економіки для зміцнення економічної позиції регіонів та країни в цілому (рис. 1). Інновації, креативність та висока валова додана вартість у креативних секторах взаємодіють, створюючи підґрунтя для сталого інтелектуального зростання регіональних економічних систем.

Представлені данні на рис. 1 засвідчують, що у довоєнний період відсоток доданої вартості креативних індустрій мав тенденцію до зростання і у 2020 р. становив 4,2 %.

Ці тенденції відповідають загальносвітовим змінам зростання ролі креативних індустрій у створенні доданої вартості. Нажаль воєнні дії на території України негативно відбилися на розвитку та відсотковому внеску креативних індустрій у доданій вартості.

В сучасному розвитку регіонів України простежується особливість, за якої економічне зростання їх визначається декількома факторами. З одного боку, це вплив глобалізаційних процесів, розбудова інформаційного суспільства, розвиток креативної економіки, що відповідає тенденції становлення постіндустріального суспільства. Крім того, креативний потенціал стає значущою конкурентною перевагою. З іншого боку, можливості економічного зростання регіонів стикаються з негативним впливом фінансових та соціально-економічних факторів [6, с. 119], зокрема в Україні — це повномасштабне вторгнення. Це в своїй сукупності в контексті інтелектуально-інноваційного розвитку регіональних економічних систем зумовлює необхідність модернізації, що має базуватися на реалізації правових, економічних, соціальних та культурно-етичних принципів, які характерні для постіндустріального суспільства. Сам процес модернізації не обмежується окремими секторами економіки, а охоплює всі ключові сфери життєдіяльності суспільства, включаючи економічну, політичну та соціальну. Очевидно, що модернізація економічної системи регіону передбачає модернізацію кількісних змін та трансформацій в її структуру та функціонування [4, с. 48].

Врахування переваг креативної економіки дозволяє розглянути ефективні шляхи використання наявних ресурсів, зокрема інтелектуального потенціалу, наукових досягнень, технологій та фінансових засобів, для стимулювання розвитку інноваційних підприємств та інфраструктури. Впровадження стратегій інтелектуально-інноваційного розвитку допомагає регіонам зміцнювати свою позицію на ринку, створюючи та впроваджуючи передові технології, продукти та послуги. Розвиток заснований на інноваціях дозволяє створити стійке економічне середовище, що забезпечує стаке зростання та розвитку регіонів, не виснажуючи природних ресурсів. Дослідження можливостей розвитку інтелектуального потенціалу сприяє створенню стимулів для талановитих

фахівців працювати, досліджувати та впроваджувати інновації в регіональному контексті.

В даному контексті, поєднання інтелектуально-інноваційного розвитку регіональних економічних систем в умовах становлення креативної економіки і цифровізації стає одним із ключових факторів для забезпечення їх конкурентоспроможності та сталого розвитку, включаючи розробку та впровадження новаторських інтелектуальних рішень, які допоможуть ефективно використовувати можливості цифрового середовища та стимулювати розвиток креативних ідей та технологій.

Як зазначає А.Г. Самойлович, цифровізація може відігравати роль базового фактору, що сприяє стимулюванню точок зростання та формуванню зон висхідного економічного розвитку в регіональному контексті. Цей процес створює необхідні умови для впровадження нових методів і форм розвитку економіки регіону [5, с. 133]. В даному контексті С. О. Тульчинська і М. О. Дергалюк наголошують на тому, що цифровізація підвищує результативність регіональної економіки, збільшує ефективність використання ресурсів, поліпшує якість життя населення та загальну конкурентоспроможність регіонів [7, с. 83]. Тобто, спільне вдосконалення інтелектуально-інноваційних підходів разом із цифровими трансформаціями може відкрити нові перспективи для регіонального економічного зростання та розвитку в умовах становлення креативної економіки.

Цифрова трансформація може стимулювати інтелектуальний розвиток, а інновації сприяють цифровій трансформації. Використання новітніх технологій у цифровій трансформації може сприяти створенню нових інноваційних рішень та змін у регіональних економічних системах. Взаємодія між цими двома процесами є ключовою для покращення конкурентоспроможності регіонів та їх адаптації до вимог креативної економіки. Оцінка цифрової трансформації на основі Індексу цифрової трансформації регіонів України [3], зокрема те, що найвище значення Індексу характерне для Дніпропетровської (0,916) та Тернопільської (0,910) областей, вказує на готовність регіонів до використання інноваційних методів, сприяючи підвищенню продуктивності, конкурентоспроможності та здатності вигідно використовувати потенціал креативної економіки.

Роль цифровізації у інтелектуально-інноваційному розвитку регіональних економічних систем в умовах становлення креативної економіки полягає у наступному:

- сприяє активізації інтелектуального потенціалу регіонів, за рахунок того, що цифрові технології створюють умови для реалізації людського капіталу, розвитку творчих здібностей, наукової та освітньої діяльності. Це сприяє формуванню висококваліфікованої робочої сили, здатної генерувати інновації на місцевому та національному рівнях;

- підвищує інноваційну активність регіонів за рахунок забезпечення швидкого обміну знаннями, інформацією та передовими практиками, що значно скорочує час від ідеї до реалізації інновацій. Прискорення та систематизація інформації її обмін сприяють аналізу та моніторингу інноваційної сфери, налагодженню більш щільних взаємовідносин між університетами, науковими установами, бізнесом, інвесторами, державними та регіональними органами влади;

- сприяє нівелюванню регіональних диспропорцій завдяки впровадженню цифрових рішень, прикладами

яких можуть бути, здійснення дистанційної роботи, впровадження електронної комерції, онлайн-освіти тощо. Це та інше дає можливість мешканцям регіонів та відділеним територіям отримувати доступ до тих самих можливостей, що й у великих містах. Окреслене дає можливість зменшити диспропорції та нерівності у соціально-економічному розвитку територій;

- забезпечує стимулювання розвитку креативних індустрій, за рахунок відкриття нових можливостей для розвитку креативного сектору (дизайну, ІТ, медіа, реклами, культурних індустрій тощо). У свою чергу, це сприяє формуванню нових економічних ніш та зайнятості у нестандартних сферах. Цифрові платформи допомагають митцям, стартаперам, креативним підприємцям об'єднуватися у спільноти, обмінюватися досвідом, співпрацювати над проєктами й розвивати локальні креативні екосистеми;

- сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень на регіональному та інших рівнях управління за рахунок впроваджувати системи smart governance, які представляють собою аналітичні платформи, електронні послуги, моніторинг даних використання яких сприяє прозорості, швидкості та обґрунтованості управлінських рішень. Прийняття управлінських рішень на основі цифрових технологій є більш раціональними та обґрунтованими, сприяють позбавленню суб'єктивізму;

- забезпечує демократизацію доступу до виходу на ринок, у тому числі на міжнародний забезпечуючи рекламування та продаж свої продукти онлайн, залучаючи фінансування через краудфандинг або працюючи з клієнтами дистанційно;

- забезпечує зменшення безробіття, у тому числі, за розвиток поширення нових форм зайнятості оскільки цифрові платформи сприяють появі нових типів працевлаштування серед яких: фриланс, віддалена творча робота, самозайнятість у сфері цифрового контенту. Цифровізація стимулює розвиток навичок у населення, що необхідні для сучасного ринку праці, а також сприяє цифровій інтеграції всіх верств суспільства. Онлайн-освіта, цифрові тренінги та платформи для самонавчання розширюють доступ до знань і розвивають навички, необхідні для сучасного ринку праці;

- сприяє підвищенню конкурентоспроможності регіонів внаслідок більш швидкого адаптування регіональних економічних систем до змін глобального ринку. Цифрові технології сприяють модернізації виробничих процесів, розвитку електронної комерції, цифрового підприємництва та створенню нових бізнес-моделей.

Отже, цифровізація є не просто технологічним інструментом, а потужним чинником трансформації економіки регіонів, вона дає змогу регіонам підвищувати свою конкурентоспроможність, зменшувати соціально-економічне відставання та інтегруватися у глобальні економічні процеси. Цифровізація дає можливість створити інноваційне середовище регіонів, що спроможне впроваджувати креативні рішення, розвивати власний потенціал та забезпечувати конкурентоспроможність регіональних економічних систем у сучасному динамічному економічному середовищі.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Взаємодія інтелекту та інновацій має суттєвий вплив на розвиток регіонів, сприяючи створенню екосистеми,

де ідеї, знання та технології переплітаються для здійснення позитивних змін. Відкритість до інноваційного мислення, підтримка наукових досліджень, розвиток інфраструктури для розробки та впровадження нововведень стають основою для забезпечення сталого розвитку регіонів. Зростаюча валова додана вартість у креативних секторах України підкреслює важливість цих напрямів. Це підтверджує, що інтелектуально-інноваційний розвиток допомагає вирішувати завдання не лише економічного зростання, а й підвищення якості життя, розвитку освіти, науки, культури та соціальної сфери. Загалом, інтелектуально-інноваційний розвиток регіональних економічних систем в умовах становлення креативної економіки виявляється одним із ключових фактором для забезпечення життєздатності та стійкого розвитку регіонів, що вимагає комплексного підходу, підтримки влади, бізнесу та громадськості.

Також для забезпечення інтелектуально-інноваційного розвитку регіональних економічних систем в умовах становлення креативної економіки важливим є формування дієвих програм та стратегій розвитку, що сприяє розумінню основних викликів та можливостей, які стоять перед регіонами, та надає практичні рекомендації для досягнення успішних результатів у впровадженні інноваційних підходів. Стратегії розвитку регіонів повинні бути спрямовані на сприяння розвитку людського капіталу, цифрової трансформації, створенню стимулів для інноваційної діяльності, підтримці креативних ідей та їх реалізації в реальному секторі економіки. Формування цільових програм та стратегій розвитку спрямовані на розвиток регіональних економічних систем в умовах становлення креативної економіки за рахунок інтелектуально-інноваційних детермінант та цифровізації вимагає подальших досліджень та практичної реалізації.

Література:

1. Варга В. П. Генерування стратегічного управління економічного розвитку регіону. Ефективна економіка. 2022. №5. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/81.pdf (дата звернення 10.06.2025).
2. Креативні індустрії: вплив на розвиток економіки України. URL: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2021/04/KSE-Trade-Kreativni-industriyi-Zvit.pdf> (дата звернення 02.06.2025).
3. Мінцифри інформує про результати цифрової трансформації в регіонах України. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mintsyfry-informuie-pro-rezultaty-tsyfrovoi-transformatsii-v-rehionakh-ukrainy> (дата звернення 18.06.2025).
4. Неустроєв Ю. Г. Модернізація економічної системи регіону. Агросвіт. 2021. № 18. С. 44—49.
5. Самойлович А. Г. Наукові підходи до дослідження впливу цифровізації на забезпечення сталого розвитку країни та її регіонів. Науковий журнал "Economic synergy". 2023. Вип. 2 (8). С. 131—147.
6. Сторонянська І. З., Беновська Л. Я. Детермінанти економічного зростання регіонів у новітніх економічних теоріях. Бізнес Інформ. 2020. № 10. С. 118—127.
7. Тульчинська С. О. Дергалюк М. О. Розвиток регіональних економічних систем в умовах цифрової трансформації: монографія. Київ, Ви-во "7БЦ", 2025. 153 с.
8. Тульчинська С. О. Інтелектуально-інноваційна модернізація економіки України: теоретико-методологічні аспекти: монографія. Київ, НТУУ "КПІ", 2009. 488 с.
9. Тульчинський Р. В., Тульчинська С. О., Стасюк О. В. Сучасні тенденції регіонального менеджменту сільського розвитку в умовах цифрової трансформації. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2025. № 1 (41). С. 201—210.
10. У 2020 році креативні індустрії згенерували 4,2% доданої вартості української економіки. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/u-2020-roci-kreativni-industriyi-zgenerovali-42-dodanoyi-vartosti-ukrayinskoyi-ekonomiki> (дата звернення 10.06.2025).

References:

1. Varha, V.P. (2022), "Generating strategic management of economic development of the region", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 5, available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/81.pdf (Accessed 10 July 2025).
2. Nikolaieva, O. Onopriienko, A. Taran, S. Sholomyts'kyj, Yu. and Yavors'kyj, P. (2021), "Creative industries: impact on the development of the Ukrainian economy" available at: <https://kse.ua/wp-content/uploads/2021/04/KSE-Trade-Kreativni-industriyi-Zvit.pdf> (Accessed 2 July 2025).
3. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), "The Ministry of Digital Affairs informs about the results of digital transformation in the regions of Ukraine", available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/mintsyfry-informuie-pro-rezultaty-tsyfrovoi-transformatsii-v-rehionakh-ukrainy> (Accessed 18 July 2025).
4. Neustroiev, Yu.H. (2021), "Modernization of the economic system of the region", *Ahrosvit*, vol. 18, pp. 44—49.
5. Samoilovych, A.H. (2023), "Scientific approaches to studying the impact of digitalization on ensuring sustainable development of the country and its regions", *Naukovyi zhurnal "Economic synergy"*, vol. 2, no. 8, pp. 131—147.
6. Storoniarska, I.Z. and Benovska, L.Ya. (2020), "Determinants of economic growth of regions in the latest economic theories", *Biznes Inform*, vol. 10, pp. 118—127.
7. Tulchynska, S.O. and Derhaliuk, M.O. (2025), *Rozvytok rehionalnykh ekonomichnykh system v umovakh tsyfrovoy transformatsii* [Development of regional economic systems in the context of digital transformation], *Vyvo "7BTs"*, Kyiv, Ukraine.
8. Tulchynska, S.O. (2009), *Intelektualno-innovatsiina modernizatsiia ekonomiky Ukrainy: teoretyko-metodolohichni aspekty* [Intellectual and innovative modernization of the economy of Ukraine: theoretical and methodological aspects], NTUU "KPI", Kyiv, Ukraine.
9. Tulchynskyi, R.V., Tulchynska, S.O. and Stasiuk, O.V. (2025), "Modern trends in regional management of rural development in the context of digital transformation", *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, vol. 1, no. 41, pp. 201—210.
10. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020), "In 2020, creative industries generated 4.2% of the added value of the Ukrainian economy", available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/u-2020-roci-kreativni-industriyi-zgenerovali-42-dodanoyi-vartosti-ukrayinskoyi-ekonomiki> (Accessed 10 July 2025).

Стаття надійшла до редакції 06.08.2025 р.

O. Chaikin,
PhD in Economics, Doctoral Student, Polissia National University
ORCID ID: orcid.org/0000-0003-2985-0407

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.16.207

THE ESSENCE OF THE NATIONAL ECONOMY INCLUSIVE DEVELOPMENT FACILITATION

О. В. Чайкін,
к. е. н., докторант, Поліський національний університет

СУТНІСТЬ СПРІЯННЯ ІНКЛЮЗИВНОМУ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

This research investigates the essence of the national economy inclusive development facilitation as a strategic imperative for achieving sustainable, equitable growth. The study's primary objective is to develop a reliable, adaptive, and measurable framework to guide stakeholders in addressing systemic socio-economic disparities, enhancing participation, and promoting socially intergroup equity. It has been demonstrated that the national inclusive development extends beyond poverty reduction, requiring institutional reform, participatory governance, and integrated socio-economic-environmental strategies. Empirical analysis underscores that inclusive political and economic institutions, those that enable broad-based participation and constrain elite capture are essential for equitable economic outcomes. The SMART framework, adapted for the national inclusive development, operationalizes three overarching goals: enhancing equitable access to economic opportunities, strengthening human capital and social protection systems, and fostering robust and inclusive governance and institutional frameworks has been designed. This framework facilitates the clear definition and effective management of national objectives, ensuring coherence and alignment with overarching national strategies for broad-based prosperity and reduced societal friction.

It has been grounded that the national inclusive development achievement requires comprehensive governance reforms that dismantle extractive practices and embed principles of transparency, accountability, and active citizen participation. The effective facilitation of the national economy inclusive development necessitates institutional transformation, targeted investments in human capital, and inclusive governance models. Strategic use of multi-stakeholder collaboration enhances policy implementation and resource mobilization. Ultimately, inclusive development is not only a socio-political necessity but a fundamental determinant of sustained national prosperity. By embedding equity, participation, and sustainability into the core of economic policymaking, governments can foster robust, inclusive, and ready for future challenges national economy.

Дане дослідження вивчає сутність сприяння інклюзивному розвитку національної економіки як стратегічного імперативу для досягнення сталого та справедливого зростання. Головною метою дослідження є розробка надійної, адаптивної та вимірюваної структури, яка б спрямувала зацікавлені сторони до вирішення системних соціально-економічних диспропорцій, розширенні участі та сприянні соціально міжгруповій рівності. Продемонстровано, що національний інклюзивний розвиток виходить за рамки скорочення бідності та вимагає інституційної ре-

форми, партисипативного управління та комплексних соціально-економічних та екологічних стратегій. Емпіричний аналіз підкреслює, що інклюзивні політичні та економічні інститути, які забезпечують широку участь та обмежують захоплення елітами, є важливими для досягнення справедливих економічних результатів. Розроблено SMART структуру, адаптовану для національного інклюзивного розвитку, яка втілює в практиці три головні цілі: розширення рівного доступу до економічних можливостей, зміцнення людського капіталу та систем соціального захисту, а також сприяння створенню надійних та інклюзивних управлінських та інституційних структур. Ця структура сприяє чіткому визначенню та ефективному управлінню національними цілями, забезпечуючи узгодженість та відповідність із загальними національними стратегіями для широкого процвітання та зменшення суспільних суперечностей.

Обґрунтовано, що досягнення національного інклюзивного розвитку вимагає комплексних реформ управління, які ліквідують екстрактивні практики та запровадять принципи прозорості, підзвітності та активної участі громадян. Ефективне сприяння інклюзивному розвитку національної економіки вимагає інституційної трансформації, цілеспрямованих інвестицій у людський капітал та інклюзивних моделей управління. Стратегічне використання співпраці з багатьма зацікавленими сторонами покращує впровадження політики та мобілізацію ресурсів. Зрештою, інклюзивний розвиток є не лише соціально-політичною необхідністю, а й фундаментальним визначальним фактором сталого розвитку національної економіки. Імплементуючи рівність, участь та сталий розвиток в основу економічної політики, уряди можуть сприяти розвитку стійкої, інклюзивної та готової до майбутні викликів національної економіки.

Key words: economic growth, inclusive development, national economy.

Ключові слова: економічне зростання, інклюзивний розвиток, національна економіка.

PROBLEM STATEMENT

Inclusive economic development is the foundational principle for the national prosperity, defined as ensuring that all segments of society, particularly poor or socially vulnerable groups, possess full, fair, and equitable access to market and economic opportunities. This encompasses their roles as employees, leaders, consumers, and entrepreneurs, aiming to enhance the national wealth and overall well-being while concurrently reducing poverty and fostering inter-generational equity through high employment and economic enrollment rates. The concept extends beyond mere economic metrics, serving as a critical component for achieving broader sustainable development goals. It mandates the integration of economic progress with social justice and environmental stewardship in policy formulation and decision-making, thereby ensuring a holistic approach to national advancement. This understanding underscores that aggregate economic growth alone is insufficient to guarantee societal progress while the very nature and distribution of that growth are paramount. The focus shifts from simply increasing a nation's output to actively shaping the mechanisms of growth to ensure broad participation and benefit sharing, thereby embedding social and human rights objectives at the core of economic policy.

Despite periods of aggregate economic expansion in numerous nations, significant structural challenges persist, manifesting as high rates of unemployment, underemployment, escalating inequality, and pervasive poverty. Current forecasts indicate a deceleration in global real GDP per capita growth, the trend that intensifies economic pressures and compels a greater number of workers into informal employment, thereby exacerbating existing disparities. This enduring deficit of decent work opportunities, coupled with insufficient investments and under-consumption, fundamentally erodes the basic social contract that underpins democratic societies: the expectation that all citizens should partake in economic progress. This situation reveals that non-inclusive growth is not merely an economic inefficiency or a suboptimal allocation of resources. Rather, it represents a profound threat to social cohesion and political stability. Governments and policymakers must therefore recognize that facilitating inclusive development is a strategic imperative, essential for maintaining societal harmony and preventing widespread disillusionment that could otherwise manifest as social unrest or political instability.

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

The concept of inclusive development has evolved significantly in the last two decades, with increasing

attention given to the mechanisms through which the national economies can facilitate broad-based, equitable, and sustainable growth. The essence of the inclusive development facilitation lies in ensuring that economic growth translates into shared prosperity, reduced inequality, and expanded opportunities for marginalized groups. Inclusive development is generally understood as growth that is socially equitable, environmentally sustainable, and economically robust [1]. Unlike traditional growth paradigms that prioritize aggregate GDP increases without regard to distributional outcomes, inclusive development seeks to ensure that the benefits of growth are widely shared [2]. The prominent theoretical framework for inclusive development is provided by the United Nations Development Program (UNDP), which emphasizes expanding human capabilities, fostering social protection systems, and ensuring participatory decision-making [3]. It should be noted that the inclusive development must go beyond poverty reduction to address structural inequality. For instance, Kanbur R. and Rauniyar G. argue that the effectiveness of inclusive growth strategies hinges on their capacity to create productive employment, improve access to services, and reduce disparities between regions and groups [4]. Zinchuk T. and others point out a pronounced disparity between the living standards in rural and urban areas, which drives a steady migration of young people to cities. This trend leads to imbalances in the age and gender composition of rural communities, a gradual decline in the overall rural population, and reduced activity levels in rural areas. By most measures, the development of the rural economy fails to align with the principles of economic and social sustainability [5].

Policy tools and strategies that national economies can employ to facilitate the inclusive development. According to Anand R., fiscal policy plays a central role in promoting inclusiveness through progressive taxation and redistributive spending on health, education, and social protection. This empirical study across emerging economies demonstrates that well-designed fiscal policies can significantly reduce income inequality without hampering growth [6]. Similarly, infrastructure investment is widely regarded as a powerful lever for inclusive development. Calderon C. and Serven L. provide cross-country evidence showing that improvements in infrastructure access and quality disproportionately benefit low-income population by lowering transportation costs, increasing market connectivity, and enhancing access to social services. These findings underscore the importance of public investment strategies targeted at marginalized regions and communities [7]. Financial inclusion has also emerged as a key dimension of facilitating inclusive development. Demircuc-Kunt A. analyzed global survey data and highlight the role of inclusive financial systems in enabling entrepreneurship, smoothing consumption, and building resilience among the poor. These research suggests that regulatory reforms, digital payment systems, and microfinance initiatives can effectively expand financial access and support inclusive growth trajectories [8].

In the current macroeconomic environment, against the backdrop of the European Union's proposed new cross-border, rational economic order, inclusive growth ensures that all member states can benefit from the union's progress, economic integration, and development. It is essential to highlight several key priorities in formulating and implementing the European strategy for the inclusive economic growth. These priorities include achieving high employment levels, developing new skills, anticipating and managing change, and combating poverty. These priorities are embodied in the officially adopted EU Flagship Initiatives, which also align with the Sustainable Development Goals. For instance, the priority of "New skills, anticipation and management of change" is consistent with EU Flagship Initiatives such as "Innovation Union", "A Digital Agenda for Europe", "Resource Efficient Europe" and "An Agenda for New Skills and Jobs". These initiatives are further connected to Sustainable Development Goals 4 (Quality Education) and 9 (Build resilient infrastructure, promote sustainable industrialization and foster innovation) [9].

A critical stream of literature situates inclusive development within the broader context of structural transformation. According to McMillan M., Rodrik D., and Sepulveda C., structural transformation defined as the reallocation of economic activity from low- to high-productivity sectors is a key driver of long-term inclusive growth. Their research, using panel data from developing countries, indicates that countries with more inclusive structural change tend to achieve higher reductions in poverty and inequality [10]. This view is supported by empirical studies focusing on industrial policy. For example, Stiglitz J. and Lin J. argue that targeted industrial policies can facilitate inclusive structural transformation by fostering sectors with high employment potential, supporting small and medium-sized enterprises (SMEs), and promoting technological upgrading in labor-intensive industries. Their approach emphasizes the need for adaptive policy frameworks that respond to country-specific contexts [11].

Another crucial dimension of the literature concerns the role of governance and institutions in enabling inclusive development. Acemoglu D. and Robinson J. seminal work posits that inclusive political institutions — those that allow broad-based participation and constrain elite capture are fundamental to achieving inclusive economic outcomes. Their theory is supported by cross country econometric analyses showing that inclusive institutions correlate with lower inequality and more equitable growth [12]. Klasen S. extends this analysis by examining how social and political exclusion perpetuates economic marginalization. His review of evidence from Africa, Asia, and Latin America highlights the need for policies that address institutional discrimination, gender inequality, and social exclusion to facilitate truly inclusive development [13]. Similarly, the World Bank (2020) emphasizes the importance of good governance, accountability, and citizen engagement in designing and implementing inclusive policies [14]. Through case studies in Sub-Saharan Africa and South Asia, the report shows that participatory policy-making processes and robust accountability mechanisms improve

the effectiveness of pro-poor programs and reduce elite capture.

Recent researches are increasingly integrates environmental sustainability with inclusive development. The notion of "inclusive green growth" has been championed by scholars who argue that environmental sustainability is a prerequisite for long-term inclusiveness [15]. Their work, using macroeconomic modeling, demonstrates that climate change disproportionately affects the poor and that green investments can create jobs while reducing vulnerability. Similarly, the IPCC underscores that effective climate adaptation policies must be inclusive by design, ensuring that vulnerable communities have the resources and agency to participate in climate resilience efforts [16]. This integration of social and environmental objectives has been described as a key frontier in inclusive development research. While the research on inclusive development facilitation is extensive, several gaps remain. First, much of the empirical research focuses on aggregate national policies, with relatively less attention given to local and community-level dynamics [17]. Second, while cross-country econometric studies provide broad patterns, they often fail to account for the complex political economy factors that shape policy implementation on the ground [18]. Addressing these gaps will be critical for advancing a more nuanced understanding of how national economies can effectively facilitate inclusive development.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

This article addresses the critical imperative for new economic paradigms that transcend traditional growth-centric models, focusing on inclusive national development. It posits that existing frameworks are insufficient to mitigate escalating global challenges, including inequality, unemployment, and poverty deepening. The research meticulously designs the national economy inclusive development SMART goal framework, aiming to provide a dependable, capable, adaptive, measurable framework for policymakers.

Key research objectives include:

- examining the structural role of inclusive institutions in promoting equitable, sustainable economic growth and mitigating elite-driven extractive practices;
- analyzing the interdependence between the governance quality, institutional transparency, and inclusive human development outcomes;
- assessing the applicability of the SMART goals framework for formulating adaptive, measurable strategies in national inclusive development policy.

The methodological basis of the research is general scientific and specific methods of economic phenomena and processes cognition. Therefore, the following methods have been applied: monographic (while the recent research on the national economy inclusive development facilitation essence study); logical generalization (while the interdependence between the governance quality, institutional transparency, and inclusive human development outcomes analysis); abstract-logical (when the national economy inclusive

development SMART goal framework design); heuristic (when key scientific and research findings generalization and highlighting the future research area).

THE PAPER MAIN BODY

Inclusive growth serves as a vital nexus, connecting macroeconomic frameworks, with microeconomic dynamics, including structural transformation, economic diversification, and the creative destruction of jobs and enterprises. It underscores the importance of both the pace and the pattern of growth, asserting that sustainable growth necessitates periods of intensive growth fueled by improvements in productivity and innovation. The "foundational economy" approach offers a compelling perspective, highlighting the critical importance of material infrastructures such as water, food, energy, and sewer systems and essential welfare services including health, education, and elderly care as fundamental requirements for all citizens, irrespective of their income levels. This approach critically challenges the prevailing fixation on high-tech industries and aggregate GDP growth, arguing that such growth often fails to translate into improved living standards for a broad segment of the population and can, in fact, exacerbate inequality.

Inclusive institutions are fundamentally characterized by their capacity to establish and safeguard property rights, to constrain social elites from expropriating the income and property of other members of society, and to ensure equal opportunities for employment, social security, and civil rights for all individuals. Economic growth is significantly more probable under the aegis of inclusive economic and political institutions, as opposed to extractive ones. Extractive institutions, by contrast, are those that fail to protect property rights, erect barriers to market entry, and restrict the free functioning of markets, often being controlled by those who wield political power to extract resources for their own benefit. There is the significant correlation between most governance indicators including political stability, governmental effectiveness, adherence to the rule of law, and the control of corruption and positive outcomes in inclusive human development. The robust theoretical and empirical evidence linking inclusive institutions to sustainable economic development underscores that institutional quality is not merely a facilitating factor but a foundational determinant of equitable growth. This implies that genuine inclusive development necessitates a profound transformation of governance structures to dismantle extractive practices and embed principles of equal opportunity and resource access, recognizing that such reforms are inherently political and require challenging entrenched power dynamics.

Inclusive economic development is fundamentally characterized by stable, equitable, and comprehensive economic growth, aiming for a people-centered economy where macroeconomic expansion and social equity are mutually compatible. This paradigm ensures that all societal members, irrespective of gender, race, ethnicity, religion, or other demographic factors, gain access to economic opportunities and essential re-

Table 1. The National Economy Inclusive Development SMART Goal Framework

SMART Priterion	Description	Porrespondence to the Inclusive Development Poncept	Ponsiderations/ P hallenges
Specific	Objectives must be precisely defined to address particular dimensions of economic inclusion, such as reducing income inequality, improving access to education and healthcare for marginalized populations, or enhancing employment opportunities in underserved regions.	Ensures targeted policy actions that directly tackle structural disparities and promote equitable participation in the national economy.	Requires comprehensive diagnostics to identify exclusion factors; balancing competing interests while maintaining clarity of focus.
Measurable	Establish quantifiable indicators and benchmarks, such as poverty rates, Gini coefficients, employment rates of vulnerable groups, or access to social services, enabling systematic monitoring and evaluation.	Enables empirical assessment of policy effectiveness in advancing equitable growth and social inclusion.	Data collection may be constrained by limitations in statistical capacity, disaggregation, and timeliness; potential discrepancies in data quality.
Achievable	Goals should be realistically attainable given the country's institutional capacities, fiscal constraints, and macroeconomic conditions, with clearly articulated resource allocations and implementation plans.	Aligns ambitious inclusivity objectives with practical feasibility, promoting sustainable and credible policy outcomes.	Institutional weaknesses, resource limitations, and governance challenges can impede progress; coordination among multiple stakeholders is critical.
Relevant	Align goals with national development strategies, international commitments (e.g., SDGs), and socio-economic priorities to ensure that inclusive development is embedded within broader economic policy frameworks.	Integrates inclusion as a core pillar of sustainable national development, fostering policy coherence and synergy.	Potential trade-offs between growth and redistribution goals; ensuring stakeholder alignment across sectors and levels of government.
Time-bound	Define explicit timelines, including short-, medium-, and long-term targets, to provide a clear schedule for implementation, monitoring, and accountability.	Facilitates timely policy adjustments and sustained commitment toward reducing inequalities within defined periods.	Political cycles, external shocks (e.g., economic crises, pandemics), and evolving socio-economic conditions may disrupt timelines and require flexibility.

Source: designed by the author.

sources, including education, healthcare, and employment. This approach moves beyond mere quantitative economic expansion to encompass qualitative attributes such as social justice, economic mobility, environmental sustainability, and technological innovation. Its core objective is to cultivate a just, inclusive, and sustainable economic environment that elevates the well-being of the entire society, stimulating income growth, fostering entrepreneurship, and generating new employment opportunities.

The conceptual evolution from traditional economic growth models to inclusive development signifies a deeper, systemic recognition of the interconnectedness between economic prosperity, social equity, and environmental health. This implies that sustained economic growth is contingent upon addressing societal well-being. Traditional economic models often prioritized GDP growth, frequently overlooking or even exacerbating social inequalities and environmental degradation. However, contemporary global challenges, including escalating social inequality, environmental

threats, digital transformation, and demographic shifts, necessitate a fundamental re-evaluation of these conventional models. Inclusive development, by integrating social, economic, and environmental dimensions, inherently aims to build a more resilient and stable society. This suggests that widespread prosperity and reduced "unfreedom", a concept articulated as the removal of major sources of deprivation like poverty and tyranny, are not merely social desiderata but essential economic drivers, fostering a more reliable and sustainable economic foundation. The implication is that neglecting social justice and environmental sustainability can, in the long run, undermine economic growth itself.

Strategic goal setting is a foundational element in any transformative endeavor, providing essential direction, motivation, clear focus, and means to clarify the relative importance of various initiatives within the national policy. This structured approach is particularly vital for complex, long-term objectives such as the national economic transformation. The global adoption and structured nature

of frameworks like the SDGs implicitly compel national development planning towards more explicit, measurable, and accountable goal-setting methodologies, thereby creating an enabling environment for frameworks like SMART. The SDGs are not merely aspirational statements; they are "integrated and indivisible" and include specific targets and indicators. This inherent structure pushes national planning frameworks towards defining clear, measurable objectives.

The SMART goals framework serves as a widely adopted methodology for establishing clear, attainable, and meaningful objectives across various domains. SMART is an acronym representing five critical criteria: Specific, Measurable, Achievable, Relevant, and Time-bound. The adoption of the SMART framework offers numerous advantages, including enhanced clarity, increased productivity, and fostered growth, by simplifying the identification of next steps, facilitating expectation management, and enabling effective task prioritization. Policymakers must therefore approach SMART not as a rigid scientific model but as a flexible tool requiring significant adaptation, contextualization, and an awareness of its inherent limitations. Despite its origins in the business sector, the SMART objectives framework has proven adaptable for broader strategic frameworks, including project management and personal development. It serves as a crucial tool for structuring strategic plans into actionable, measurable, and time-sensitive goals. Applying SMART to national development objectives necessitates a nuanced understanding that these goals are typically long-term, involve a multitude of diverse stakeholders, and operate within highly dynamic and often uncertain environments. The framework's utility at the macro-level lies in its ability to facilitate the clear definition and effective management of national goals, thereby ensuring coherence and alignment with overarching national strategies and priorities.

The successful adaptation of SMART for the national inclusive development policy requires a fundamental shift from a purely "results-focused, binary outcome" mindset to one that embraces iterative learning, process-oriented progress, and resilience in the face of unforeseen circumstances. A significant limitation of the SMART framework is its rigidity, emphasis on binary outcomes (success or failure), and its failure to account for reassessment or emotional components. The national inclusive development, by contrast, is an inherently complex, non-linear process susceptible to external shocks (e.g., pandemics, armed conflicts, climate change impacts) and demands continuous learning and adaptation. Therefore, for macro-level application, the "Achievable" criterion must incorporate adaptive capacity, and the "Measurable" criterion should extend to tracking not just final outcomes but also process indicators and effort.

The effective application of SMART goals at the national level is contingent upon their integration within a broader, multi-sectoral, and multi-actor policy design framework that explicitly addresses interdependencies and potential trade-offs. The national development goals, particularly the SDGs, are "integrated and indivisible" and cut across economic, social, and environmental dimensions. Policy decisions focused on individual SDGs can

inadvertently create trade-offs with others. This means that SMART goals for national development cannot be formulated in isolation; they must be conceived as components of a holistic system that considers interdependencies and facilitates multi-actor deliberation to optimize outcomes across various policy domains. Operationalizing the SMART framework for the national inclusive economic development necessitates a systematic and integrated approach, transforming abstract principles into actionable policy (Table 1).

Achieving national economy inclusive development necessitates a strategic, actionable framework. The SMART (goals framework provides a robust structure for designing, implementing, and monitoring such complex initiatives. This section outlines three overarching goals, detailing how each can be operationalized within the SMART framework to ensure project success:

Goal 1: Enhance equitable access to economic opportunities. This goal aims to dismantle barriers and create a level playing field for all individuals and businesses to participate in and benefit from economic activity. It directly addresses the core definition of an inclusive economy, which ensures full, fair, and equitable access to market opportunities. **Measurement:** the success of this goal can be quantified through several key indicators. The primary metric is the reduction in income inequality, measured by the Gini coefficient or the income growth rate of the bottom 40 % of the population relative to the top 60 %. Another crucial measure is the increase in formal employment rates for previously marginalized groups, such as persons with disabilities, women, and ethnic minorities. Additionally, growth in the number of small and medium enterprises (SMEs) owned by disadvantaged groups, coupled with their access to finance, serves as an important indicator. The proportion of the population with access to quality financial services (e.g., savings accounts, loans, insurance) provides a direct measure of financial inclusion. The development of an Inclusive Growth Index (IGI) that encompasses economy, living conditions, equality, and governance pillars can also provide the comprehensive measurement. **Attainability:** achieving equitable access is attainable through a combination of targeted policy interventions and structural reforms. Implementing progressive taxation policies and robust social protection programs can directly reduce income disparities and provide a safety net for vulnerable populations. Promoting entrepreneurship and small business development through initiatives that provide financial support and mentorship can create new avenues for economic participation, particularly for marginalized communities. Reforming labor market regulations to protect workers rights and ensure fair labor practices is also critical. The feasibility is enhanced by recognizing that inclusive growth is about enlarging the economy and creating new opportunities, rather than merely redistributing existing resources. **Relevance:** this goal is profoundly relevant to the overall success of the national economy inclusive development. Systemic inequality of opportunity is detrimental, potentially derailing the entire growth process through political instability or social conflict. By expanding opportunities, a nation can more fully utilize its labor force, particularly those trapped in

low-productivity activities or entirely excluded from economic processes. This not only enhances individual well-being but also contributes to overall economic growth and sustainability. Ensuring equitable access fosters a dynamic economy where all citizens can contribute their potential, leading to broader-based prosperity and reduced societal friction.

Goal 2: Strengthen human capital and social protection systems: focuses on investing in the capabilities of the population and establishing reliable safety nets to ensure that all individuals, especially the most vulnerable, can participate in and benefit from economic progress. **Measurement:** progress towards strengthening human capital can be measured by improvements in educational attainment rates, particularly for marginalized groups, and increased access to quality vocational training and skill development programs. Health outcomes, such as reductions in child mortality and improvements in life expectancy, serve as indicators of enhanced well-being and productive capacity. The effectiveness of social protection systems can be measured by the coverage rate of cash transfer programs for poor families and the reduction in the depth of poverty among beneficiaries. Furthermore, the proportion of the population with access to basic public services like healthcare and clean water indicates foundational support for human development. **Attainability:** this goal is highly attainable through strategic public investments and policy reforms. Investing in quality education infrastructure, providing comprehensive vocational training, and promoting lifelong learning are direct pathways to human capital development. The expansion of social safety nets, including conditional cash transfers and public works programs, has proven effective in mitigating vulnerability and enabling productive investments by recipient households, as demonstrated by initiatives in various developing countries. These programs often target vulnerable populations, including youth, women, and persons with disabilities, ensuring that support reaches those most in need. While upfront costs are involved, the long-term gains in productivity and social stability make these investments economically viable and strategically sound. **Relevance:** the relevance of this goal is paramount for sustainable and inclusive development. Denying disadvantaged individuals access to nutrition, quality education, and job opportunities prevents them from participating in and benefiting from economic growth. Investing in human capital directly enhances the productive resources and capacity of the labor force, while social protection provides the resilience needed to navigate economic shocks and transitions. This approach aligns with the understanding that development is about "expanding the real freedoms" including the freedom to be healthy, educated, and secure. By fostering a skilled and healthy workforce and protecting the most vulnerable, a nation builds a more robust, equitable, and resilient economy.

Goal 3: Foster robust and inclusive governance and institutional frameworks: addresses the foundational requirement of strong, transparent, and accountable governance structures and institutions to enable and sustain inclusive development. **Measurement:** the efficacy of governance can be assessed through indices measuring government effectiveness, rule of law, and control of

corruption. Specific metrics include the transparency of budget execution and the accountability of service providers to citizens. The level of citizen engagement and participation in decision-making processes, particularly from marginalized communities, is a qualitative but crucial indicator of inclusive governance. Furthermore, the reduction in policy discontinuity and the speed of reform implementation can serve as proxies for improved political stability and institutional capacity. **Attainability:** fostering robust and inclusive governance is attainable through sustained efforts in institutional reform and capacity building. This involves improving budget execution, enhancing transparency, and strengthening accountability mechanisms within government. Addressing weak rule of law and institutional deficiencies is critical, as these are significant determinants of differing growth rates among countries. Strategies include promoting public-private partnerships and encouraging collaboration among various stakeholders, including civil society, businesses, and academia, to increase the likelihood of successful policy implementation. Overcoming resistance to change through comprehensive change management programs, stakeholder engagement, and transparent communication is essential. While challenges exist, the potential for significant gains from structural reforms that unleash investment opportunities and ensure equitable benefit sharing makes this goal achievable. **Relevance:** this goal is critically relevant because weak governance and insufficient social cohesion are identified as primary constraints to implementing pro-development policies. Without strong and inclusive institutions, even well-intentioned policies may fail to achieve their desired impact. Trust between citizens and the state is fundamental for implementing reforms, as citizens must believe that short-term losses will be offset by long-term gains. Effective governance ensures that policies are formulated appropriately, budgets are allocated adequately for public services, and guarantees are in place for equal opportunities and benefits from economic growth. By strengthening governance, a nation can create an enabling environment for competition, trade, and financial system improvements, all of which are vital for sustainable and inclusive growth.

It worth to be noted that, public-Private Partnerships (PPPs) are increasingly recognized as critical mechanisms for fostering inclusive economic development, particularly in addressing the needs of underserved populations. These partnerships strategically combine the resources, infrastructure, and regulatory support of government with innovation, efficiency, and capital from the private sector. Successful PPPs are characterized by a receptive and supportive public sector, clearly defined and measurable objectives, transparently delineated roles and shared risks negotiated fairly, active and meaningful participation from all partners, and satisfactory accountability and openness with the public. From the public sector's perspective, strong political leadership, active public-sector involvement throughout the project lifecycle, a meticulously developed plan (often formalized in a detailed contract), open communication with all stakeholders, and the judicious selection of the "best value" partner are paramount for success. The emphasis on PPPs as a

mechanism for inclusive development signifies the recognition that governments alone often cannot meet the vast investment and innovation needs for broad-based prosperity. This implies a strategic shift towards shared responsibility and risk, leveraging private sector dynamism while ensuring public interest and equitable outcomes are paramount through robust governance and clear contractual frameworks.

Achieving inclusive growth is closely tied to fostering active engagement with citizens and businesses to develop more inclusive policies and services. Cultivating an inclusive decision-making process through robust public participation is crucial. This involves utilizing official communication channels, implementing participatory budgeting mechanisms, and leveraging information technology to enhance communication and feedback loops. It is essential to ensure that civil participation is safe, which includes protecting journalists and anti-corruption non-governmental organizations and establishing reliable whistleblower protection mechanisms. Multi-stakeholder and multidisciplinary approaches are vital for navigating complex socio-economic transitions, particularly in challenging contexts such as mining regions, transforming potential obstacles into enduring positive legacies. These collaborative approaches involve inclusive processes designed to strengthen community resilience and ensure sustainable development. The emphasis on active engagement with civil society and multi-stakeholder approaches signifies a shift from top-down governance to a more participatory and democratic model of development. This implies that sustainable inclusive development is fundamentally a co-creation process, where diverse voices and local knowledge are integrated into policy design and implementation, fostering ownership and ensuring that solutions are contextually relevant and genuinely meet community needs.

Despite significant advancements in understanding and promoting inclusive development, several critical areas warrant further rigorous scientific inquiry to guide future policy and practice. There is an ongoing need for research focused on designing and scientifically validating domestic inclusive economic development models that are specifically tailored to the unique socio-economic and institutional contexts of individual nations. Unexplored dimensions include the nuanced regional aspects and specific mechanisms required for achieving inclusive growth objectives, the complexities of regulating diverse stakeholders' interests, comprehensive risk assessment methodologies for implementing inclusive economic principles, and the formalization of impact factors to enable more precise measurement.

CONCLUSIONS

Inclusive institutions are fundamental to sustainable economic growth, as they protect property rights, limit elite expropriation, and ensure equitable access to employment, education, and civil rights. Strengthening these institutions reduces systemic inequalities and supports social cohesion, which are prerequisites for long-term development. Achieving the national inclusive development requires comprehensive governance reforms

that dismantle extractive practices and embed principles of transparency, accountability, and active citizen participation. These reforms must address entrenched power dynamics, promote the rule of law, and enhance policy continuity to enable meaningful, lasting change. The integration of SMART goals into national planning frameworks facilitates clear, measurable, and adaptive strategies aligned with the Sustainable Development Goals. This structured approach enables policymakers to manage complex interdependencies, anticipate trade-offs across sectors, and ensure that progress remains resilient in the face of external shocks. Leveraging Public-Private Partnerships and multi-stakeholder collaboration is critical for mobilizing resources, fostering innovation, and designing context-specific solutions that address local needs. Such partnerships promote shared responsibility, risk management, and inclusivity in policy implementation, ensuring that economic growth is broad-based, equitable, and sustainable.

Література:

1. Gupta J., Pouw N., Ros-Tonen M. Towards an Elaborated Theory of Inclusive Development. *European Journal of Development Research*. 2015. Vol. 27. P. 541—559. DOI: <https://doi.org/10.1057/ejdr.2015.30>.
2. Ranieri R., Ramos R. A. Inclusive growth: Building up a concept. *International Policy Centre for Inclusive Growth Working Paper*. 2013. No. 104. 26 p.
3. United Nations Development Programme. *Human Development Report 2016: Human Development for Everyone*. UNDP, 2016. P. 286.
4. Kanbur R., Rauniyar G. Conceptualising inclusive development: with applications to rural infrastructure and development assistance. *Journal of the Asia Pacific Economy*. 2010. Vol. 15, No. 4. P. 437—454.
5. Zinchuk T., Kutsmus N., Kovalchuk O., Charucka O. Challenges of Sustainable Development of Rural Economy Management. *Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development*. 2018. Vol. 40, No. 4. P. 609—619. DOI: <http://doi.org/10.15544/mts.2018.53> (дата звернення: 20.11.2024).
6. Anand R., Mishra S., Peiris S. J. Inclusive Growth: Measurement and Determinants. *IMF Working Paper*. 2013. No. 13/135. *International Monetary Fund*. P. 27.
7. Calderon C., Servén L. Infrastructure, growth, and inequality: An overview. *World Bank Policy Research Working Paper*. 2014. No. 7034.
8. Demirciguc-Kunt A., Klapper L., Singer D., Ansar S., Hess J. *The Global Findex Database 2017: Measuring financial inclusion and the fintech revolution*. World Bank, 2018.
9. Chaikin O. Inclusive Growth Flagship Initiatives: EU vs Ukraine. *AIC Economics and Management*. 2020. No. 2. P. 106—114. DOI: <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2020-159-2-106-114>.
10. McMillan M., Rodrik D., Sepulveda C. Structural change, fundamentals and growth: A framework and case studies. *Structural Change and Economic Dynamics*. 2017. Vol. 42. P. 54—67.
11. Stiglitz J. E., Lin J. Y. (Eds.). *The Industrial Policy Revolution I: The Role of Government Beyond Ideology*. Palgrave Macmillan, 2013. P. 408.

12. Acemoglu D., Robinson J. A. Why nations fail: The origins of power, prosperity, and poverty. Crown Business, 2012. P. 579.

13. Klasen S. Human development indices and indicators: A critical evaluation. Journal of Economic Inequality. 2018. Vol. 16. P. 603—628.

14. World Bank. World Development Report 2020: Trading for Development in the Age of Global Value Chains. World Bank, 2020. P. 293.

15. Hallegatte S., Fay M., Vogt-Schilb A. Green industrial policies: When and how. World Bank Policy Research Working Paper. 2012. No. 6238

16. IPCC. Climate Change 2022: Impacts, Adaptation and Vulnerability. Cambridge University Press, 2022. P. 240. P. 240.

17. Hickey S., Sen K., Bukenya B. (Eds.). The Politics of Inclusive Development: Interrogating the Evidence. Oxford University Press, 2015. P. 418.

18. Booth D., Unsworth S. Politically smart, locally led development. Overseas Development Institute, 2014.

References:

1. Gupta, J., Pouw, N., & Ros-Tonen, M. (2015), "Towards an Elaborated Theory of Inclusive Development", European Journal of Development Research, vol. 27, pp. 541—559. DOI: <https://doi.org/10.1057/ejdr.2015.30>

2. Ranieri, R., & Ramos, R. A. (2013), "Inclusive growth: Building up a concept", International Policy Centre for Inclusive Growth. Working Paper. no. 104.

3. UNDP. (2016), "Human Development Report 2016: Human Development for Everyone", United Nations Development Programme.

4. Kanbur, R., & Rauniyar, G. (2010), "Conceptualising inclusive development: with applications to rural infrastructure and development assistance", Journal of the Asia Pacific Economy, vol. 15, no. 4, pp. 437—454.

5. Zinchuk, T. Kutsmus, N., Kovalchuk, O. and Charucka, O. (2018), "Challenges of Sustainable Development of Rural Economy Management", Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development, vol. 40 (4), pp. 609—619, DOI: <http://doi.org/10.15544/mts.-2018.53>.

6. Anand, R., Mishra, S., & Peiris, S. J. (2013), "Inclusive Growth: Measurement and Determinants", IMF Working Paper, no. 13/135. International Monetary Fund.

7. Calderon, C., & Serven, L. (2014), "Infrastructure, growth, and inequality: An overview", World Bank Policy Research Working Paper, no. 7034.

8. Demircuc-Kunt, A., Klapper, L., Singer, D., Ansar, S., & Hess, J. (2018), The Global Findex Database 2017: Measuring financial inclusion and the fintech revolution, World Bank, Washington D.C., USA.

9. Chaikin, O. (2020), "Inclusive Growth Flagship Initiatives: EU vs Ukraine", AIC Economics and Management, vol. 2, pp. 106—114. DOI: <https://doi.org/10.33245/2310-9262-2020-159-2-106-114>.

10. McMillan, M., Rodrik, D., & Sepulveda, C. (2017), "Structural change, fundamentals and growth: A framework and case studies", Structural Change and Economic Dynamics, vol. 2, pp. 54—67.

11. Stiglitz, J. E., & Lin, J. Y. (2013), The Industrial Policy Revolution I: The Role of Government Beyond Ideology, Palgrave Macmillan, London, UK.

12. Acemoglu, D., & Robinson, J. A. (2012), Why nations fail: The origins of power, prosperity, and poverty, Crown Business, NY, USA.

13. Klasen, S. (2018), "Human development indices and indicators: A critical evaluation", Journal of Economic Inequality, vol. 16, pp. 603—628.

14. World Bank. (2020), World Development Report 2020: Trading for Development in the Age of Global Value Chains, World Bank, Washington D.C., USA.

15. Hallegatte, S., Fay, M., & Vogt-Schilb, A. (2012), "Green industrial policies: When and how", World Bank Policy Research Working Paper, no. 6238.

16. IPCC. (2022), Climate Change 2022: Impacts, Adaptation and Vulnerability, Cambridge University Press, Cambridge, UK.

17. Hickey, S., Sen, K., & Bukenya, B. (2015), The Politics of Inclusive Development: Interrogating the Evidence, Oxford University Press, Cambridge, UK.

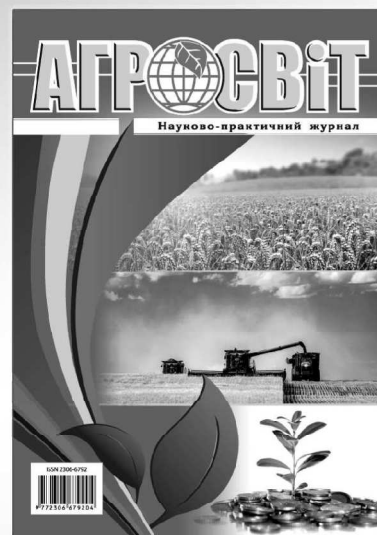
18. Booth, D., & Unsworth, S. (2014). Politically smart, locally led development, Overseas Development Institute, London, UK.

Стаття надійшла до редакції 08.08.2025 р.

АГРОСВІТ

<https://nayka.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

І. М. Свідерська,
к. е. н., доцент, доцент кафедри корпоративних фінансів і контролінгу,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7044-7359>
Т. О. Кудик,
к. е. н., доцент, доцент кафедри корпоративних фінансів і контролінгу,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4200-6609>
Р. П. Підручняк,
аспірант, аспірант кафедри корпоративних фінансів і контролінгу,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-3630-0602>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.16.216

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРУ ТА ЦІЛІ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

I. Sviderska,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Corporate Finance
and Controlling, Kyiv National Economic University named after Vadim Hetman
T. Kudyk,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Corporate Finance
and Controlling, Kyiv National Economic University named after Vadim Hetman
R. Pidruchniak,
Postgraduate student, Department of Corporate Finance and Controlling,
Kyiv National Economic University named after Vadim Hetman

CURRENT TRENDS IN BANKING SECTOR AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

Досліджено теоретичні питання ролі та значення фінансового сектору в повоєнному розвитку економіки країни. Систематизовано стратегічні цілі та рішення НБУ щодо монетарної політики та забезпечення фінансової стійкості країни в умовах геополітичних та макроекономічних викликів 2022–2025 років. Проаналізовано обсяги міжнародної фінансової допомоги та її вплив на оборонну та соціальну функцію держави. Проаналізовано сучасні тенденції впровадження цілей сталого розвитку в банківський сектор та вплив на діяльність банківських установ та їх клієнтів. Досліджено зміни в фінансуванні корпоративного сектору, а саме завдяки програмі державної підтримки "Доступні кредити 5-7-9" в аспекті критеріїв сталого розвитку. Проаналізовано основні засади Білої книги з управління екологічними, соціальними та управлінськими (ESG) ризиками у фінансовому секторі.

The theoretical issues of the role and significance of the financial sector in the post-war development of the country's economy are investigated. The strategic goals and decisions of the NBU regarding monetary policy and ensuring the country's financial stability in the conditions of geopolitical and macroeconomic challenges of 2022–2025 are systematized. The volatility of the economic environment and uncertainty require flexibility and adaptability in planning, as well as alternatives for different development scenarios and the achievement of strategic goals, namely: maintaining the country's financial stability, ensuring the financial inclusion of citizens, and forming a financial ecosystem that is maximally focused on supporting the economy.

The volume of international financial assistance and its impact on the defense and social function of the state are analyzed. The challenges of the financial sector of Ukraine are systematized, namely: dependence on international financing and the threat of irregularity in its receipt; low level of development of bank lending, insurance and the stock market; impact of energy shortages and military threats on the economic situation.

The current trends in the implementation of sustainable development goals in the banking sector and the impact on the activities of banking institutions and their clients are analyzed. European integration processes and receipt of international assistance stimulate the activation of the role of the financial sector in the sustainable transition, namely in the appropriate management of ESG risks. Focusing on a green and inclusive economic recovery is a priority and is becoming one of the requirements of financial institutions to the business community. The implementation of the practice of using ESG criteria in Ukraine has its own characteristics, which are due to Russia's full-scale war against Ukraine.

The main principles of the White Paper on Environmental, Social and Governance (ESG) Risk Management in the Financial Sector are analyzed. The strategic vector of the NBU is aimed at resisting Russian aggression and restoring the country. Changes in corporate sector financing are investigated, namely due to the state support program "Affordable Loans 5-7-9" in terms of business compliance with sustainable development criteria.

Ключові слова: фінансовий менеджмент, сталий розвиток, банківський сектор, фінансові посередники, ESG критерії, прогнозування макроекономічних змін, секторальні фінанси.

Key words: financial management, sustainable development, banking sector, financial intermediaries, ESG criteria, forecasting macroeconomic changes, sectoral finance.

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

Банківський сектор України під впливом значних геополітичних викликів, економічних дисбалансів, воєнної агресії демонструє стійкість та резильєнтність, а досвід ефективної роботи банківського сектора варто вивчати та описувати як приклад незламності та сталого зростання в умовах найвищих ризиків.

Сталий розвиток банківського сектора під час війни — амбітне завдання для регулятора, бізнесу та спільноти. Стійка траєкторія зростання потребує виважених та сміливих управлінських рішень для нормалізації макроекономічного стану, економічного добробуту населення та забезпечення сталого економічного відновлення країни. Безпрецедентна підтримка міжнародних партнерів сприяє змінам та зростаючим можливостям банківського сектора. Впровадження ESG критеріїв відбувається на тлі повномасштабної російської агресії, що вимагає особливого фокусу уваги на забезпечення соціальної справедливості та інклюзії перед усім для ветеранів війни, внутрішньо переміщених осіб, членів родин військових, що постраждали через війну.

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

Проблеми і виклики функціонування банківського сектора, а особливо в період воєнного стану є предметом дослідження вчених-фінансистів: Івасіва І.Б., Красної І.В., Циганкової Н.В. частина досліджень посилюється науковим напрямком цифрової трансформації

фінансового сектору Гулей А.І., Ходакевич С.І., а також питаннями релокації бізнесу Іващенко А.І., Поліщук Є.А., Алексін Г.О., та впливу критеріїв сталого розвитку на фінансовий сектор країни Гернего Ю.О.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Завданням статті є аналіз основних тенденцій та змін, які відбуваються в фінансовому секторі та вплив критеріїв сталого розвитку на трансформацію фінансової системи країни.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Стратегічний вектор НБУ спрямований на спротив російської агресії та відновлення країни. Волатильність економічного середовища, невизначеність вимагають гнучкості та адаптивності у плануванні, а також альтернативності щодо різних сценаріїв розвитку для досягнення стратегічних цілей — збереження фінансової стійкості країни, забезпечення фінансової інклюзії громадян та формування фінансової екосистеми, що максимально орієнтована на підтримку економіки. Реалізація стратегії НБУ здійснюється за стратегічними цілями розвитку табл. 1.

Викликами фінансового сектору України є:

- залежність від міжнародного фінансування та загроза неритмічності його надходження;
- низький рівень розвитку банківського кредитування, страхування та фондового ринку;
- вплив на економічну ситуацію енергетичного дефіциту та військових загроз;
- зростання кіберзагроз та фінансових шахрайств [1].

Воєнні дії та пов'язані з ними шоки призвели до значного коливання інфляції в Україні. У 2022 році інфляція становила рекордні 26,6%, проте виважена політика Національного банку України дозволила сповільнити інфляцію до 5,1% в 2023 році, але в 2024 році інфляція зростала і становила вже 12,0%. За результатами 6 місяців 2025 року рівень інфляції становить 6,5%. Передбачається сповільнення інфляції до 9,7% у 2025 році, 6,6% — у 2026 році і досягнення цілі 5% — у 2027 році. Зниження інфляції можливе завдяки заходам монетарної та

Таблиця 1. Стратегічні цілі розвитку НБУ

Цілі	Вектор спрямування
Стійка гривня	спрямовано на задоволення потреб учасників фінансової екосистеми
Фінансова стабільність	
Відновлення країни та інтеграція до ЄС	
Сучасні фінансові послуги	передбачає внутрішню трансформацію
Ефективний центральний банк	

Джерело: складено авторами на основі [1].

валютно-курсової політики НБУ, достатнім обсягам міжнародної підтримки, зростанню інвестицій, частковому поверненню вимушених мігрантів, високими врожаями, покращенням ситуації в енергетиці, зниженням фіскального дефіциту та помірним зовнішнім ціновим тиском [2].

Варто провести порівняння з обліковою ставкою НБУ, яка з червня 2022 року по червень 2023 року становила 25,0%, а потім мала тенденцію поступового зниження у червні-листопаді 2024 році до 13,0% та підвищення до 15,5% з березня 2025 року. Кількість банківських установ має тенденцію до зменшення з 71 станом на 1 січня 2022 року до 60 станом на 1.06.2025 року [3].

В умовах значних оборонних витрат та економічного спаду державний бюджет України зіштовхнувся зі значним дефіцитом. Існує тенденція до зростання державного боргу та гарантованого державою боргу України. Так, станом на 31 травня 2025 року державний та гарантований державою борг України становив 7 515,21 млрд. грн, або 180,97 млрд. дол. США, а саме: державний та гарантований державою зовнішній борг — 5 584,80 млрд. грн (74,31 % загальної суми державного та гарантованого державою боргу), або 134,48 млрд. дол. США; державний та гарантований державою внутрішній борг — 1 930,41 млрд. грн (25,69 %), або 46,48 млрд. дол. США [4].

Ритмічність надходження міжнародної фінансової допомоги є критично важливою, оскільки внутрішніх ресурсів для покриття дефіциту недостатньо [5]. Протягом 2022—2025 років західні партнери забезпечили безперервний потік підтримки, що майже лінійно зростав — у середньому близько 80 млрд. євро щорічно, що за період лютого 2022 р. — квітня 2025 року сумарна (гуманітарна, фінансова та військова) допомога Україні з боку країн-учасниць та інституцій ЄС склала 202,1 млрд. євро [6]. Отриманню міжнародної фінансової допомоги передують ряд важливих реформ, що стосуються модернізації податкової та митної служб, протидії ухиленню від плати податків, гармонізації законодавства відповідно до стандартів ЄС, удосконалення управління публічними інвестиціями, управління фіскальними ризиками та здійснення бюджетного планування, забезпечення сталого розвитку.

Проведення реформ в поєднанні з міжнародною допомогою є важливим для економічного зростання та залучення інвестицій. На початку 2025 року активізовано зовнішнє фінансування завдяки механізмам міжнародної допомоги: у межах програми МВФ EFF, проєкту Ukraine Facility та ініціативи G7 ERA та отримано близько 14,7 млрд. дол. США. Залучені кошти дозволяють забезпечувати пріоритетні видатки держбюджету за рахунок прибутків від заморожених російських активів. Такий кредитний механізм має грантову (безповоротну) для України основу, що знижує боргове навантаження [6]. Стійке надходження зовнішніх коштів є життєво необхідним для стабільного фінансування оборонних потреб країни та своєчасного фінансування у сфері соціального захисту вразливих категорій населення та пенсійного забезпечення.

В період з 2023 року до державного бюджету України надійшло 8 траншів в рамках програми МВФ EFF загальним обсягом 10,1 млрд. дол. США із запланованих 15,5 млрд. дол. США до 2027 року [6].

Євроінтеграційні процеси та отримання міжнародної допомоги стимулюють до активізації ролі фінансового сектору у сталому переході, а саме у відповідному управлінні ESG ризиками. Орієнтація на зелене та інклюзивне відновлення економіки є пріоритетним і стає однією з вимог фінансових установ до бізнес спільноти. Так, програма фінансової підтримки ЄС для України Ukraine Facility містить низку завдань із визначеними строками їх виконання, які відповідають стратегічним пріоритетам у сфері ESG. Здійснення цих реформ розблоковує значні обсяги фінансової підтримки й допоможе наблизити українських виробників до практики управління ESG-ризиками відповідно до кращих європейських стандартів [7].

Існують різні підходи до системи управління ESG-ризиками і вони різняться від країн та організацій. Для України з євроінтеграційним вектором розвитку найбільш прийнятними є європейські правила. Альтернативою є стандарти, розроблені під егідою Ради з міжнародних стандартів сталого розвитку — IFRS S1 та S2. Вони використовуються в таких країнах, як Канада, Японія та Сінгапур.

Впровадження практики використання ESG критеріїв в Україні має особливості, що зумовлені повномасштабною війною росії проти України. Збройна агресія лише загострила ESG-ризики, а саме:

- стан навколишнього середовища погіршився внаслідок забруднення територій та руйнувань, передусім енергетичної інфраструктури, та замінування земельного фонду України, який перебував у тимчасовій окупації.

- соціальні виклики пов'язані із міграцією населення (внутрішнє переміщення осіб та масовий виїзд громадян за кордон);

- та потреба в підвищенні інклюзивності надання фінансових послуг, зокрема для військовослужбовців та ветеранів.

- пріоритетність завдань в країні, що передбачає подальше посилення обороноздатності країни та ґрунтується на балансі між досягненням сталого розвитку і забезпеченням обороноздатності країни [7].

Глобальні кліматичні та соціальні проблеми є не лише необхідністю сучасного світу для суспільства, бізнесу, фінансового сектору, регуляторів та держави. Фінансовий сектор формує можливості та управляє ризиками для забезпечення сталого розвитку довкілля та населення та підтримки фінансової стабільності.

Двоїстий вплив ESG критеріїв у фінансовому секторі можна розглянути через призму:

- як фінансових установ, так і їх клієнтів;
- негативний вплив ESG ризиків у клієнтів може призупинити або заблокувати отримання банківських кредитів чи послуг чим саме призведе до ринкових чи кредитних ризиків, а також ризик втрати ліквідності, платоспроможності та стійкості.

В межах державної програми "Доступні кредити 5-7-9%" міжнародні партнери, які фінансують програму, рекомендують банкам отримувати від клієнтів додаткову інформацію щодо статусу імплементації ESG стандартів. Обмеження в фінансуванні банками бізнесу не відбувається, проте в перспективі кредити для клієнтів, які не відповідають ESG-стандартам можуть бути дорожчими. В умовах кредитного договору окрім еконо-

мічних вимог будуть додаватися умови з виконання певних вимог сталого розвитку. Тому бізнесу варто здійснити самооцінку щодо відповідності ESG-стандартам, урахувавши всі компоненти та розробити план трансформації.

Поряд з цим, впровадження ESG критеріїв в діяльність підприємства надає можливості:

- знизити ефективну ставку кредиту (через зменшення ризику),
- отримувати перевагу в черзі на фінансування,
- дозволити приймати участь у додаткових пільгових програмах, а саме "зелений" лізинг, підтримка енергоефективності тощо.

Оскільки Україна стоїть на шляху впровадження елементів сталого розвитку в фінансовій сфері, ключовими зрушеннями в цьому напрямку мають стати:

- належне розкриття інформації стосовно ESG та запровадження звітності зі сталого розвитку;
- таксономії щодо сталих видів економічної діяльності з відповідними технічними критеріями;
- зелена трансформація без шкоди для конкурентоспроможності бізнесу;
- інклюзивність надання фінансових послуг та реінтеграції ветеранів війни в Україні;
- належна оцінка та управління ESG-ризиками через інтеграцію до систем корпоративного управління й внутрішнього контролю;
- оцінка та прогноз впливу ESG-ризиків на бізнес-моделі, ключові показники ефективності, прибутковості, ймовірні джерела доходу та створення вартості бізнесу.
- встановлення лімітів ESG-ризиків з метою належної ідентифікації, оцінки, виміру, встановлення індикаторів раннього реагування та впровадження заходів з мінімізації впливу ESG-ризиків.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Українська економіка завдяки підтримці міжнародних донорів, кредиторів, інвесторів зберігає стійкість в умовах воєнного часу і починаючи з 2023 року демонструє позитивний приріст після "обвального" 2022 року, проте трансформації фінансової системи, використання новітніх механізмів управління у фінансовому секторі, відповідність принципам ESG (Environmental, Social, Governance — екологічні, соціальні та управлінські стандарти) сприяє переходу від режиму виживання до режиму розвитку. Швидке та ефективне реагування регуляторів на глобальні та воєнно-фінансові виклики дозволяють зберегти стійкість економіки та соціального сектору.

ESG — це не лише сучасний тренд, а й про оптимізацію витрат, можливість отримання пільгових кредитів, адже банки орієнтуються на сталі фінанси — тобто фінансування бізнесів, які діють відповідально щодо довкілля, суспільства і внутрішнього управління. На рівні державної політики Україна поступово гармонізує свої вимоги з ЄС, де ESG є ключовим елементом при видачі фінансування. Компанії, які працюють за ESG-принципами, демонструють менший ризик банкрутства, репутаційних втрат, гнучкість та адаптивність до екологічних та трудових регуляцій.

Література:

1. Національний банк України. Стратегія Національного банку України URL: <https://bank.gov.ua/ua/about/strategy> (дата звернення: 15.07.2025).
2. Національний банк України. Інфляційний звіт липень 2025 р. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2025-Q3.pdf?v=14 (дата звернення: 02.08.2025).
3. МінфінМедіа. Кількість комерційних банків в Україні URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/count/2025/> (дата звернення: 14.07.2025).
4. Міністерство фінансів України. Інформаційна довідка щодо державного та гарантованого державою боргу України станом на 31.05.2025 URL: <https://mof.gov.ua/uk/derzhavnij-borg-ta-garantovaniy-derzhavju-borg> (дата звернення: 14.07.2025).
5. Геєць В.М. Інтерв'ю професора Валерія Гейця Італійському інформаційному агентству "AGENDA DOMANI" URL: <https://www.nas.gov.ua/storage/editor/files/07072025-text-ukr.pdf> (дата звернення: 01.08.2025).
6. Огляд інструментів підтримки фінансової стійкості 05-06.2025 URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-instrumentiv-pidtrymky-finansovoyi-stiykosti-05-062025-r> (дата звернення: 22.07.2025).
7. Національний банк України. БІЛА КНИГА з управління екологічними, соціальними та управлінськими (ESG) ризиками у фінансовому секторі URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Bila_knyga_2025_fin.pdf?v=13 (дата звернення: 22.07.2025).

References:

1. National Bank of Ukraine (2025), "Strategy", available at: <https://bank.gov.ua/ua/about/strategy> (Accessed 15.07.2025).
 2. National Bank of Ukraine (2025), "Inflation Report July 2025", available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2025-Q3.pdf?v=14 (Accessed 02.08.2025).
 3. Minfin Media (2025), "Number of Commercial Banks in Ukraine", available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/banks/stat/count/2025/> (Accessed 14.07.2025).
 4. Ministry of Finance of Ukraine (2025), "Information Statement on State and State-Guaranteed Debt of Ukraine as of 05/31/2025", available at: <https://mof.gov.ua/uk/derzhavnij-borg-ta-garantovaniy-derzhavju-borg> (Accessed 14.07.2025).
 5. Heiets', V.M. (2025), "Interview of Professor Valeriy Heyts to the Italian News Agency "AGENDA DOMANI", available at: <https://www.nas.gov.ua/storage/editor/files/07072025-text-ukr.pdf> (Accessed 01.08.2025).
 6. NISS (2025), "Overview of Financial Stability Support Instruments 05-06/2025", available at: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ohlyad-instrumentiv-pidtrymky-finansovoyi-stiykosti-05-062025-r> (Accessed 22.07.2025).
 7. National Bank of Ukraine (2025), "WHITE PAPER on Managing Environmental, Social and Governance (ESG) Risks in the Financial Sector", available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Bila_knyga_2025_fin.pdf?v=13 (Accessed 22.07.2025).
- Стаття надійшла до редакції 04.08.2025 р.*

*І. І. Нагорна,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту підприємств,
Національний технічний університет України
"Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3644-8440>
В. Д. Корейба,
аспірант кафедри менеджменту підприємств,
Національний технічний університет України
"Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7952-2498>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.16.220

МАШИНОБУДУВАННЯ УКРАЇНИ ПІД ЧАС ВІЙНИ: ВИКЛИКИ, АДАПТАЦІЯ ТА МОЖЛИВОСТІ РОЗВИТКУ

*I. Nahorna,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management of Enterprises,
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"
V. Koreiba,
Postgraduate student, Department of Management of Enterprises,
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"*

UKRAINE'S MACHINE-BUILDING DURING THE WAR: CHALLENGES, ADAPTATION, AND DEVELOPMENT OPPORTUNITIES

У статті досліджено сучасний стан трансформації машинобудівної галузі України в умовах повномасштабної війни. Визначено ключові структурні зміни, зумовлені втратою промислових потужностей, перебоями в енергопостачанні, логістичною дестабілізацією, скороченням трудових ресурсів та фінансовою нестабільністю. Здійснено періодизацію змін у галузі: 2022 рік охарактеризовано як фазу глибокої кризи; 2023 рік — як етап адаптації та часткового відновлення; 2024 рік — як період стабілізації та пошуку нових точок зростання. Розкрито роль релокації підприємств до безпечніших регіонів, оборонних державних замовлень, імпортозаміщення, оновлення основних фондів і цифрової трансформації як ключових чинників відновлення. Висвітлено стратегічні можливості для галузі у контексті інтеграції до європейського ринку, впровадження сучасних екологічних стандартів, енергоощадних технологій і підвищення експортної спроможності. Значну увагу приділено моделі стратегічного розвитку підприємств із використанням цифрових інструментів. Обгрунтовано семиетапний підхід до стратегічного розвитку: формування цілей, встановлення результатів, виявлення проблем, планування дій, ситуаційне управління, моніторинг і коригування. Продемонстровано, як застосування технологій Big Data, Business Intelligence, Enterprise Resource Planning (ERP), Product Lifecycle Management (PLM), Internet of Things (IoT), хмарних сервісів і штучного інтелекту сприяє підвищенню продуктивності, гнучкості та розвитку. Доведено, що цифровізація дозволяє адаптуватися до викликів воєнного часу, підвищити конкурентоспроможність підприємств і створює підґрунтя для

сталого післявоєнного розвитку. Зазначено важливість науково-практичної взаємодії між підприємствами, освітніми закладами та державою для розбудови інноваційної екосистеми машинобудування. Наведені приклади з практики українських підприємств демонструють ефективність цифрових рішень у складних умовах. Результати дослідження мають прикладне значення та можуть слугувати основою для оновлення стратегій галузевого розвитку на макро— та мікрорівні.

The article examines the current state and transformation of Ukraine's machine-building industry under the conditions of full-scale war. Key structural changes caused by the loss of industrial capacities, energy supply disruptions, logistical instability, labor shortages, and financial uncertainty are identified. A periodization of industry changes is proposed: 2022 is characterized as a phase of deep crisis; 2023 as a stage of adaptation and partial recovery; and 2024 as a period of stabilization and search for new growth points. The role of enterprise relocation to safer regions, state defense procurement, import substitution, modernization of fixed assets, and digital transformation is highlighted as critical factors for recovery. Strategic development opportunities for the industry are outlined in the context of integration into the European market, implementation of modern environmental standards, energy-efficient technologies, and enhancement of export capacity. Particular attention is given to the model of strategic enterprise development using digital tools. A seven-stage approach to strategic management is substantiated, including goal setting, result definition, risk identification, action planning, situational management, monitoring, and corrective measures. It is demonstrated how the use of technologies such as Big Data, Business Intelligence, Enterprise Resource Planning (ERP), Product Lifecycle Management (PLM), Internet of Things (IoT), cloud services, and artificial intelligence contributes to increasing productivity, flexibility, and the accuracy of management decisions. It is proven that digitalization enables enterprises to adapt to wartime challenges, improve competitiveness, and lays the foundation for sustainable post-war development. The importance of practical cooperation between enterprises, educational institutions, and the state in building an innovative machine-building ecosystem is emphasized. Real-world examples from Ukrainian enterprises illustrate the effectiveness of digital solutions under complex conditions. The results of the study have applied value and can serve as a basis for updating industry development strategies at both macro and micro levels.

Ключові слова: стратегічне управління розвитком, машинобудування, цифровізація, підприємство, цифрові технології.

Key words: strategic development management, machine-building, digitalization, enterprise, digital technology.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Машинобудування є однією з ключових галузей для промислового комплексу України. Воно забезпечує технологічну основу для розвитку суміжних сфер — транспорту, енергетики, оборонно-промислового комплексу. В умовах повномасштабної війни машинобудівна галузь зазнала глибокої кризи, зумовленої фізичними руйнуваннями виробничої та соціальної інфраструктури, втратою персоналу, розривом логістичних ланцюгів і фінансовою нестабільністю. Водночас технологічний розвиток пов'язаний з цифровою трансформацією, змушує критично важливу галузь враховувати нові технологічні можливості. У зв'язку з цим постає науково-практичне завдання, яке потребує не

лише проведення аналізу поточної ситуації в машинобудуванні, але й формування стратегічних орієнтирів адаптації підприємств до нових умов цифрової трансформації.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питаннями розвитку машинобудівної галузі України займаються багато науковців та практиків виділяючи різні напрями наукового та фундаментального дослідження. Відображення сучасного стану і тенденцій розвитку машинобудівного комплексу в умовах війни представлено у роботах Пінчука О.В. [3], Карачиної Н.П., Кошового В.В., Штанько О.С. [4],



Рис. 1. Структура реалізованої продукції машинобудівної галузі у 2021–2024 роках

Джерело: сформовано автором за даними [1].

Целікової А. С., Мисько Є. М. [5], Віштак І., Прямухіної Н. [8], Абушова Т. [9], Єпіфанової І. М. [10] та ін. Проте недостатньо дослідженими залишаються питання комплексного використання цифрових технологій в процесі стратегічного розвитку машинобудівних підприємств.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою дослідження є комплексний аналіз стану машинобудівної галузі України в умовах повномасштабної війни, визначення етапів її трансформації у 2022–2024 роках, виявлення ключових викликів та чинників відновлення, а також обґрунтування моделі стратегічного розвитку підприємств в умовах цифрових трансформацій. У межах дослідження запропоновано поетапний підхід до управління розвитком підприємств із використанням таких інструментів, як Big Data, Business Intelligence, Enterprise Resource Planning, Product Lifecycle Management, Internet of Things, що дозволяє підвищити адаптивність і ефективність управлінських рішень.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Машинобудівна галузь є стратегічно важливою для розвитку країни та має прямий вплив на економічну стійкість держави. Машинобудування тривалий час залишалося одним із системоутворюючих секторів промисловості України, забезпечуючи технологічний розвиток суміжних галузей, високий рівень зайнятості та формування експортного потенціалу держави. До початку воєнного конфлікту у 2014 році галузь демонструвала відносну стабільність, охоплюючи широкий спектр виробництв — від транспортного машинобудування до енергетичного та авіаційного. Національні підприємства, зокрема виробники рухомого складу, спецтехніки, електромашин та авіаційних агрегатів, були

представлені як на внутрішньому ринку, так і на зовнішніх торговельних платформах.

Загалом машинобудування ділиться на чотири підгалузі, які зображені на рис. 1:

- виробництво комп'ютерів, електронної та оптичної продукції;
- виробництво електричного устаткування;
- виробництво машин і устаткування, не віднесене до інших угруповань;
- виробництво автотранспортних засобів, причепів і напівпричепів та інших транспортних засобів.

До повномасштабного вторгнення виробництво устаткування займало більшість продукції в галузі, однак вже з 2022 року найбільшу питому вагу у структурі реалізованої продукції серед підгалузей машинобудування мали автотранспортні засоби. Питома вага продукції цієї галузі по відношенню до загальних обсягів реалізованої продукції у 2021 році дорівнювала 35%. Проте за наступні три роки, підсилюючись потребами ОПК, частка цієї підгалузі збільшилась на 20% ставши повністю домінуючою [1].

Також варто зазначити ріст підгалузі виробництва комп'ютерів, електронної та оптичної продукції, які актуалізувались у зв'язку з посиленням попиту на засоби зв'язку, навігаційні системи та високоточне обладнання у військовому секторі.

Динамічні зміни у структурі машинобудування після 2022 року стали логічним продовженням трансформаційних процесів, що розпочалися ще у 2014. Хоча початок війни на сході України 2014 року спричинив серйозні економічні втрати для машинобудування і закриття щонайменше 600 машинобудівних підприємств, у період 2015–2021 роках галузь поступово адаптувалась до викликів. Відбувалася переорієнтація на ринки ЄС, Азії та Близького Сходу, модернізація виробничих процесів і розбудова нових логістичних маршрутів.

Відтак, у порівнянні з 2014 роком коли в галузі працювало 4460 підприємств, на 2021 їх кількість зросла до 5264 [1]. Розглянемо машинобудівну галузь під час війни по періодам.

2022 рік падіння, комплексна криза

Повномасштабне вторгнення Росії у 2022 році нівелювало прогрес розвитку галузі. Бойові дії охопили ключові промислові регіони, включаючи Донецьку, Луганську, Харківську та Запорізьку області, де була зосереджена значна частка машинобудівних активів. За оцінками, у перші місяці вторгнення понад 46% підприємств були змушені призупинити діяльність або опинилися під загрозою закриття [2], а загалом, як зазначає Пінчук О.В., було зруйновано чи пошкоджено понад 30% машинобудівних заводів [3].

Наслідки цих подій продемонстрували, що машинобудівні підприємства опинилися в умовах комплексної кризи. Найбільш серйозними викликами для галузі стали:

- фізичне знищення або пошкодження виробничих потужностей;
- перебої з енергопостачанням;
- розрив логістичних ланцюгів;
- кадровий дефіцит;
- зношеність устаткування;
- недостатній рівень державної підтримки;
- фінансова нестабільність.

Фізичне пошкодження підприємств у зонах бойових дій призвело до втрати критичної інфраструктури. У багатьох випадках йшлося не лише про окремі цехи чи виробничі лінії, а й про повну втрату промислових майданчиків, техніки, складських запасів і документації. Це призвело до неможливості відновлення діяльності на старих місцях без значних інвестицій.

Поряд з цим перебої з енергопостачанням, спричинені атаками на енергосистему, викликали зупинки виробництва або перехід на аварійні режими роботи. У періоди пікових атак у 2022—2023 роках підприємства стикалися з віяловими відключеннями, а також були змушені інвестувати у генератори, накопичувачі енергії та альтернативні джерела живлення. Витрати на енергозабезпечення зросли в середньому на 18—25%, що негативно позначалося на собівартості продукції. Однак ці вимушені інвестиції водночас стимулювали підприємства до підвищення енергоефективності та впровадження енергоменеджменту.

Логістична криза унеможливила поставки сировини й комплектуючих, ускладнила експорт та порушила виробничі ритми. Блокування портів, пошкодження залізничних вузлів та обмеження руху транспорту призвели до зриву контрактів, зниження якості обслуговування клієнтів і зростання транспортних витрат.

Одночасно загострилася кадрова проблема — мобілізація, евакуація та еміграція працівників призвели до зменшення людського капіталу на майже 20%. Перед повномасштабним вторгненням у 2021 році галузь налічувала більше 300 тисяч працівників, які складали 15% від усієї промисловості України. На 2024 рік число зменшилось до 220 тисяч, що безумовно сповільнило розвиток галузі через нестачу кваліфікованих кадрів [1].

Значна частина машинобудівних підприємств України досі функціонує на базі морально та фізично застарілого обладнання, що експлуатується понад два десятиліття. За окремими оцінками, понад 70% основних фондів в галузі перебувають у стані глибокої зношеності, перевищуючи середній рівень по промисловості загалом. Як зазначають Карачина Н.П., Кошовий В.В. та Штанько О.С. такий стан виробничих потужностей істотно обмежує можливості а також негативно впливає на точність, якість та стабільність виготовлення продукції. Це ускладнює освоєння сучасних технічних вимог, наприклад, при виготовленні комплектуючих для енергетичного чи оборонного секторів. Брак сучасного обладнання також стримує участь у міжнародних тендерах, де вимагається підтверджена сертифікація виробничих процесів [4].

Як зазначили Целікова А.С. та Місько Є.В. державна підтримка машинобудівної галузі в Україні є недостатньо ефективною. Прийняті програми розвитку здебільшого мають декларативний характер, не забезпечені належним фінансуванням і не оновлюються відповідно до сучасних викликів. Автори підкреслюють, що підприємства не отримують стратегічних замовлень, гарантій чи фінансових стимулів, а процедура доступу до підтримки є надмірно забюрократизованою. Для подолання цих проблем вони наголошують на необхідності перезапуску програм, впровадженні інструментів експортного сприяння та підтримці інноваційного розвитку [5].

На останок, фінансові труднощі, зростання витрат, збитки та обмежений доступ до кредитування унеможливили капіталовкладення, модернізацію та поповнення обігових коштів. Через невизначеність та підвищені ризики банки неохоче кредитували промисловість, а страхові механізми не працювали в умовах війни, що загострювало проблему нестачі ліквідності. Економічні наслідки стали очевидними: у 2022 році обсяг виробництва впав на 43,1% порівняно з попереднім роком, а рентабельність опустилася до від'ємного значення — мінус 3,3%, що свідчить про глибоку збитковість більшості підприємств галузі [1].

2023 рік адаптація та відновлення

Попри складні обставини, вже у 2023 році галузь почала демонструвати ознаки адаптації. За даними Держстату, обсяг виробництва зріс на 18,4% порівняно з 2022 роком [1]. Це зростання, хоч і базувалося на вкрай низькому попередньому рівні, але стало свідченням здатності галузі до відновлення. Значну роль у цьому відіграли заходи з релокації підприємств до безпечніших регіонів — західних і центральних областей України. За офіційними даними, понад 19000 підприємств змінили юридичну адресу з лютого 2022 року і хоча процес був складним, він допоміг зберегти виробничий потенціал [6]. Яскравий приклад — Краматорський завод важкого верстатобудування, який евакуювався із Донбасу і на новому місці зміг налагодити виготовлення важливих виробів для оборони.

Покращення ситуації з енергопостачанням і часткове відновлення логістичних маршрутів сприяли стабілізації виробництва. У 2023 році кількість діючих підприємств стабілізувалось на рівні 4568, а рентабельність зросла до 6,8% [1].

2024 рік стабілізація та зростання

У 2024 році машинобудування увійшло в етап відносної стабілізації після стрімкого відновлення у 2023-му. Незважаючи на незначне скорочення обсягів виробництва на 0,4%, галузь продемонструвала позитивні результати. Обсяг реалізованої продукції зріс до безпрецедентних 532 мільярдів грн, а чистий прибуток машинобудівних підприємств збільшився до 47 млрд грн. Таке суттєве зростання частково зумовлене курсовою різницею, адже девальвація гривні збільшила еквівалент валютної виручки в національній валюті. Крім того, підприємства поступово переорієнтувались на виробництво продукції з вищою доданою вартістю, що дозволило підвищити маржинальність продажів навіть за умов скорочення фізичних обсягів виробництва. Таким чином, уповільнення темпів виробництва варто розглядати не як кризу, а як ознаку переходу до більш збалансованого та економічно виправданого розвитку [1].

Перспективи розвитку машинобудування України

Утім, на тлі цих труднощів поступово почали формуватися і нові точки зростання машинобудування, що стали результатом адаптації підприємств до умов війни. Зокрема, у залізничному секторі попит на продукцію зріс у зв'язку з логістичними змінами та зростанням потреб у мобільних транспортних рішеннях. У 2023 році "Укрзалізниця" (УЗ) уклала контракт з Крюківським вагонобудівним заводом на постачання 22 пасажирських вагонів на суму 980 млн грн. Також підприємство отримало сертифікацію на виробництво вагонів європейської колії, що відкриває нові експортні можливості. У вантажному сегменті УЗ власними силами збудувала 528 вагонів — це найвищий показник за останні п'ять років. З'явився також інноваційний зерновоз, адаптований під обидва типи колії — 1520 мм та 1435 мм — з використанням українських комплектуючих [7].

У сфері виробництва спецтехніки та автобусів також зафіксовані позитивні зрушення. Компанія "Техкомплект" у 2023 році виготовила 100 одиниць техніки — на 50% більше, ніж у 2022-му. Черкаський автобусний завод випустив близько 500 автобусів з частковою локалізацією виробництва (67%), а львівський концерн "Електрон" почав виготовлення низькопідлогових міських автобусів для Ужгорода. Крім того, відновлено виробництво шкільних автобусів, що постачаються у громади Полтавщини та Київщини. Ці приклади свідчать, що навіть у складних умовах війни окремі підприємства здатні не лише зберігати виробництво, а й модернізувати його, орієнтуючись на потреби як держави, так і місцевих громад [7].

Таким чином, війна, завдавши глибоких потрясінь, водночас спричинила масштабну трансформацію машинобудівного комплексу України. Після різкого спаду у 2022 році галузь продемонструвала поступове відновлення у 2023-му та досягла певної стабілізації у 2024-му. У цей період сформувався також новий вектор розвитку, що базується на адаптації до воєнних умов і пошуку внутрішніх резервів. Серед ключових можливостей, які відкрилися перед галуззю:

1. Зростання попиту на оборонну продукцію;
2. Відбудова інфраструктури;
3. Релокація виробництв;

4. Адаптація до стандартів ЄС;
5. Сталий розвиток;
6. Імпортозаміщення;
7. Залучення міжнародної допомоги;
8. Цифрова трансформація.

Війна суттєво змінила структуру внутрішнього попиту. Особливу роль відіграє оборонне замовлення, яке забезпечує постійне завантаження для підприємств, здатних виробляти продукцію подвійного призначення — від бронетехніки до комплектуючих для дронів. Це стимулює модернізацію виробничих потужностей та освоєння нових технологій.

Масштабні руйнування інфраструктури створили потребу у великій кількості будівельної, дорожньої та комунальної техніки. Машинобудівні підприємства отримують замовлення на генератори, спецавтомобілі, екскаватори та іншу техніку, необхідну для відновлення зруйнованих міст і сіл.

Переміщення підприємств до більш безпечних регіонів створює можливості для технологічного оновлення. У багатьох випадках релокація супроводжується інвестиціями в нове обладнання, перехід на сучасніші моделі виробництва, а також укріпленням регіональної промисловості.

Орієнтація на європейський ринок змушує підприємства впроваджувати сертифікацію, стандарти якості та екологічні норми, що сприяє підвищенню конкурентоспроможності. Це відкриває шлях до розширення експорту та участі у спільних проєктах з європейськими партнерами.

Одним з таких стандартів є орієнтація на досягнення цілей сталого розвитку. У світлі зобов'язань України щодо скорочення викидів парникових газів, дедалі більшого значення набуває декарбонізація промисловості, зокрема машинобудування. Підприємства вже починають впроваджувати енергоощадні технології, використовувати вторинну сировину, переходити на електротранспорт та зелений водень. Подальша екологізація виробництва стане передумовою для доступу до європейських ринків та уникнення карбонових мит.

Однак, дослідження Віштак І. та Прямухіної Н. показують, що імпорт машинобудівної продукції суттєво переважає над експортом, навіть у тих сегментах, де Україна має власне виробництво. Така ситуація свідчить про недостатній конкурентоспроможність національних підприємств і потребу в модернізації галузі. Розрив ланцюгів постачання та обмеження імпорту з країн-агресорів створюють попит на вітчизняні аналоги комплектуючих, техніки та устаткування. Це, у свою чергу, відкриває можливості для імпортозаміщення та стимулює розвиток внутрішніх виробництв, зокрема у сфері машинобудування для ОПК, енергетики та транспорту [8].

Абушов Т. зазначає, що найбільш важливим у процесі розвитку машинобудування є вдале управління наявними ресурсами [9]. Однак війна фокусує на собі більшість ресурсів країни і в таких випадках держава потребує допомоги партнерів. Фінансова підтримка з боку ЄС, США та міжнародних організацій створює додаткові ресурси для модернізації галузі. Можливість участі у програмах грантового фінансування або кре-

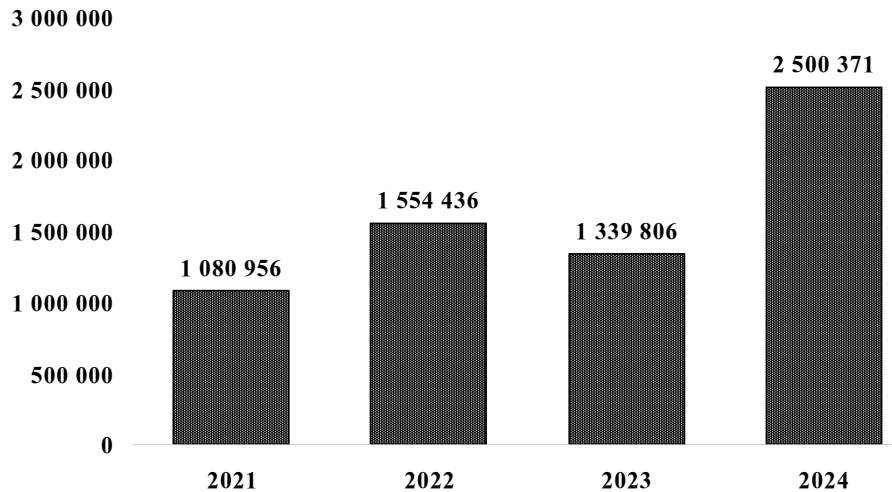


Рис. 2. Динаміка зміни витрат на інновації машинобудівних підприємств, тис. грн

Джерело: сформовано автором за даними [1].

дитування під низький відсоток — підвищує інвестиційну спроможність підприємств.

На нашу думку, найбільш стратегічно важливим вектором розвитку є цифрова трансформація машинобудівної галузі через впровадження принципів Індустрії 4.0. Модернізація виробничих ліній, автоматизація, цифрові двійники, системи контролю якості — усе це має стати частиною нової індустріальної політики.

У цьому процесі ключову роль відіграє не лише бізнес, а й наукова спільнота. Активна співпраця підприємств з профільними технічними університетами, науково-дослідними інститутами та центрами трансферу технологій здатна забезпечити впровадження інноваційних рішень у виробництво. Особливо важливим є запуск спільних R&D-проектів, участь у міжнародних програмах підтримки інновацій, а також формування галузевих науково-виробничих кластерів.

Водночас, попри всі труднощі, машинобудівні підприємства поступово впроваджують інноваційні рішення та цифрові технології на практиці. Порівнюючи із довоєнним 2021 роком, на 2024 рік витрати на інновації зросли більше ніж у два рази (рис. 2).

Єпіфанова І.М. зазначає, що впровадження сучасних технологій у машинобудуванні відіграє вирішальну роль у підвищенні ефективності підприємств. За її словами, ці технології сприяють зростанню продуктивності, зниженню витрат, покращенню якості продукції та забезпечують гнучкість виробництва [10].

Гарним прикладом служить нещодавній кейс компанії "Інтерпайп", яка активно впроваджує цифрові рішення, орієнтовані на підвищення ефективності взаємодії з клієнтами. У 2024 році було створено повноцінну сервісну цифрову інфраструктуру, яка дозволяє в режимі реального часу відстежувати замовлення, контролювати логістику та отримувати супровідну документацію через онлайн-кабінет. Такі зміни не лише підвищують прозорість і якість обслуговування, а й сприяють оптимізації внутрішніх процесів. Це приклад успішної інтеграції CRM, GPS-трекінгу та ERP-рішень на підприємстві важкої промисловості [11].

Не менш показовим є приклад цифровізації на Київському заводі підйомно-транспортного обладнання (ПТО). Тут трансформація торкнулася як виробничих, так і проектно-технологічних процесів: інтеграція ERP-системи з CAD-середовищем дозволила автоматизувати облік, проектування та управління ресурсами. Також було впроваджено PDM-рішення для управління технічною документацією та конфігуратори виробів для спрощення модифікацій продукції. Ці інструменти суттєво скоротили час підготовки виробництва й забезпечили більшу гнучкість у реалізації замовлень [12].

Природа розвитку машинобудування повинна враховувати довгострокову стабільну роботу, тобто передбачати стратегічний розвиток. Тому машинобудівні підприємства на сучасному етапі повинні використовувати цифрові технології та за їх допомогою розробляти довгострокові цілі та шляхи їх досягнення, що передбачає аналіз середовища, формування стратегії, її реалізацію, оцінку, та бути здатними протягом усього життєвого циклу підприємства успішно нейтралізувати як власні внутрішні, так і зовнішні загрози без істотних для себе ресурсних витрат.

Стратегічний розвиток машинобудівного підприємства з використанням цифрових технологій можна представити у вигляді таких етапів:

1) формування цілей та оцінка практичної можливості досягнення цілей розвитку. Використання великих даних (Big Data) дозволить відстежувати актуальність цілей. Їх необхідно постійно відслідковувати та перевіряти з урахуванням змін основних чинників як зовнішнього, так і внутрішнього характеру, адже в процесі руху до цілей самі вони можуть трансформуватися. В цьому також допоможуть Business Intelligence-системи (BI), завдяки яким усі дані буде зведено у зручні дашборди. Це дозволить швидше аналізувати масиви даних, виявляти тенденції та проводити порівняльний аналіз сценаріїв розвитку;

2) встановлення конкретних результатів по кожному структурному підрозділу і працівнику, оцінка потенціалу їх розвитку. Штучний інтелект (ШІ) та Інтернет Речей (IoT) дозволить визначити найбільш значущі ре-

зультати комерційної та виробничої діяльності, ранжувати їх у порядку важливості і досягти узгодженості на всіх рівнях підприємства;

3) виявлення зони потенціальних проблем і несподіваних наслідків. Підприємство, використовуючи великі дані (Big Data) та хмарні обчислення, може запобігти проблемам, які виникають в умовах непередбачуваних ситуацій, що бувають явними і неявними (латентними). Тому інформація про них може надходити в одних випадках у вигляді сильних, а в інших — слабких сигналів. В першому випадку рівень обізнаності такий, що залишається достатньо часу для вжиття обґрунтованих заходів, а в другому часу залишається мало. Звичайно, особлива проблема — це виявлення слабких сигналів, тому що значно зростає ступінь ризику;

4) розробка планів дій щодо досягнення цілей і відповідних результатів розвитку. Враховуючи особливості інтегрованої діяльності, розробка відповідних планів досягнення необхідних результатів повинна здійснюватися з урахуванням цифрових технологій, які б враховувала специфіку використовуваних систем управління. ERP— (Enterprise resource planning) та PLM-системи (Product Lifecycle Management) забезпечать централізоване управління всіма ресурсами та процесами, тим самим дозволивши синхронізувати стратегічний план з оперативною діяльністю організації.

5) реалізація цілей і досягнення результатів розвитку на підґрунті управління за ситуаціями. Необхідно обов'язково здійснити аналіз ситуації з огляду на те, які вимоги до підприємства вона висуває і що характерно для цієї ситуації, потенціалу і необхідної гнучкості (маневреності) в рамках переходу до відповідного ситуаційного управлінського стилю. З цим допоможе Інтернет Речей (IoT), який забезпечує збір даних в реальному часі з усього обладнання та систем наявних на підприємстві.

6) систематичний контроль, оцінка результатів розвитку на базі управління за відхиленнями. Процес контролю починається з контролю за результатами і супроводжується оцінюванням чинників, які сприяють чи заважають їх одержанню. Щоб результати можна було оцінити найефективніше, кінцеві цілі мають бути добре визначеними. Чітке уточнення основних результатів і ступеня досягнення цілей є головним підґрунтям цілеспрямованого контролю. Change Management Tools, такі як Jira та ClickUp, дозволять ефективно управляти змінами, вчасно фіксувати відхилення, формувати плани корекції та відстежувати їхню реалізацію в реальному часі;

7) коригуючі заходи для досягнення цілей і запланованих результатів розвитку. Після контролю і оцінювання досягнутих результатів йде останній етап вжиття коригуючих заходів. Максимальне використання позитивного досвіду ефективних практик об'єднаних в одну систему, дозволить значно підвищити досягнення цілей і запланованих результатів розвитку.

Використання цифрових технологій у процесі стратегічного розвитку машинобудування виступає необхідною підтримкою, дозволяючи підприємствам адаптуватися до викликів воєнного часу, підвищити конкурентоспроможність і створити підґрунтя для сталого післявоєнного розвитку.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, проведене дослідження доводить, що машинобудівна галузь України, попри масштабні втрати, демонструє здатність до адаптації, відновлення та поступової трансформації. Цифровізація стала основою для формування нової парадигми управління машинобудівними підприємствами, орієнтованої на гнучкість, точність та проактивність. Використання технологій індустрії 4.0 дозволяє забезпечувати комплексну цифрову підтримку на всіх етапах стратегічного розвитку — від постановки цілей і планування до реалізації, контролю та коригування дій. Подальше впровадження цифрових рішень потребує не лише технологічної готовності підприємств, а й цілеспрямованої підтримки з боку держави у формуванні цифрової інфраструктури, розвитку фахових компетенцій персоналу і стимулюванні інноваційної активності в галузі.

Література

1. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 28.07.2025).
2. Яковенко І. Із початку повномасштабного вторгнення 90% українських компаній відновили роботу — дослідження. 2024. URL: <https://www.village.com.ua/village/business/news/348005-z-pochatku-povnomasshtabnoyi-viyini-90-ukrayinskih-kompaniy-vidnovili-robotu-doslidzhennya> (дата звернення 28.07.2025).
3. Пінчук О. В. Трансформаційні зміни у машинобудуванні України під впливом воєнних дій. Трансформаційна економіка. 2024. № 3 (08). С. 37—44. DOI: 10.32782/2786-8141/2024-8-5.
4. Карачина Н.П., Кошовий В.В., Штанько О.С. Трансформація розвитку та напрями розбудови машинобудування України. Економічний простір. 2024. № 190. С. 218—222. DOI: 10.32782/2224-6282/190-40.
5. Целікова А. С., Мисько Є. М. Сучасний стан та проблеми розвитку машинобудівних підприємств України. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Т. 9, № 2. С. 228—235. DOI: 10.36887/2415-8453-2024-2-39.
6. Пикало О. Релокація бізнесу. У 2024 році бажаних змінити юридичну адресу стало менше. 2025. URL: <https://forbes.ua/news/biznesi-u-2024-rotsi-perei-zhdzhal-na-20-ridshe-naypopulyarnishiy-marshrut-zistolitsi-do-kiivshchini-10022025-27008> (дата звернення 29.07.2025).
7. Моїсєєв В. Машинобудування зростає завдяки оборонним замовленням, але нерівномірно та нестійко. 2024. URL: <https://thepage.ua/ua/economy/stan-ukrayinskogo-mashinobuduvannya-u-lyutomu2024-roku> (дата звернення 29.07.2025).
8. Віштак І., Прямухіна Н. Розвиток інноваційного потенціалу машинобудівних підприємств в умовах кризи: основні аспекти і практична реалізація. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences. 2025. № 1. С. 265—273. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-338-39.
9. Абушов Т. Стан машинобудування в Україні через призму управління ресурсами. Вісник Хмельни-

цького національного університету. 2024. Т. 334, № 5. С. 151—156. DOI: 10.31891/2307-5740-2024-334-20.

10. Єпіфанова І. М. Вплив використання сучасних технологій на ефективність діяльності машинобудівних підприємств країни. *Економіка та суспільство*. 2025. № 72. DOI: 10.32782/2524-0072/2025-72-7.

11. Велика цифрова еволюція. Як "Інтерпайп" створює сервісну інфраструктуру для промислових клієнтів. 2025. URL: <https://interpipe.biz/ua/velyka-tsyfrova-evoliutsiia-yak-interpaip-stvoriue-servisnu-infrastrukturu-dlia-promyslovykh-klientiv> (дата звернення 30.07.2025).

12. Цифровізація виробничих ресурсів, конструкторської підготовки й управління проєктами виробництва "Київського заводу ПТО" на базі IT-Enterprise. URL: <https://kzpto.com.ua/uk/cifrovizaciya-vyrobnytstva> (дата звернення 30.07.2025).

References:

1. State Statistics Service of Ukraine (2025), available at: <https://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 28 July 2025).

2. The Village Ukraine (2024), "Since the beginning of the full-scale invasion, 90% of Ukrainian companies have resumed work — research", available at: <https://www.village.com.ua/village/business/news/348005-z-pochatku-povnomasshtabnoyi-viyni-90-ukrayinskih-kompaniy-vidnovili-robotu-doslidzhennya> (Accessed 28 July 2025).

3. Pinchuk, O.V. (2024), "Transformational changes in Ukrainian mechanical engineering under the influence of war", *Transformatsiina ekonomika*, vol. 3, no. 8, pp. 37—44.

4. Karachyna, N.P., Koshovyi, V.V. and Shtanko, O.S. (2024), "Transformation and development directions of mechanical engineering in Ukraine", *Ekonomichniy prostir*, vol. 190, pp. 218—222.

5. Tselikova, A.S. and Misko, Ye.M. (2024), "The current state and problems of development of Ukrainian machine-building enterprises", *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 9, no. 2, pp. 228—235.

6. Forbes Ukraine (2025), "Business relocation. In 2024, fewer companies wanted to change their legal address", available at: <https://forbes.ua/news/biznesu-2024-rotsi-pereizhdzhali-na-20-ridshe-naypopulyarnishiy-marshrut-zi-stolitsi-do-kiivshchini-10022025-27008> (Accessed 29 July 2025).

7. The Page (2024), "Mechanical engineering is growing thanks to defense orders, but unevenly and unstably", available at: <https://thepage.ua/ua/economy/stan-ukrayinskogo-mashinobuduvannya-ulyutomu2024-roku> (Accessed 29 July 2025).

8. Vishtak, I. and Pryamukhina, N. (2025), "Development of the innovation potential of machine-building enterprises in crisis conditions: key aspects and practical implementation", *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, vol. 1, pp. 265—273.

9. Abushov, T. (2024), "The state of mechanical engineering in Ukraine through the prism of resource management", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 334, no. 5, pp. 151—156.

10. Yepifanova, I.M. (2025), "The impact of modern technologies on the efficiency of machine-building

enterprises in Ukraine", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 72, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/5646> (Accessed 30 July 2025).

11. Interpipe (2025), "The great digital evolution: how Interpipe creates a service infrastructure for industrial clients", available at: <https://interpipe.biz/ua/velyka-tsyfrova-evoliutsiia-yak-interpaip-stvoriue-servisnu-infrastrukturu-dlia-promyslovykh-klientiv> (Accessed 30 July 2025).

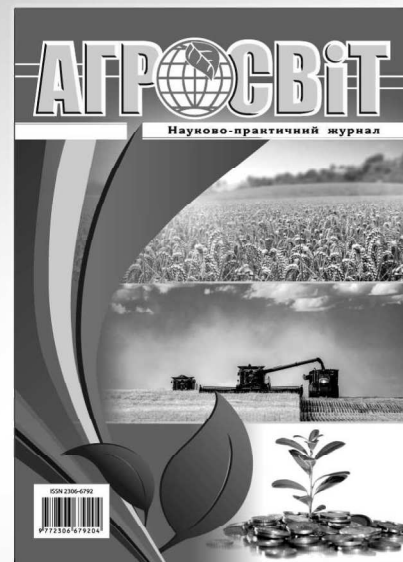
12. Kyiv Plant of Lifting and Transport Equipment (2025), "Digitalization of production resources, design preparation and project management at Kyiv PTO Plant based on IT-Enterprise", available at: <https://kzpto.com.ua/uk/cifrovizaciya-vyrobnytstva> (Accessed 30 July 2025).

Стаття надійшла до редакції 06.08.2025 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. С. Замлинський,
аспірант, Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7990-6398>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.16.228

ІНСТИТУЦІЙНІ ЗАСАДИ ФІНАНСОВОГО РЕГУЛЮВАННЯ ВИКОРИСТАННЯ ПРИРОДНИХ РЕСУРСІВ НА РІВНІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

О. Zamlynskyi,
Postgraduate student, The National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

INSTITUTIONAL FRAMEWORK FOR FINANCIAL REGULATION OF NATURAL RESOURCE USE AT THE LOCAL COMMUNITY LEVEL

Обґрунтовано, що підвищення дієвості впливу комунальних природно-ресурсних активів на темпи соціально-економічного піднесення територіальних громад залежить від інституціоналізації сучасної системи фінансування регулювання використання природних ресурсів на регіональному та місцевому рівнях. Виявлено, що фінансове регулювання використання природних ресурсів на рівні територіальної громади має включати блок бюджетно-податкових та блок грошово-кредитних регуляторів. Визначено, що бюджетно-податкові регулятори охоплюють інструменти рентного регулювання господарського освоєння природно-ресурсного потенціалу, методи розподілу природно-ресурсної ренти між бюджетами різного таксономічного рівня, інструменти фінансування заходів відтворення запасів природної сировини та упередження негативного впливу на біогеоценози. Встановлено, що грошово-кредитні регулятори системи фінансового регулювання використання природних ресурсів охоплюють компенсаційні механізми по відшкодуванню за рахунок коштів публічних бюджетів процентних ставок за кредити комерційних банків, які спрямовуються на реалізацію проєктів господарського освоєння та охорони природно-ресурсного потенціалу, а також методи використання іпотечно-заставних операцій для умонтування комунальних природно-ресурсних активів в систему ринкових товарно-грошових відносин, інструменти здійснення муніципальних запозичень під реалізацію природоексплуатаційних та природоохоронних проєктів. Доведено, що модель фінансового регулювання використання природних ресурсів на рівні територіальних громад має вписуватися у політику децентралізації системи управління природними ресурсами та охороною навколишнього природного середовища і повинна доповнювати національну екологічну та природно-ресурсну політику в частині врахування регіональних особливостей розміщення природно-ресурсних благ та техногенного впливу на навколишнє природне середовище. Обґрунтовано, що вагомою складовою сучасної системи фінансового регулювання використання природних ресурсів на рівні територіальних громад виступає формування позабюджетних публічних фондів, які забезпечать акумуляцію рентної плати за спеціальне використання природних ресурсів та екологічного податку за забруднення навколишнього природного середовища з метою створення надійного джерела фінансово-інвестиційного забезпечення відтворення природно-ресурсного потенціалу та охорони довкілля.

It has been substantiated that increasing the effectiveness of municipal natural resource assets on the pace of social and economic development of territorial communities depends on institutionalising a modern system of financing the regulation of natural resource use at the regional and local levels. It has been revealed that financial regulation of natural resource use at the territorial community level should include a block of budgetary and tax regulators and a block of monetary and credit regulators. It has been determined that budgetary and tax regulators include instruments for rent regulation of economic development of natural resource potential, methods for distributing natural resource rent between budgets of different taxonomic levels, instruments for financing measures to restore natural raw material reserves and prevent negative impacts on biogeocenoses. It has been established that monetary regulators of the financial regulation system for the use of natural resources include compensation mechanisms for reimbursement from public budgets of interest rates on commercial bank loans directed towards the implementation of projects for the economic development and protection of natural resource potential, as well as methods for using mortgage transactions to integrate municipal natural resource assets into the system of market commodity-money relations, and instruments for municipal borrowing for the implementation of nature exploitation and nature protection projects. It has been proven that the model of financial regulation of natural resource use at the local community level must fit into the policy of decentralisation of natural resource management and environmental protection. It should complement the national environmental and natural resource policy in terms of taking into account regional characteristics of the distribution of natural resources and man-made impact on the environment. Resource policy in terms of taking into account regional characteristics of the distribution of natural resources and man-made impact on the environment. It has been substantiated that an important component of the modern system of financial regulation of natural resource use at the local community level is the formation of extra-budgetary public funds that will ensure the accumulation of rent payments for the special use of natural resources and environmental taxes for pollution of the environment in order to create a reliable source of financial investment support for the reproduction of natural resource potential and environmental protection.

Ключові слова: фінансове регулювання, територіальна громада, природні ресурси, природокористування, бюджетно-фіскальна децентралізація, бюджетно-податкові інструменти, стимулювання, цільові позабюджетні фонди.

Key words: financial regulation, territorial community, natural resources, nature management, budgetary and fiscal decentralisation, budgetary and tax instruments, incentives, targeted extra-budgetary funds.

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

Децентралізація влади, реформа місцевого самоврядування та земельна дерегуляція вимагають формування інституційних засад фінансового регулювання використання природних ресурсів на рівні територіальних громад. Така система фінансового регулювання має забезпечити посилення впливу місцевого самоврядування на процеси розширеного відтворення та господарського освоєння природно-ресурсного потенціалу, а також зміцнити вплив сфери природокористування на темпи соціально-економічного розвитку територій, котрі виступають ареалом концентрації природно-ресурсних благ. Місцеве самоврядування має отримати додаткові повноваження стосовно використання методів фінансового регулювання використання природних ресурсів, виходячи з вигод та переваг бюджетно-фіскальної де-

централізації та земельної дерегуляції (формування комунального сектору у землекористуванні). Тому необхідним є формування інституційних засад фінансового регулювання використання природних ресурсів на рівні територіальної громади, які базуватимуться на імплементації кращих іноземних лекал капіталізації комунальних природно-ресурсних активів та функціонування збалансованої системи фіскальних вилучень при залученні природної сировини у відтворювальний процес.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретико-методологічним та інституціональним підґрунтям формування механізмів фінансового регулювання використання природних ресурсів на місцевому рівні виступають праці вітчизняних вчених І. Бистрякова, О. Веклич, В. Голяна, Б. Данилишина, Д. Клинового, Н. Мединської, В. Міщенко, А. Третьяка, М. Хвеси-

ка та інших [1—4; 6—9], які сформулювали інституціональні засади фінансового регулювання природокористування на рівні територіальних громад, а також зробили конкретні напрями посилення впливу господарського освоєння місцевого природно-ресурсного потенціалу на фінансову самодостатність місцевого самоврядування.

В контексті формування територіальних моделей фінансового регулювання вчені Державної установи "Інститут економіки природокористування та сталого розвитку Національної академії наук України" зазначали, що забезпечення сталого розвитку територіальних утворень потребує рішучих кроків у напрямі реалізації концепту ефективного використання природного багатства країни в рамках формування на рівні територіальних громад сучасних природно-господарських комплексів, орієнтованих на отримання додаткової вартості природно-ресурсного походження за рахунок інноваційних фінансово-економічних механізмів європейського типу [9, с. 21]. Тобто вчені обґрунтовують доцільність умонтування в інструментарій фінансового регулювання використання природних ресурсів на рівні територіальної громади методів та інструментів інноваційного спрямування, які апробовані закордоном і передбачають сек'юритизацію комунальних природно-господарських активів та створення спеціалізованих муніципальних компаній по їх управлінню.

Теоретико-методологічні засади фінансового регулювання використання природних ресурсів на регіональному та місцевому рівнях почали активно розглядатися у працях вітчизняних вчених у період, коли процеси децентралізації влади ще були у зародковому стані, але проблема зміцнення господарської самодостатності територіальних утворень вже актуалізувалася. Сутнісно-змістовна характеристика фінансового регулювання використання окремих видів природних ресурсів, зокрема сільськогосподарських земель, була здійснена А. Третяком [8]. Ключові моменти фінансового регулювання використання природних ресурсів в контексті вибору перспектив регіонального соціально-економічного розвитку на основі вилучення природно-ресурсної ренти були сформульовані Б.Данилишином та В.Мищенком [7] ще на початку 2000-х років.

Інституціоналізація пріоритетів децентралізації влади та реформи місцевого самоврядування у 2015—2016 роках зумовила необхідність перегляду базових положень архітектури фінансового регулювання використання природних ресурсів в контексті підвищення дієвості їх впливу на соціально-економічне піднесення територіальних громад. В.Голян та Н.Мединська визначають магістральним елементом системи фінансового регулювання використання природних ресурсів на місцевому рівні економічний механізм ресурсозбереження та енергоефективного природокористування [4], тобто виступають за диверсифікацію бюджетно-податкових та грошово-кредитних регуляторів, які стимулюватимуть утилізацію вторинної природної сировини і її подальше використання у виробництві різноманітних видів твердого та газоподібного біологічного палива.

Водночас приведені авторські підходи не повною мірою враховують усю багатогранність та багатфункціональність інструментарію фінансового регулювання

використання природних ресурсів на місцевому рівні, що не дозволяє підвищити результативність вилучення природно-ресурсної ренти на користь бюджетів місцевого самоврядування.

ЦІЛІ СТАТТІ

Метою статті є розроблення інституційних засад фінансового регулювання використання природних ресурсів на рівні територіальної громади з врахуванням необхідності посилення інвестиційної спрямованості природно-ресурсних платежів, котрі акумулюються у бюджетах місцевого самоврядування.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Природні ресурси виступають однією з основних матеріально-речових складових комунальних активів і відповідно прямо впливають на рівень господарської самодостатності територіальних громад. В умовах поглиблення децентралізації влади, коли місцева влада отримала додаткові повноваження в частині реалізації пріоритетів соціально-економічного розвитку, ефективніше використання природних ресурсів загальнодержавного та місцевого значення виступає дієвим резервом активізації ділової активності у місцевому природно-ресурсному секторі, зростання надходжень природно-ресурсної ренти до бюджетів місцевого самоврядування та покращення результативності розширеного відтворення природно-ресурсного потенціалу. Дерегуляція земельних відносин, яка передбачала передачу територіальним громадам земель сільськогосподарського призначення державної власності поза межами населених пунктів, значно розширила ареал концентрації природно-ресурсних благ, які перебувають у володінні, користуванні та розпоряджанні місцевого самоврядування.

Водночас приріст комунальних природно-ресурсних активів вимагає формування комплексного регуляторного механізму фінансового впливу на пропорції та масштаби господарського освоєння природно-ресурсного потенціалу, щоб поряд із додатковим залученням природної сировини у відтворювальний процес забезпечувати її відтворення і примноження. Система фінансового регулювання використання природних ресурсів на рівні територіальної громади повинна охоплювати набір обмежувальних та стимулювальних підходів, які даватимуть змогу забезпечувати ощадливе та збалансоване природокористування і упереджуватимуть прояви негативного і шкідливого впливу на довкілля [6, с. 98].

Передова іноземна практика підтверджує гіпотезу про те, що в спектрі регуляторного механізму природокористування ключове місце займають інструменти та методи фінансового регулювання, які координують та стимулюють пропорції і масштаби залучення природних ресурсів у відтворювальний процес. З огляду на те, що центр тяжіння щодо господарського освоєння природно-ресурсного потенціалу в останні роки було перенесено на місцевий рівень набуває актуальності проблема формування інструментарію фінансового регулювання використання природних ресурсів на рівні територіальних громад.

Така система фінансового регулювання повинна охоплювати набір методів бюджетного, податкового та

ліцензійно-дозвільного впливу на процеси користування природними ресурсами через призму наповнення місцевих бюджетів, застосування інструментарію стимулюючого рентного регулювання природокористування на основі використання оптимуму Лаффера [2], створення додаткових робочих місць, структурної перебудови регіональних господарських комплексів, збереження та примноження біорізноманіття.

У загальному вигляді система фінансового регулювання використання природних ресурсів на місцевому рівні має включати блок бюджетно-податкових та блок грошово-кредитних регуляторів. Бюджетно-податкові регулятори охоплюють інструменти рентного регулювання господарського освоєння природно-ресурсного потенціалу (рентна плата за спеціальне використання лісових ресурсів, рентна плата за спеціальне використання води, рентна плата за користування надрами, плата за землю), методи розподілу природно-ресурсної ренти між бюджетами різного таксономічного рівня, інструменти фінансування заходів відтворення запасів природної сировини та упередження негативного впливу на біогеоценози, механізми користування комунальними природними активами в умовах реалізації угод публічно-приватного партнерства.

Грошово-кредитні регулятори охоплюють компенсаційні механізми, котрі передбачають відшкодування за рахунок коштів публічних бюджетів процентних ставок за кредити комерційних банків, які спрямовуються на реалізацію проєктів господарського освоєння та охорони природно-ресурсного потенціалу, а також методи використання іпотечно-заставних операцій для умонтування комунальних природно-ресурсних активів в систему ринкових товарно-грошових відносин, інструменти здійснення муніципальних запозичень під реалізацію природо-експлуатаційних та природоохоронних проєктів.

Бюджетно-податкові регулятори фактично представляють дві сторони фінансового регулювання використання природних ресурсів: перша сторона — адміністрування та розподіл рентної плати за спеціальне використання природних ресурсів між бюджетами різних таксономічних рівнів; друга сторона — це фінансування проєктів освоєння місцевої природно-ресурсної бази за рахунок коштів обласних і районних бюджетів, а також бюджетів місцевого самоврядування. Якщо в частині рентного регулювання використання природних ресурсів органи місцевого самоврядування мають незначний люфт для маневру у зв'язку з гіперцентралізацією фіскального інструментарію регулювання природокористування, то в частині вибору пріоритетів фінансування господарського освоєння місцевої природно-ресурсної бази та використання комунальних природно-ресурсних активів у відтворювальному процесі місцева влада має сприятливий інституціональний коридор для того, щоб за рахунок коштів публічних бюджетів відтворювати природно-ресурсну основу соціально-економічного піднесення територіальних громад.

Повноваження місцевого самоврядування на сьогодні не дають можливості повною мірою використати весь потенціал використання фінансових методів та інструментів для комплекснішого та раціонального використання природних ресурсів як з точки зору зростання надходжень рентної плати за спеціальне використання природних ре-

сурсів до бюджетів територіальних громад базового рівня, так і з точки зору підвищення капіталізації залучення природної сировини та корисних властивостей природних біогеоценозів у відтворювальний процес.

Основними блоками фінансового регулювання використання природних ресурсів на рівні територіальних громад виступають: стимулювання; бюджетне регулювання; затвердження місцевого бюджету; створення спеціальних фондів у місцевих бюджетах; формування позабюджетних публічних фондів; фіскальне регулювання угод публічно-приватного партнерства (рис. 1).

Затвердження місцевого бюджету в частині визначення пріоритетів фінансування охорони навколишнього природного середовища та раціонального використання природних ресурсів виступає необхідною умовою формування публічних природоохоронних видатків. Величина таких видатків детермінує можливості місцевого самоврядування вчасно фінансувати оновлення мережі об'єктів комунальної природоохоронної інфраструктури та реалізацію проєктів відтворення мінерально-сировинної бази. Особливо важливого значення набуває розбудова комунальної природоохоронної інфраструктури для створення умов превентивного попередження природно-техногенних аварій та катастроф, зокрема в частині викидів і скидів забруднюючих речовин, а також розміщення промислових відходів та побутового сміття.

Водночас величина природоохоронних видатків детермінується бюджетними можливостями місцевого самоврядування. Такі можливості великою мірою визначаються створенням спеціальних фондів природоохоронного та природно-ресурсного спрямування у місцевих бюджетах.

Джерелами формування таких фондів виступає частина природно-ресурсної ренти та частина екологічного податку. Такий фонд дає можливість сформувати надійне джерело фінансування природоохоронних видатків і забезпечити цільове використання акумульованих у місцевих бюджетах екоресурсних платежів.

Вагомою складовою сучасної системи фінансового регулювання використання природних ресурсів на рівні територіальних громад виступає формування позабюджетних публічних фондів. Такі фонди дають можливість акумулювати не лише рентну плату за спеціальне використання природних ресурсів та екологічний податок за забруднення навколишнього природного середовища, але і кошти корпоративного сектора, домогосподарств, інвесторів-нерезидентів, а також кошти урядів іноземних держав та міжнародних організацій природоохоронного спрямування, зокрема глобальних екологічних фондів. Створення таких фондів є дуже важливим з огляду на потребу прискореного усунення наслідків еколого-деструктивного впливу воєнних дій і реалізації проєктів екологічного реінжинірингу деградованих війною біогеоценозів.

Такі фонди формуватимуть джерела фінансово-інвестиційного забезпечення заміни зруйнованих об'єктів водопостачання та водовідведення, відновлення пошкоджених активними бойовими діями лісових екосистем, природооблаштування територій природно-заповідного фонду. Фактор забезпечення достатніх обсягів фінансування потреб природно-заповідних територій місцевого значення набув ще більшої актуальності з огляду на вимоги ЄС щодо збільшення площі

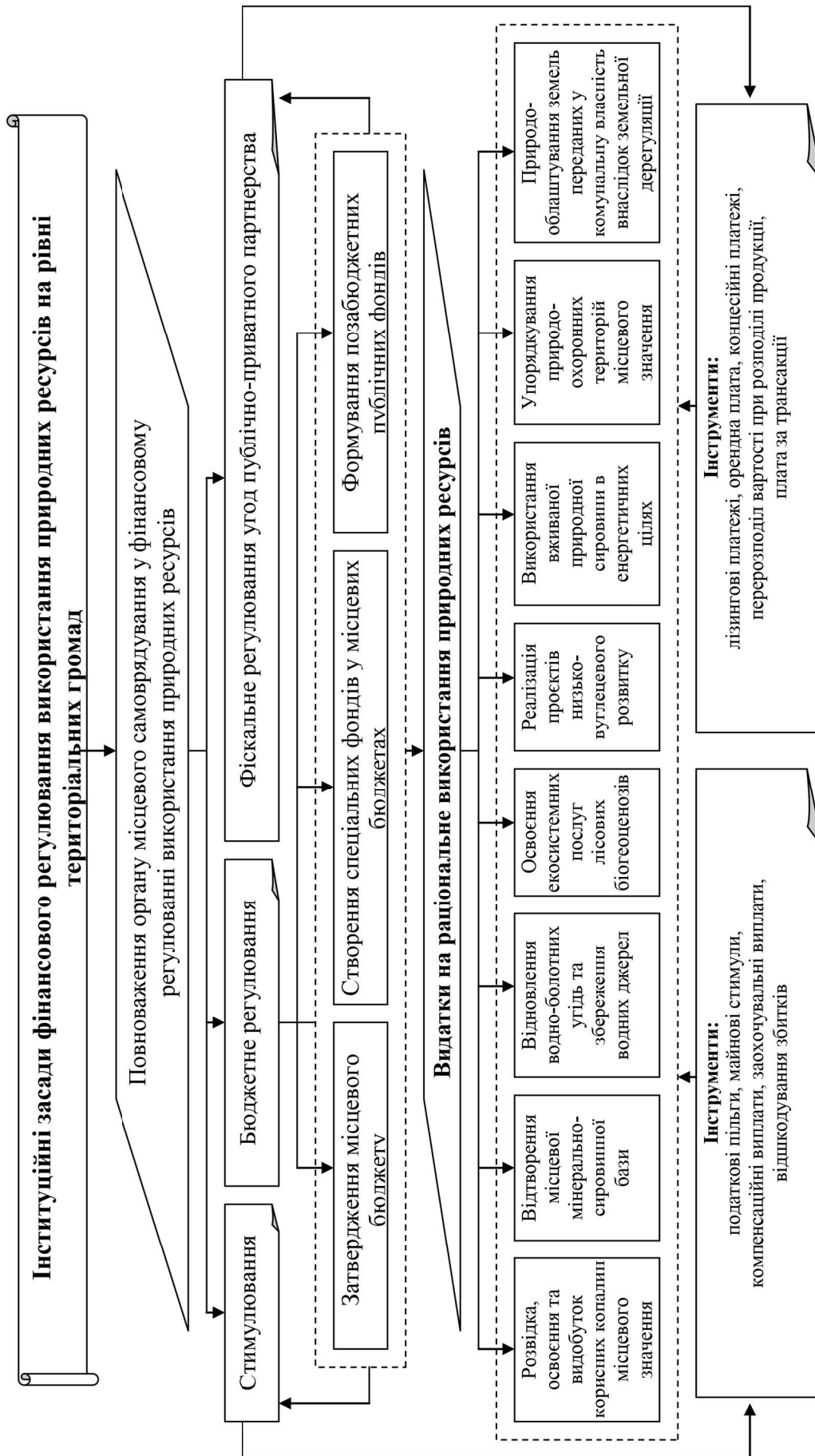


Рис. 1. Інституційний інструментарій фінансового регулювання використання природних ресурсів на рівні територіальних громад

Джерело: розроблено автором.

природоохоронних територій у відповідності з Угодою про асоціацію між Україною та ЄС.

Блок стимулювання в системі фінансового регулювання використання природних ресурсів в умовах поглиблення децентралізації та зміцнення комунального природно-ресурсного сектора набуває вирішального значення. Створення бюджетних можливостей для застосування інструментів стимулювання комплексного використання природної сировини, утилізації вторинних природних ресурсів з метою виробництва різноманітних видів біологічного палива, освоєння екосистемних послуг природних біогеоценозів виступає однією з базових передумов соціально-економічного піднесення територій неіндустріальної спеціалізації.

Використання інструменту бюджетних, податкових та кредитних пільг за рахунок коштів публічних бюджетних та позабюджетних фондів сформує сприятливі фінансово-інвестиційні передумови для реалізації природо-експлуатаційних та природоохоронних проєктів, що забезпечить позитивні зрушення в регіональних господарських комплексах та сформує сучасні полюси росту, інноваційним ядром котрих виступає використання природної сировини та освоєння екосистемних послуг природних біогеоценозів.

Орієнтація моделі фінансового регулювання на рівні територіальних громад на застосування комплексу стимулів для природокористувачів дасть змогу збільшити обсяги виробництва продукції з високою доданою вартістю на основі переробки природної сировини. Стимули повинні бути зорієнтовані на впровадження методів та технологій комплексного природокористування (зменшення втрат природної сировини, підвищення рівня утилізації вторинних природних ресурсів, виробництво газоподібного та твердого біологічного палива на основі відходів сільськогосподарського та лісгосподарського виробництва), що створить умови для того, щоб і в середньостроковій і довгостроковій перспективі підвищити дієвість впливу господарського освоєння місцевого природно-ресурсного потенціалу на темпи соціально-економічного розвитку територіальних утворень [5, с. 12—13]. Об'єднання територіальних громад створило умови для того, щоб за рахунок застосування стимулів на місцевому рівні суттєво збільшити обсяги утилізації вторинної сировини, що дасть змогу сформувати потужну ресурсну базу виробництва біологічного палива та різноманітних напівфабрикатів. Утилізація природної сировини водночас зменшує потребу у додатковому вилученні матеріально-речової субстанції первинних природних ресурсів для потреб регіонального господарського комплексу, що дає змогу прогнозувати підвищення рівня запасів окремих видів природної сировини у середньостроковій та довгостроковій перспективі.

Перспективна модель фінансового регулювання використання природних ресурсів на рівні територіальних громад має охоплювати комплекс регуляторів, які даватимуть можливість запроваджувати у практику фінансово-інвестиційного забезпечення відтворення природно-ресурсного потенціалу такі механізми, які відповідають запитам та вимогам базових міжнародних природоохоронних конвенцій і тим самим забезпечуватимуть залучення для реалізації екологічних проєктів територіальних громад коштів глобальних природоохоронних

фондів, що дасть змогу реально диверсифікувати джерела інвестування природно-ресурсного сектора місцевих господарських комплексів. Особливо важливо умонтувати в територіальну модель фінансового регулювання природокористування інструменти та методи, які дадуть змогу територіальним громадам вливатися в природоохоронну архітектуру Європейського Союзу.

Нинішній рівень інвестиційного забезпечення реалізації природоохоронних проєктів, які мають вагомий вплив на екологічну обстановку у територіальних громадах в цілому, є недостатнім. В умовах воєнного стану його підвищити за рахунок внутрішніх джерел надто проблематично, тому важливим завданням формування моделей фінансового регулювання використання природних ресурсів на рівні територіальних громад є доповнення коштів публічних бюджетів коштами приватних підприємницьких структур та іноземних інвестицій. За умови створення умов для такого доповнення і за рахунок акумуляції частини природно-ресурсної ренти за спеціальне природокористування реальним є нарощення обсягів інвестиційного забезпечення відновлення, відтворення та охорони природних ресурсів та модернізації природно-господарської та природоохоронної інфраструктури. В умовах децентралізації влади та реформи місцевого самоврядування, коли центр тяжіння в управлінні соціально-економічними процесами поступово переміщується на рівень територіальної громади, удосконалення методологічного забезпечення стягнення рентної плати за спеціальне природокористування виступає однією з передумов зміцнення фінансової самодостатності територіальних утворень, особливо у сільській місцевості [3, с. 8]. Тому модель фінансового регулювання використання природних ресурсів на рівні територіальних громад має охоплювати такі інституційні норми, які забезпечуватимуть підвищення рівня концентрації рентної плати та плати за використання інших природних ресурсів у бюджетах територій, які виступають основним ареалом концентрації природної сировини. Таким ареалом концентрації переважної більшості природно-ресурсних благ є сільські території, котрі внаслідок багаторічного існування численних бюджетних викривлень, не отримують навіть критично необхідних обсягів природно-ресурсної ренти, що не дає можливості вчасно відтворювати порушені природні біогеоценози та розвивати природоохоронну інфраструктуру в цілому.

В умовах передачі земель сільськогосподарського призначення державної власності поза межами населених пунктів у комунальну власність значно розширилася об'єктна база встановлення партнерських відносин між органами місцевого самоврядування та суб'єктами приватного підприємництва. За таких умов невід'ємною складовою системи фінансового регулювання використання природних ресурсів виступає фіскальне регулювання угод публічно-приватного партнерства. Фіскальне регулювання має диференціюватися виходячи з моделі публічно-приватного партнерства: 1) комунальний природно-ресурсний об'єкт передається у тимчасове користування приватним операторам (оренда, угоди про розподіл продукції); 2) створюється нестатутне об'єднання за участю органів місцевого самоврядування, фінансово-кредитних установ, суб'єктів приватного виробничого підприємництва (кластер, асоціація).

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Поглиблення децентралізації влади та завершення процесу створення мережі територіальних громад сформували нові інституційні засади користування природними ресурсами на місцевому рівні. Надання додаткових повноважень місцевому самоврядуванню в частині володіння, користування та розпоряджання природними ресурсами вимагає формування сучасного регуляторного механізму, який оперуватиме системою методів та інструментів комерціалізації різноманітних складових природного багатства, комплексного використання природно-ресурсного потенціалу, утилізації вторинної природної сировини та залучення природних ресурсів в орбіту товарно-грошових відносин.

Зміцнення господарської самодостатності та фінансової спроможності територіальних громад в умовах поглиблення децентралізації влади та реформи місцевого самоврядування потребує перегляду ключових моментів системи фінансового регулювання використання природних ресурсів як комплексу бюджетно-податкових та грошово-кредитних регуляторів, направлених на вилучення природно-ресурсної ренти і її спрямування у публічні бюджети, фінансування проєктів відтворення місцевого природно-ресурсного потенціалу, комерціалізацію екосистемних послуг біогеоценозів, рекреаційне освоєння комунальних природно-ресурсних активів, утилізацію вторинної природної сировини і виробництво на цій основі різноманітних видів біологічного палива.

Ключовим елементом системи фінансового регулювання використання природних ресурсів на рівні територіальних громад має виступати комплекс інвестиційних стимулів, котрі підвищуватимуть заінтересованість природокористувачів у зростанні рівня комплексності використання природних ресурсів, утилізації вторинної природної сировини, перманентному відтворенні біорізноманіття та нарощенні потенціалу екосистемних послуг природних біогеоценозів.

Важливою складовою територіальних моделей фінансового регулювання використання природних ресурсів повинні виступати методи та інструменти, які забезпечуватимуть імплементацію у практику вітчизняного природокористування базових положень міжнародних природоохоронних конвенцій, що дасть змогу місцевому самоврядуванню забезпечити нарощення обсягів інвестування модернізації мережі об'єктів природоохоронної інфраструктури за рахунок коштів урядів іноземних держав та глобальних екологічних фондів.

Література:

1. Веклич О.О. Перші підсумки фінансово-бюджетної децентралізації екологічного оподаткування. Економіка України. 2016. № 3. С. 60—74.
2. Голян В., Марчук Ю., Погуляйко Ю., Матрунчик Д., Дзюбенко О. Формування сучасної моделі фінансового регулювання лісгосподарювання як важлива передумова інноваційної трансформації лісового сектора України. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2024. № 3 (56). С. 139—155.
3. Голян В.А. Плата за природні ресурси в умовах децентралізації: інвестиційний аспект. Інвестиції: практика та досвід. 2016. № 7. С. 7—16.

4. Голян В.А., Мединська Н.В. Інституціоналізація економічного механізму ресурсозбереження та енерго-ефективного природокористування на рівні ОТГ. Проблеми економіки. 2021. № 4. С. 211—216.

5. Карпук А.І., Миклуш Т.С., Дзюбенко О.М. Організаційно-економічне забезпечення комплексного природокористування на муніципальному рівні: інвестиційно-фінансові аспекти. Економіка та держава. 2018. № 9. С. 11—18.

6. Мединська Н.В. Економічний механізм природокористування в умовах децентралізації: сутнісна характеристика, типи, ієрархія. Економіка та держава. 2022. № 2. С. 97—102.

7. Міщенко В.С., Данилишин Б.М. Природно-ресурсна рента і рентна політика в Україні. Економіка України. 2003. № 12. С. 3—14.

8. Третяк А.М. Фінансове регулювання використання та охорони сільськогосподарських земель у процесі ринкового обороту. Економіка АПК. 2007. № 5. С. 52—56.

9. Хвесик М.А., Бистряков І.К., Клиновий Д.В. Фінансово-економічний механізм капіталізації природних ресурсів об'єднаної територіальної громади. Фінанси України. 2018. № 4. С. 19—40.

References:

1. Veklych, O.O. (2016), "The first results of financial and budgetary decentralization of environmental taxation", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 3, pp. 60—74.
 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. Golyan, V. (2016), "Charge for natural resources in the face of decentralization: investment aspect", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 7, pp. 7—16.
 4. Holian, V.A. and Medyn'ska, N.V. (2021), "Institutionalization of the economic mechanism of resource conservation and energy-efficient nature management at the level of the local government", *Problemy ekonomiky*, vol. 4, pp. 211—216.
 5. Karpuk, A., Myklush, T. and Dzyubenko, O. (2018), "Organizational and economic support for integrated nature management at the municipal level: investment and fiscal aspects", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 9, pp. 11—18.
 6. Medyn'ska, N. (2022), "Economic mechanism of nature management in the context of decentralization: essential characteristics, types, hierarchy", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 2, pp. 97—102.
 7. Mishchenko, V.S. and Danylyshyn, B.M. (2003), "Natural resource rent and annuity policies in Ukraine", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 12, pp. 3—14.
 8. Tretiak, A.M. (2007), "Financial regulation of the use and protection of agricultural land in the process of market turnover", *Ekonomika APK*, vol. 5, pp. 52—56.
 9. Khvesyk, M.A. Bystriakov, I.K. and Klynovyy, D.V. (2018), "Financial and economic mechanism for capitalization of natural resources of a united territorial community", *Finansy Ukrainy*, vol. 4, pp. 19—40.
- Стаття надійшла до редакції 30.07.2025 р.*

М. Ю. Карпенко,
аспірант кафедри фінансів, Державний торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2674-4799>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.16.235

ПОДАТКОВЕ РЕГУЛЮВАННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

М. Karpenko,
Postgraduate Student of the Department of Finance, State University of Trade and Economics

TAX REGULATION OF THE TERRITORIAL COMMUNITIES' SOCIAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT

У статті розкрито особливості податкового регулювання соціально-економічного розвитку територіальних громад в Україні. Проаналізовано динаміку частки податкових надходжень місцевих бюджетів у ВРП відповідних адміністративно-територіальних одиниць в контексті оптимізації фіскального простору. Здійснено компаративний аналіз контингенту ФОП за видами основної діяльності та галузевої структури ВВП України у 2014—2023 роках з метою виявлення резервів підвищення фіскальної результативності податкової політики. Досліджено рівень фіскальної автономії територіальних громад України. Проаналізовано структурну динаміку надходжень єдиного податку, сплаченого ФОП до місцевих бюджетів. Виявлено та систематизовано основні тенденції майнового оподаткування, детерміновано його фіскальну значимість у формуванні фінансово спроможних територіальних громад. На основі стохастичної залежності з'ясовано, що при збільшенні ВВП на 1 млн грн (у фактичних цінах) величина податкових надходжень до місцевих бюджетів зростає в середньому на 62 306 грн при високому скоригованому коефіцієнті детермінації.

The article is devoted to the territorial communities' social and economic development's tax regulation peculiarities in Ukraine. Considering the respective Ukrainian administrative-territorial units, the local budgets' tax revenues-to-GRP ratios dynamics was analyzed (in the context of the fiscal space's optimization). In order to identify the reserves for the fiscal efficiency of the tax policy increase, a comparative analysis of the individual entrepreneurs' contingent (by the type of their main economic activity) and the sectoral structure of the Ukrainian GDP over the period from 2014 to 2023 was carried out. The domestic territorial communities' fiscal autonomy level was highlighted as well. The structural dynamics of the flat tax revenues (paid by the individual entrepreneurs to the local budgets) was investigated. The main trends of property taxation were identified and systematized. Moreover, the property taxation's fiscal significance — regarding the phenomenon of the territorial communities' financial capacity formation — was determined. Based on stochastic dependence, it was proved that an increase in nominal GDP by 1 million UAH was associated with an expansion in the local budgets' tax revenues equaled to 62,306 UAH. The aforementioned regression appeared to be adequate and valid due to the high adjusted coefficient of determination. It is pointed

out that modern tax policy should act as a comprehensive stimuli mechanism for the territorial communities' economic activity. By setting the tax rates and certain fiscal benefits and exemptions as well, local authorities could effectively attract investors, revitalize small and medium-sized businesses, and adjust the proportions in the labor market, contributing to the development of the respective territory's potential. In addition, it was noted that, by the income redistribution within the community, tax policy could create the prerequisites for ensuring social support for the vulnerable segments of the population through the targeted financial programs and social projects, which contributes to justice and stability.

Ключові слова: фінансова політика, податкове регулювання, соціально-економічний розвиток, територіальні громади, місцеві бюджети, публічні фінанси.

Key words: fiscal policy, tax regulation, socio-economic development, territorial communities, local budgets, public finances.

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

Податкове регулювання є важливим механізмом забезпечення економічного розвитку. Вдосконалення структури фінансового простору традиційно асоціюється із поглибленням децентралізації бюджетної системи й посиленням ролі місцевого самоврядування — інституції якого одержують право детермінувати ставки та бази місцевих податків і зборів — у визначенні траєкторії зростання й пропорцій відтворення. Стійкий розвиток національної економіки можливий за умов, що стійкістю характеризуються й процеси зростання в розрізі адміністративно-територіальних одиниць, які її утворюють, а доктрина модернізації фінансового простору є логічною та послідовною. Пошук оптимального профілю податкової політики залишається актуальним, особливо враховуючи потребу розширення повноважень і функціоналу місцевого самоврядування щодо справляння місцевих податків.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемам податкового регулювання розвитку у контексті формування територіальних громад присвячено чимало праць вітчизняних та зарубіжних дослідників. У. І. Оутс наголошував, що, пропри значимість міжбюджетних трансфертів в якості інструменту регулювання розвитку територій, саме зміцнення їх власної доходної бази є запорукою стійкого зростання як на регіональному, так і на національному рівні [1]. Дослідник зазначав особливу важливість майнового оподаткування, зокрема в частині податків на нерухомість, адже через іммобільність бази, ця категорія бюджетних надходжень є стабільною [2]. Р. М. Бірд наголошує, що децентралізація може покращити добробут мешканців громад за умов належного профілю податкової системи і коректного розподілу баз оподаткування між бюджетами різних ієрархічних рівнів. Надання самоврядним інституціям повноважень щодо оподаткування є ключовим для забезпечення стійкого розвитку [3]. У спільному з Е. Слек дослідженні, Р. М. Бірд розглядає і потенційні ризики поглиблення децентралізації в емерджентних економіках за умов поширення фінансних

повноважень органів місцевого самоврядування, зокрема щодо податків, які неможливо ефективно адмініструвати на субнаціональному рівні [4]. А. Аріноко та І. Р. Ба-воно запропонували модель оптимізації доходів від місцевих податків, враховуючи концепт фінансової автономії [5]. Л. Мараттін із колегами розглядає фінансову політику комплексно, враховуючи видатки у розрізі адміністративно-територіальних одиниць та місцеві доходи, аргументуючи специфіку реалізованого державою фінансового регулювання [6]. Т. А. Кумар вказує на етичні дилеми при податковому плануванні на різних ієрархічних рівнях, наголошуючи на балансі між максимізацією вигод стейкхолдерів та соціальною відповідальністю [7].

Вагомий внесок у розробку проблематики податкового регулювання соціально-економічного розвитку територіальних громад зроблено в межах школи І. Я. Чу-гунова [8—10]. Авторами запропоновано оригінальні підходи до системного вдосконалення механізму податкового регулювання економічного розвитку, розкрито специфіку фінансової політики за екстраординарних умов функціонування, зокрема в постпандемічний період та в часи економіки воєнного стану. Питанням податкового прогнозування присвячено працю авторського колективу під керівництвом Л. В. Лисяк [11]. Л. П. Сідельникова зі співавторами розглядає роль податкових пільг, запроваджених на місцевому рівні, у реактивності підприємництва [12]. Групою вітчизняних авторів досліджено особливості децентралізаційних процесів в ЄС та Україні, на основі чого визначено пріоритети податкової політики [13]. Однак чимало питань фінансового регулювання економічного розвитку громад досі потребує подальшого вивчення.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Дану статтю присвячено систематизації вітчизняного досвіду податкового регулювання соціально-економічного розвитку територіальних громад.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Гармонійний розвиток територіальних громад є пріоритетом фінансового регулювання. Перші дієві кроки щодо фінансової децентралізації в Україні відбули-

Таблиця 1. Співвідношення податкових надходжень зведених бюджетів областей у ВРП у 2011—2021 роках, %

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Україна	5,61	5,88	5,99	5,50	4,94	6,16	6,74	6,53	6,80	6,76	6,36
Вінницька обл.	6,38	6,71	6,70	5,87	5,13	6,35	7,35	7,15	7,23	7,20	6,53
Волинська обл.	5,46	5,54	5,76	5,32	5,26	7,03	7,81	7,00	6,37	6,68	6,76
Дніпропетровська обл.	5,47	5,99	6,06	5,73	5,50	6,60	6,80	6,75	7,53	7,58	6,68
Донецька обл.	5,60	6,08	6,81	7,40	5,36	5,55	6,35	5,83	6,32	6,60	5,70
Житомирська обл.	6,64	6,99	7,24	6,89	5,99	7,20	8,13	7,54	7,98	7,95	7,59
Закарпатська обл.	5,57	5,40	5,81	5,57	5,92	8,19	9,27	8,41	8,12	8,40	8,24
Запорізька обл.	6,78	6,89	7,36	6,30	5,48	7,39	7,43	7,72	8,04	7,84	6,98
Івано-Франківська обл.	5,34	5,09	5,03	4,61	4,56	6,15	6,93	6,56	6,97	7,10	6,54
Київська обл.	5,33	5,27	5,89	5,29	4,94	6,07	7,77	6,62	7,06	6,95	6,99
Кіровоградська обл.	6,11	6,88	6,57	6,34	5,41	6,89	8,39	8,02	8,15	8,44	7,37
Луганська обл.	5,92	6,50	7,13	9,52	7,27	6,95	8,97	8,40	8,48	8,75	8,53
Львівська обл.	6,06	5,95	6,23	5,79	5,63	7,54	7,92	7,49	7,26	7,06	6,89
Миколаївська обл.	5,70	6,36	6,25	6,04	5,15	6,52	7,45	7,29	7,43	7,69	6,96
Одеська обл.	5,93	6,37	6,37	6,26	5,71	7,65	9,37	8,70	8,38	7,83	7,53
Полтавська обл.	5,38	5,96	5,77	5,02	4,21	5,13	5,32	5,98	6,37	6,39	5,78
Рівненська обл.	6,34	6,67	7,01	5,64	5,15	6,86	8,22	7,86	7,81	8,01	7,89
Сумська обл.	6,70	7,47	7,10	6,47	5,44	7,47	8,88	8,34	8,53	8,54	7,72
Тернопільська обл.	5,36	5,84	6,22	5,45	5,48	6,93	7,74	7,73	7,83	7,73	7,26
Харківська обл.	5,78	6,51	6,58	6,03	5,40	6,34	7,22	7,11	7,84	7,90	7,95
Херсонська обл.	6,06	6,89	6,75	6,31	5,58	7,09	7,89	8,05	8,14	7,89	7,23
Хмельницька обл.	6,19	6,41	7,00	6,09	5,60	7,11	7,79	7,66	8,21	7,65	7,29
Черкаська обл.	6,15	6,44	6,50	5,88	5,23	6,71	7,62	6,89	7,03	7,10	6,97
Чернівецька обл.	6,68	7,03	6,96	6,66	7,01	9,62	8,93	8,47	7,86	7,74	7,61
Чернігівська обл.	5,82	6,33	6,48	6,13	5,50	7,11	7,71	7,22	7,68	7,76	6,72
м. Київ	3,84	3,69	3,47	3,23	3,46	4,42	4,31	4,38	4,64	4,54	4,37

Джерело: розраховано автором на основі даних Міністерства фінансів України та Державної служби статистики України.

ся приблизно з 10—15 річним лагом порівняно із низкою країн Центральної Європи і Балтії, що дозволяє при підготовці вітчизняних реформ врахувати відповідний досвід. Раціональним є припущення щодо існування стохастичної залежності між величинами податкових надходжень зведених бюджетів областей і ВРП у них. Динаміку частки податкових доходів бюджетів областей України та м. Києва у ВРП за період 2011—2021 років подано у табл. 1. Трансформація фіскального простору почалась з кодифікації податкового законодавства з 2011 року, тому цей рік є точкою відліку дослідження. Оприлюднення даних щодо ВРП відбувається з лагом: дані 2021 року відображені у звіті Державної статистичної служби України в 2023 році. Дані стосовно ВВП протягом періоду з моменту повномасштабного вторгнення не оприлюднювались.

Індикатор частки податкових надходжень місцевих бюджетів у відповідних значеннях ВРП у 2011—2021 роках був досить волатильним із річним модулем коливання переважно в межах до 0,50 в. п. Виключення склав період 2015—2017 року, відзначений рекордним зростанням вказаної пропорції на 1,22 в. п. Необхідно зауважити, що саме з 2015 року стартувала реформа бюджетної децентралізації, яка спрямована на зміцнення фінансової спроможності громад та підвищення ролі податкових надходжень у формуванні відповідних бюджетів. Свого максимального значення — 6,80 % ВРП — показник досяг в 2019 році, мінімального — 4,94 % ВРП — у 2015 році.

Найбільш волатильним у аналізованому періоді індикатор виявився в Закарпатській області, коливаючись від 5,40 % ВРП у 2012 році до 9,27 % ВРП у 2017 році. На противагу цьому, максимально стабільним він був у м. Києві та відносно стійко зростав від 3,23 % ВРП у 2014 році до 4,64 % ВРП у 2019 році (за виключенням

епізоду зниження на 0,12 в. п. у 2017 році до 4,31 % ВРП). Окремо зазначимо, що композиційна структура формування податкових надходжень м. Києва відрізняється від інших територіальних громад. Адже до загального фонду бюджету столиці спрямовується лише 40 % надходжень від ПДФО згідно ст. 64 Бюджетного кодексу України, тоді як до загального фонду інших територіальних громад — 60 %. Крім того, розглядаючи зведений бюджет області констатуємо, що сумарно до всіх місцевих бюджетів потрапляє 75% від загальних надходжень ПДФО.

Важливим компонентом доходів місцевих бюджетів є місцеві податки, особливо та їх частина щодо яких самоврядні органи можуть регулювати параметри ставок та баз. Середня частка надходжень місцевих податків до ВРП відповідних адміністративних одиниць в 2011—2021 роках — 1,31 %. Середньому для вибірки індикатору відповідав індивідуальний показник у Вінницькій, Закарпатській та Запорізькій областях. Незначне (до 0,09 в. п. за модулем) відхилення було зафіксовано у Дніпропетровській (-0,06 в. п.) Житомирській (-0,02 в. п.), Луганській (-0,08 в. п.), Львівській (-0,05 в. п.), Миколаївській (-0,01 в. п.) і Тернопільській (+0,04 в. п.) областях. Суттєве відхилення відмічено в Донецькій області (-0,58 в. п.) і Києві (-0,32 в. п.).

В контексті оцінювання впливу податкової політики на соціально-економічний розвиток громад важливо проаналізувати тенденції динаміки та структури платників, що перебувають на спрощеній системі оподаткування. У табл. 2 представлено структурну динаміку розподілу ФОП за видами економічної діяльності. Протягом 2014—2023 років їх кількість залишалась досить стабільною. Так, у 2014 році, за даними Держстату, вона становила близько 1,59 млн осіб, а станом на 2023 рік —

Таблиця 2. Розподіл ФОП за видами економічної діяльності в 2014–2023 роках, %

	Сільське, лісове та рибне господарство	Промисловість	Будівництво	Оптова та роздрібна торгівля	Транспорт	Послуги
2014	1,86	5,61	1,41	56,23	6,09	28,80
2015	2,00	5,68	1,59	54,90	6,37	29,46
2016	1,90	5,68	1,66	53,12	6,13	31,51
2017	1,81	5,58	1,55	51,01	5,49	34,56
2018	1,74	5,49	1,55	48,84	5,02	37,36
2019	1,62	5,29	1,60	46,94	5,04	39,51
2020	1,49	4,91	1,58	45,49	5,05	41,48
2021	1,45	4,59	1,58	42,92	4,86	44,60
2022	1,39	4,49	1,57	40,38	5,10	47,06
2023	1,37	4,50	1,61	39,55	5,31	47,65

Джерело: розраховано та побудовано автором за даними Державної служби статистики України.

1,61 млн. Кількість економічних суб'єктів варіювалась, зважаючи на виклики гібридної агресії з 2014 року, пандемію COVID-19 і повномасштабне вторгнення.

Як видно з табл. 2, основною сферою діяльності ФОП в Україні в період 2014–2023 років були оптова та роздрібна торгівля, чим займалися від 56,23 % до 39,55 % генеральної сукупності ФОП. З 2021 року надання послуг стало основним видом діяльності для майже половини ФОП.

Згідно табл. 3 сільське господарство щорічно забезпечувало створення близько 9,95 % ВВП. Однак масштабне вторгнення і тимчасова окупація територій суттєво скоротили потенціал агросектору, ведення виробництва утруднено на прифронтових територіях, а також через те, що частина земель наразі замінована. Промисловість забезпечувала створення до 19,60 % ВВП, при чому в 2016–2018 роках її питома вага стійко перевищувала 21,00 %.

Порівняльний зріз структури економіки і ФОП засвідчує нерівномірний їх розподіл за галузями. Окремо слід відзначити невідповідність між часткою ФОП, що діють у сфері торгівлі, та часткою ВВП, що у ній створюються. В середньому 47,94 % ФОП України працювали саме в торгівлі, однак їх діяльність забезпечувала виробництво лише 13,50 % ВВП (рис. 1), що однозначно має бути враховано при дизайні профілю фіскальної політики.

Середня частка ФОП, задіяних у сфері транспортних перевезень, склала 5,45 % за період аналізу. При чому в 2022 році на фоні різкого скорочення частки транспортної сфери у ВВП (зокрема через припинення авіаперевезень та стрімке зниження обсягу цивільних морських перевезень) на 1,09 в. п. до 4,33 %, ваговий

показник ФОП, що задіяні у сфері транспорту, характеризувався незначним приростом на рівні 0,26 в. п.

У 2017–2023 роках спостерігалось стійке та відчутне зростання на рівні 10,75 в. п. у динаміці частки сфери послуг у структурі ВВП. Середнє значення показника за весь період аналізу склало 48,81 % ВВП, що посвідчує найбільший внесок сфери послуг у виробництво. Виявлені пропорції мають враховуватися при розробці соціально-демографічної політики [14, 15]. Особливий інтерес в контексті дослідження впливу податкової політики на розвиток громад являє собою динаміка надходжень єдиного податку з ФОП.

У табл. 4 представлено динаміку часток надходжень єдиного податку, сплаченого ФОП, в доходах, податкових надходженнях місцевих бюджетів та у місцевих податках. Загалом дана категорія доходів місцевих бюджетів мала стійку позитивну тенденцію, а її питома вага у структурі доходів зросла з 0,61 % у 2011 році до 8,12 % у 2024 році. Незважаючи на застосування фіскальних преференцій на початку дії воєнного стану роль єдиного податку, сплаченого ФОП, практично не знизилась. У 2024 році, після скасування преференцій, фіскальна значимість податку продовжувала зростати. Вагові показники єдиного податку у податкових надходженнях і доходах місцевих бюджетів додатково у 2024 році зросли ще й тому, що з жовтня 2023 року "військовий" ПДФО повністю зараховується до держбюджету [16].

Іншими важливими індикаторами фінансової автономії територіальних громад виступають питома вага податку на майно, введеного у 2015 році, у загальних податкових надходженнях (з ЄСВ) та ВВП (рис. 2). Вони досить наочно де-

Таблиця 3. Структура ВВП України у 2014–2023 роках, %

	Сільське господарство	Промисловість	Будівництво	Оптова та роздрібна торгівля	Транспорт	Послуги
2014	10,15	20,50	2,32	14,73	6,36	45,94
2015	12,06	19,77	1,96	13,78	6,79	45,65
2016	11,73	21,19	1,99	13,33	6,57	45,19
2017	10,18	21,13	2,16	13,73	6,40	46,40
2018	10,14	21,01	2,28	13,25	6,38	46,94
2019	8,97	19,88	2,70	13,22	6,66	48,57
2020	9,31	17,97	2,83	13,94	6,22	49,74
2021	10,89	20,40	2,76	13,61	5,42	46,93
2022	8,57	16,69	1,32	12,32	4,33	56,77
2023	7,55	17,52	1,57	13,06	4,36	55,94

Джерело: розраховано та побудовано автором за даними Державної служби статистики України.

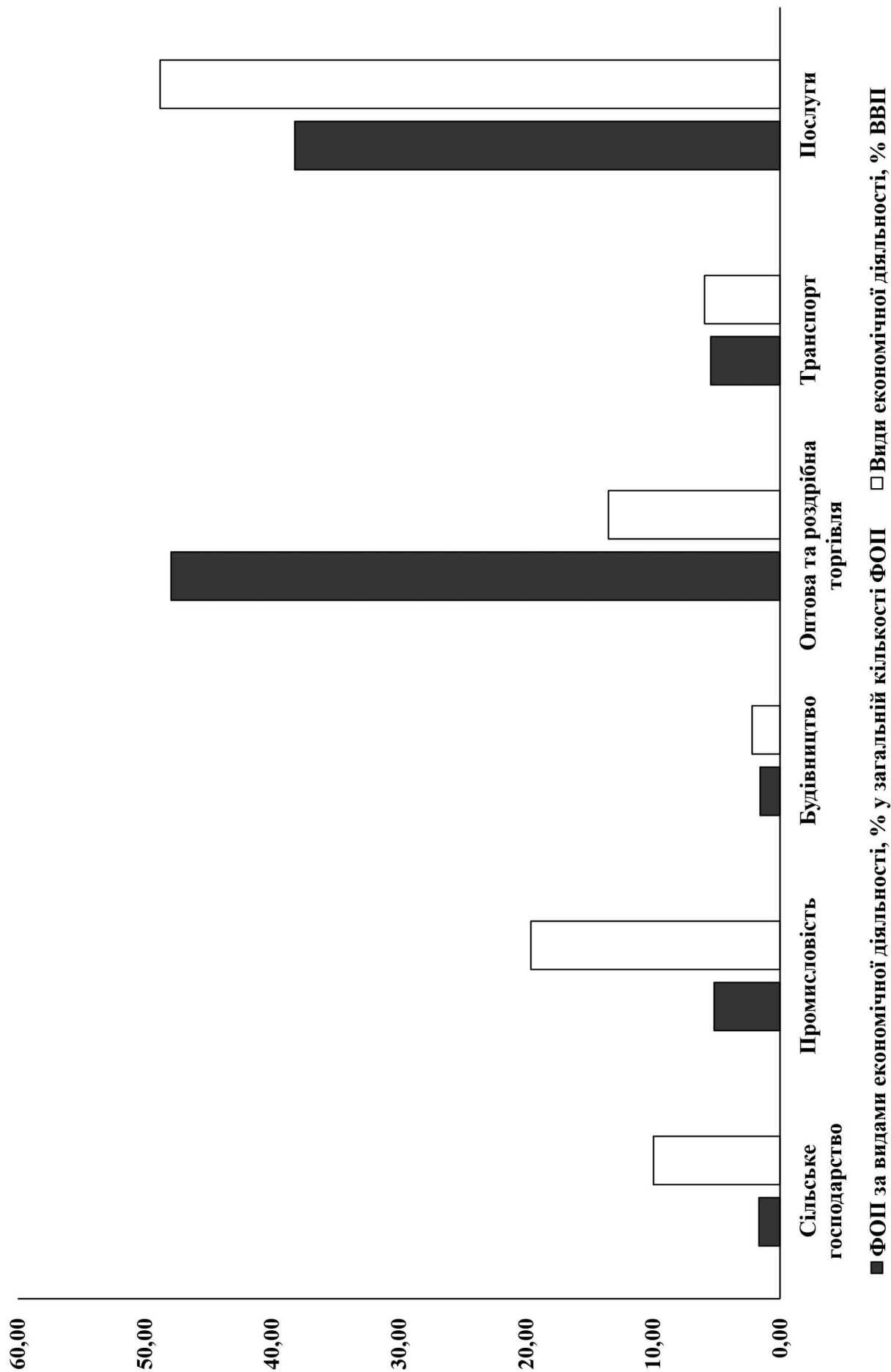


Рис. 1. Розподіл ФОП за видами економічної діяльності та структура ВВП України у 2014–2023 роках
Джерело: побудовано автором за даними Державної служби статистики України.

монструють обсяг фіскальних повноважень місцевих самоврядних інституцій, що мають змогу детермінувати ставки та регулювати базу 2 із 3 компонентів згаданого податку (за виключенням транспортного податку).

Аналіз посвідчує стійку тенденцію до зниження вагових показників податку на майно у загальних податкових надходженнях та ВВП протягом останніх шести років досліджуваного інтервалу. З 2019 року частка цього податку у ВВП скоротилася на 0,29 в. п. до 0,66% у 2024 році. Значення індикатора 2024 року нижче на 0,1 в. п. у порівнянні з 2021 роком. Частка податку на майно у загальних податкових надходженнях скоротилася на 0,91 в. п. до 1,92 % наприкінці аналізованого періоду. Зниження індикатора у 2024 році проти 2021 року склало 0,48 в. п. Водночас відмітимо, що даний податок забезпечує бюджету досить сталим обсягом власних надходжень.

Примітно, що максимальний обсяг від справляння надходжень податку на майно надійшов до бюджетів територіальних громад у воєнний 2024 рік — 50,24 млрд грн, що майже на 7,00 млрд грн більше, ніж у останньому перед повномасштабним вторгненням 2021 році, що посвідчує як відчутну стійкість надходжень цього податку, попри несприятливі соціально-економічні умови, так і його значний фіскальний потенціал.

Позитивну динаміку (за виключенням 2021 року) демонструє податок на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки. За останні 5 років аналізованого часового інтервалу обсяг його надходжень збільшився на рекордні 85,40 %. В розрізі структури податку на майно найвищу фіскальну значимість зберігає плата за землю, середнє значення її питомої ваги за останні 5 років досліджуваного інтервалу становить 80,62 %, а у 2024 році — 78,31 %. Для податку на нерухомість відповідні показники складають 18,99 % та 21,25 %, а для транспортного податку — 0,40 % та 0,44 %.

Доцільним є дослідження стохастичної залежності між індикаторами суспільного виробництва і податковими надходженнями місцевих бюджетів. Оскільки ВВП являє арифметичну суму ВРП адміністративних одиниць, розглянемо, як його величина корелює з обсягом податкових надходжень місцевих бюджетів. Враховуючи часовий інтервал з першого кварталу 2011 року по четвертий квартал 2024 року, та застосувавши економіетричні обчислення, маємо наступне рівняння регресії (1):

$$y = 1669,313 + 0,062306x, R^2 = 0,934 \quad (1),$$

де y — величина податкових надходжень місцевих бюджетів, млн грн;

x — величина номінального ВВП, млн грн

Виявлена регресія означає, що у аналізованому періоді при збільшенні ВВП на 1 млн грн (у фактичних цінах) величина податкових надходжень до місцевих бюджетів зростала в середньому на 62 306 грн при високому скоригованому коефіцієнті детермінації і достатній кількості спостережень ($N = 56$). Коефіцієнт при змінній x є статистично значимим (P -значення — $8,766 \cdot 10^{-34}$), в той час як константа позбавлена статистичної значимості.

Сучасна податкова політика має виступати комплексним механізмом стимулювання економічної активності територіальних громад. Встановлюючи ставки податків та певні

Таблиця 4. Структурна динаміка надходжень єдиного податку, сплаченого ФОП, в 2011—2024 роках, %

	Частка єдиного податку, сплаченого ФОП, у:		
	доходах місцевих бюджетів	податкових надходженнях місцевих бюджетів	місцевих податках
2011	0,61	1,52	44,45
2012	1,60	4,21	66,19
2013	2,22	5,37	66,94
2014	2,33	6,19	67,10
2015	2,29	6,87	24,94
2016	2,82	7,03	24,43
2017	3,08	7,68	29,37
2018	3,53	8,55	32,57
2019	4,45	9,22	33,91
2020	5,86	9,68	36,50
2021	6,00	10,04	38,73
2022	5,92	8,36	39,01
2023	5,82	8,75	38,00
2024	8,12	12,50	46,03

Джерело: розраховано та побудовано автором за даними Державної казначейської служби України та Державного веб-порталу бюджету для громадян.

фіскальні пільги й виключення органи місцевої влади можуть ефективніше залучати інвесторів, ревіталізувати малий та середній бізнес, коригувати пропорції на ринку праці, сприяючи розвитку потенціалу території [17]. Крім того, перерозподіляючи доходи у межах громади, податкова політика створює пререквізити для забезпечення соціальної підтримки вразливих верств населення через фінансування цільових програм та соціальних проєктів, що сприяє справедливості та стабільності.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Ключовим аспектом податкового компоненту фіскальної політики є забезпечення контролю за фінансовою дисципліною платників податків. Делегування місцевому самоврядуванню певного спектру контрольних повноважень за своєчасністю та повнотою сплати податків є запорукою стабільного надходження коштів до бюджету громади та підвищення фінансової дисципліни. Неналежне адміністрування податків призводить до неповного їх збору та порушення фінансової дисципліни, що становить екзистенційну загрозу стійкому розвитку, особливо у поєднанні з недостатнім контролем за справлянням відповідних платежів та відсутністю ефективних механізмів їх стягнення. Нерівномірність навантаження у розрізі категорій платників може створювати несправедливі умови для бізнес-сектору та громадян, дестимулюючи останніх. Подолання вказаних проблем можливе виключно шляхом вдосконалення інституційного каркасу механізму реалізації фіскальної політики, з одного боку, та посилення економічної свідомості платників податків, з іншого. Вдосконалення податкової політики в частині посилення її координації із бюджетним регулюванням призводить не до декларативної, а до практичної реалізації принципів стійкого розвитку територіальних громад. Відповідність якості і структури суспільних благ та послуг, фінансованих в т. ч. і з використанням автономних ресурсів, не лише сприяє підвищенню добробуту, а й посилює конкурентний та інвестиційний потенціали адміністративно-територіальних утворень.

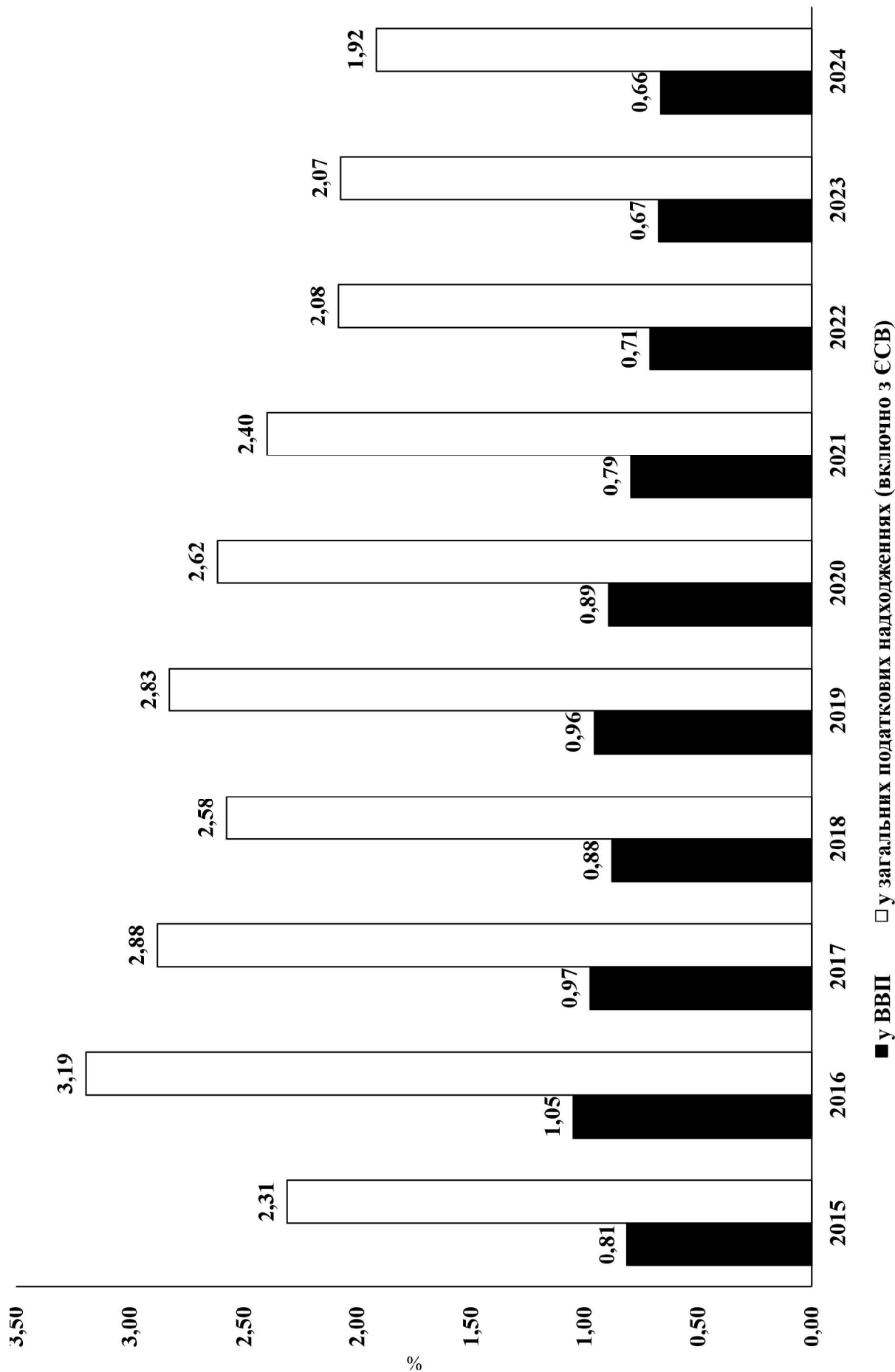


Рис. 2. Частка податку на майно у загальних податкових надходженнях та у ВВП за період 2015—2024 років

Джерело: розраховано та побудовано автором за даними Державної казначейської служби України, Державної служби статистики України та Державного веб-порталу бюджету для громадян Openbudget.

Література:

1. Oates, W. E. (1999). An essay on fiscal federalism. *Journal of economic literature*, 37(3), 1120—1149.
2. Oates, W. E. (2005). Property taxation and local public spending: the renter effect. *Journal of Urban Economics*, 57(3), 419—431.
3. Bird, R. M. (2009). Tax assignment revisited. *Tax reform in the 21st century*, 441—470.
4. Bird, R. M., & Slack, E. (2014). Local taxes and local expenditures in developing countries: strengthening the Wicksellian connection. *Public Administration and Development*, 34 (5), 359—369.
5. Arintoko, A., & Bawono, I. R. (2021). The optimization of local tax revenues for local government within the framework of regional autonomy. *Public Policy and Administration*, 20 (2), 176—188.
6. Marattin, L., Nannicini, T., & Porcelli, F. (2022). Revenue vs expenditure based fiscal consolidation: the pass-through from federal cuts to local taxes. *International Tax and Public Finance*, 29 (4), 834—872.
7. Kumar, T. A. (2024). Ethical Dilemmas in State and Local Tax Planning: Balancing Profit Maximization and Social Responsibility. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30 (4), 667—678.
8. Kaneva, T., Chugunov, I., Pasichnyi, M., Nikitishin, A., & Husarevych, N. (2022). Tax policy for economic recovery and sustainable development after COVID-19. *Problemy Ekorozwoju*, 17 (2), 102—109.
9. Chugunov, I., Pasichnyi, M., Koroviy, V., Kaneva, T., & Nikitishin, A. (2021). Fiscal and monetary policy of economic development. *European Journal of Sustainable Development*, 10 (1), 42—52.
10. Бюджетно-податкова політика у системі регулювання економіки: монографія / [І. Я. Чугунов, Т. В. Канєва, М. Д. Пасічний]; за заг. ред. І. Я. Чугунова. Київ: Глобус-Пресс, 2018. 354 с.
11. Lysiak, L., Hrabchuk, O., Kachula, S., & Shchryi, H. (2022). Research of dynamics and forecasting the budget incomes from excise taxation: the Ukraine experience. *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, 3 (44), 51—62.
12. Sidelnikova, L., Ovsiuk, N., Savastieieva, O., Kozak, S., Lishchuk, N., & Zinchenko, A. (2022). Tax incentives in the system of state financial support of economic entities. *Economic Affairs*, 67 (04), 653—659.
13. Pasichnyi, M., Kaneva, T., Ruban, M., Nepytyaliuk, A. (2019). The impact of fiscal decentralization on economic development. *Investment Management and Financial Innovations*, 16 (3), 29—39.
14. Непиталюк А. В. Детермінанти забезпечення демографічної стійкості. Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право. 2019. № 105 (4). С. 44—59.
15. Козловський С. В., Мазур, Г. Ф., Непиталюк А. В. Демографічна стійкість суспільства як основа економічного розвитку. Економіка та держава. 2019. № 10. С. 14—19.
16. Pasichnyi, M. (2024). Fiscal dominants of military financing. *Scientia fructuosa*, 154 (2), 20—37.
17. Пасічний М. Д., Непиталюк А. В. Інновації та конкурентоспроможність як доміанти економічного зростання. Бізнес Інформ. 2023. № 10. С. 102—111.

References:

1. Oates, W. E. (1999), "An essay on fiscal federalism", *Journal of economic literature*, vol. 37, no. 3, pp. 1120—1149.
 2. Oates, W. E. (2005), "Property taxation and local public spending: the renter effect", *Journal of Urban Economics*, vol. 57, no. 3, pp. 419—431.
 3. Bird, R. M. (2009), "Tax assignment revisited", *Tax reform in the 21st century*, vol. 1, pp. 1441—470.
 4. Bird, R. M. and Slack, E. (2014), "Local taxes and local expenditures in developing countries: strengthening the Wicksellian connection", *Public Administration and Development*, vol. 34, no. 5, pp. 359—369.
 5. Arintoko, A. and Bawono, I. R. (2021), "The optimization of local tax revenues for local government within the framework of regional autonomy", *Public Policy and Administration*, vol. 20, no. 2, pp. 176-188.
 6. Marattin, L., Nannicini, T. and Porcelli, F. (2022), "Revenue vs expenditure based fiscal consolidation: the pass-through from federal cuts to local taxes", *International Tax and Public Finance*, vol. 29, no. 4, pp. 834—872.
 7. Kumar, T. A. (2024), "Ethical Dilemmas in State and Local Tax Planning: Balancing Profit Maximization and Social Responsibility", *Educational Administration: Theory and Practice*, vol. 30, no. 4, pp. 667—678.
 8. Kaneva, T., Chugunov, I., Pasichnyi, M., Nikitishin, A. and Husarevych, N. (2022), "Tax policy for economic recovery and sustainable development after COVID-19", *Problemy Ekorozwoju*, vol. 17, no. 2, pp. 102—109.
 9. Chugunov, I., Pasichnyi, M., Koroviy, V., Kaneva, T. and Nikitishin, A. (2021), "Fiscal and monetary policy of economic development", *European Journal of Sustainable Development*, vol. 10, no. 1, pp. 42—52.
 10. Chuhunov, I. Ya., Kanieva, T. V. and Pasichnyi M. D. (2018), *Biudzhethno-podatкова polityka u systemi rehulivuvannya ekonomiky* [Fiscal policy in the system of economic regulation], Hlobus-Press, Kyiv, Ukraine.
 11. Lysiak, L., Hrabchuk, O., Kachula, S. and Shchryi, H. (2022), "Research of dynamics and forecasting the budget incomes from excise taxation: the Ukraine experience", *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, vol. 3, no. 44, pp. 51—62.
 12. Sidelnikova, L., Ovsiuk, N., Savastieieva, O., Kozak, S., Lishchuk, N. and Zinchenko, A. (2022), "Tax incentives in the system of state financial support of economic entities", *Economic Affairs*, vol. 67, no. 04, pp. 653—659.
 13. Pasichnyi, M., Kaneva, T., Ruban, M. and Nepytyaliuk, A. (2019), "The impact of fiscal decentralization on economic development", *Investment Management and Financial Innovations*, vol. 16, no. 3, pp. 29—39.
 14. Nepytyaliuk, A. V. (2019), "Determinants for the demographic sustainability ensuring", *Zovnishnia torhivlia: ekonomika, finansy, pravo*, vol. 105, no 4, pp. 44—59.
 15. Kozlovskiy, S. V., Mazur, G. F. and Nepytyaliuk, A. V. (2019), "Demographic sustainability as the basis for economic development", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 10, pp. 14—19.
 16. Pasichnyi, M. (2024), "Fiscal dominants of military financing", *Scientia fructuosa*, vol. 154, no. 2, 20—37.
 17. Pasichnyi, M. D., Nepytyaliuk, A. V. (2023), "Innovations and Competitiveness as Dominants of Economic Growth", *Biznes Inform*, vol. 10, pp. 102—111.
- Стаття надійшла до редакції 04.08.2025 р.*

К. І. Колесов,
здобувач вищої освіти третього (освітньо-наукового) рівня,
Національний університет "Одеська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-6736-1550>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.16.243

ОЦІНКА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ПРИВАБЛИВОСТІ ПРОМИСЛОВИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ

К. Kolesov,
PhD student, Odesa Polytechnic National University

MODELLING OF INNOVATION AND INVESTMENT STRATEGIES OF THE ENTERPRISE

Стаття розглядає актуальну проблему оцінки інвестиційної привабливості промислових підприємств України в умовах геополітичних викликів та економічних трансформацій. У контексті періоду 2014—2025 років аналізуються динаміка прямих іноземних інвестицій (ПІІ), ключові фактори впливу (геополітичні ризики, інституційні реформи, економічні індикатори) та секторальні особливості (металургія, машинобудування, енергетика, агропромисловий комплекс). Стаття розглядає ключові аспекти цієї проблеми, включаючи аналіз останніх досліджень, моделювання факторів привабливості, порівняльний аналіз з країнами-сусідами та перспективи відновлення. Автор пропонує багатофакторну модель оцінки з урахуванням індексів (GPR, CPI, B-READY) та сценарії поствоєнного розвитку, що дозволяє керівникам підприємств і уряду приймати обґрунтовані рішення щодо залучення інвестицій, управління ризиками та забезпечення стійкого зростання. Ця стаття надає важливий інструмент для підвищення конкурентоспроможності промисловості України в динамічному глобальному середовищі.

The article evaluates the investment attractiveness of Ukrainian industrial enterprises from 2014 to 2024, analyzing the dynamics of foreign direct investment (FDI) and the impact of geopolitical risks, institutional reforms, and economic factors on key sectors: metallurgy, mechanical engineering, energy, and the agro-industrial complex. The analysis draws on recent studies and publications from sources like the National Bank of Ukraine (NBU), World Bank, European Business Association (EBA), and UNCTAD. Key findings highlight FDI fluctuations: from a low of \$0.85 billion in 2014 to a peak of \$6.5 billion in 2021, followed by a drop to \$0.57 billion in 2022 due to the invasion, and partial recovery to approximately \$4.57 billion in 2023 and \$3.3 billion in 2024. By the first quarter of 2025, FDI inflows increased by \$669 million, signaling cautious optimism amid ongoing risks. Publications emphasize the influence of war on industrial capacities, with steel production falling 70% in 2022, and the role of reinvested earnings in FDI statistics. Emerging research integrates artificial intelligence for investment decision-making, including machine learning algorithms for profitability forecasting in innovative projects.

The article's objective is to evaluate investment attractiveness through a multifaceted approach, incorporating quantitative data (FDI dynamics, production indices) and qualitative assessments). The core material examines key factors: geopolitical risks (GPR peaking at 520 in 2022, correlating negatively with FDI at -0.75), institutional reforms (CPI rising from 26 in 2014 to 36 in 2024), and economic indicators (industrial production growth of 2.9% in 2024 but a 1.6% decline in early 2025). Sectoral analysis reveals varying attractiveness: metallurgy (index 6/10, ROI 8–12%, recovering via green technologies); mechanical engineering (7/10, ROI 10–15%, boosted by relocations and defense needs); energy (8/10, ROI 12–18%, driven by renewables with \$2 billion annual FDI); and agro-industry (9/10, ROI 15–20%, resilient due to land reforms and exports).

Conclusions affirm that while geopolitical risks dominate, reforms and international support (e.g., EU's Ukraine Facility of 50 billion for 2024–2027) foster recovery, projecting FDI growth to \$5–7 billion in 2025. The study recommends tax incentives, AI-driven modeling, and ESG criteria to enhance attractiveness. Future research directions include post-war scenario modeling incorporating for advanced forecasts, contributing to sustainable industrial development and eurointegration.

Ключові слова: інвестиційна привабливість, промислові підприємства, прямі іноземні інвестиції, геополітичні ризики, секторальний аналіз.

Key words: investment attractiveness, industrial enterprises, foreign direct investment, geopolitical risks, sectoral analysis.

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

Інвестиційна привабливість промислових підприємств є ключовим фактором економічного розвитку будь-якої країни, особливо в умовах глибоких трансформацій і зовнішніх викликів [1; 2]. Для України, яка пережила революційні події 2014 року, початок військового конфлікту на сході та повномасштабну агресію Росії у 2022 році, ця проблема набуває особливого значення. Інвестиції в промисловість не лише сприяють відновленню виробничих потужностей, але й забезпечують створення робочих місць, трансфер технологій та інтеграцію в глобальні ланцюги доданої вартості. У контексті останнього десятиліття (2014—2024) Україна зіткнулася з впливом капіталу, скороченням прямих іноземних інвестицій (ПІІ), релокацією підприємств та енергетичною кризою, що суттєво вплинуло на промислові сектори, такі як металургія, машинобудування, енергетика та агропромисловий комплекс [3; 4].

Ця проблема тісно пов'язана з науковими завданнями, такими як аналіз впливу геополітичних ризиків на інвестиційний клімат, оцінка ефективності державних реформ та порівняльний аналіз з країнами-сусідами. Практичне значення полягає в розробці рекомендацій для уряду щодо стимулювання інвестицій, особливо в умовах повоєнної відбудови. Дослідження інвестиційної привабливості допомагає прогнозувати економічне зростання, вирішувати проблеми регіональних диспропорцій та забезпечувати стійкість промисловості до криз, що є актуальним для реалізації стратегій євроінтеграції України.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Останні дослідження інвестиційної привабливості промислових підприємств України фокусуються на динаміці ПІІ [5; 6], впливові воєнних дій та реформ [7; 8]. Згідно з даними Світового банку у звіті Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4) від лютого 2025 р., загальні потреби України на відновлення сягають \$524 млрд на наступне десятиліття, з акцентом на промислову інфраструктуру та залучення приватного сектора для покриття до третини витрат [9]. Дослідження UNCTAD у World Investment Report 2025 підкреслює глобальне падіння FDI на 11% у 2024 р., з особливим впливом на країни, що розвиваються, як Україна, де тісні фінансові умови та геополітичні ризики зменшили потоки інвестицій, але регіональні тенденції в Азії та Латинській Америці вказують на потенціал відновлення через зелений перехід [10]. Європейська Бізнес Асоціація (EBA) у своєму дослідженні 2025 р. зазначає зростання індексу інвестиційної привабливості до 2.49 балів у 2024 р., з 70% компаній, що планують інвестиції, хоча кількість великих проектів зменшилася до 16% через війну, з фокусом на оборонну промисловість та енергетику [11]. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025 акцентує на необхідності підвищення інвестицій та експорту для економічного зростання, відзначаючи привабливість спрощених режимів для бізнесу, але також ризики фрагментації через поділ підприємств [12]. Ці публікації підкреслюють актуальність моделювання поствоєнних сценаріїв для прогнозування інвестицій у промисловість, з урахуванням реформ та міжнародної підтримки.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою цієї статті є комплексна оцінка інвестиційної привабливості промислових підприємств України за період 2014—2024 років.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Інвестиційна привабливість промислових підприємств є ключовим фактором економічного розвитку України, особливо в контексті останнього десятиліття глибоких перетворень (2014—2024). Після революційних подій 2014 року та початку військового конфлікту на сході країни Україна зіткнулася з різким відпливом капіталу і скороченням прямих іноземних інвестицій. Уряду довелося впроваджувати реформи для покращення бізнес-клімату та підтримки інвесторів, водночас долаючи виклики, пов'язані з агресією РФ, санкціями, релокацією підприємств і енергетичною кризою.

Динаміка прямих іноземних інвестицій в Україні (2014—2024). Починаючи з 2014 року, приплив прямих іноземних інвестицій в Україну зазнав суттєвих коливань під впливом як внутрішніх, так і зовнішніх чинників. У 2014 р. — році Революції Гідності та початку військового конфлікту — чисті ПІІ різко скоротилися до близько \$0,85 млрд, що стало 12-річним мінімумом. Для порівняння, ще у 2013 р. Україна залучила близько \$4,5 млрд ПІІ. Вже у 2015 р. на тлі відносної макрофінансової стабілізації та підтримки з боку МВФ відбулося часткове відновлення інвестицій — річний обсяг ПІІ перевищив \$3 млрд. Однак у наступні роки позитивна динаміка сповільнилася: після 2016 р. (коли ПІІ тимчасово зросли) інвестиції знову почали знижуватися з 2017 р. і до 2019 р. залишалися порівняно невисокими (близько \$2—2,5 млрд щорічно за оцінками НБУ).

На початку 2020-х ситуація знову змінилася. Пандемія COVID-19 та пов'язані обмеження призвели до того, що у 2020 р. чистий приплив ПІІ був мінімальним (менше \$0,3 млрд). Водночас 2021 р. відзначився разовим сплеском інвестицій: за даними Віденського інституту (WIIW), обсяг ПІІ в Україні сягнув близько \$6,5 млрд у 2021 р. Такий приріст частково пояснювався реструктуризацією капіталу та реінвестуванням прибутків існуючими компаніями. Проте вже наступного року, після початку повномасштабної військової агресії Росії, інвестиційна активність майже зупинилася — у 2022 р. обсяг ПІІ обвалився до лише \$0,57 млрд, відображаючи втечу капіталу і зупинку більшості нових проектів в умовах воєнних ризиків. За попередніми даними НБУ, у 2023 р. відбулося часткове відновлення інвестиційного притоку (близько \$4—5 млрд) завдяки програмам підтримки ліквідності бізнесу та початку проектів відбудови, однак цей рівень все ще далекий від докризових показників.

Для наочності табл. 1 відображає динаміку чистих ПІІ в Україну за останнє десятиліття. Видно різке падіння у 2014 р., неповне відновлення в середині десятиліття, а також екстремальні коливання 2020—2022 рр., пов'язані з пандемією та війною.

Аналіз ключових факторів інвестиційної привабливості (вплив внутрішніх та зовнішніх чинників). Інвестиційна привабливість промислових підприємств України

Таблиця 1. Чисті надходження прямих іноземних інвестицій в Україну, 2014—2024 рр.

Рік	Чисті ПІІ, млн дол. США
2014	847
2015	3 000
2016	~4 000 (оцінка)
2017	~2 300 (оцінка)
2018	~2 400 (оцінка)
2019	~2 500 (оцінка)
2020	304
2021	6 500
2022	570
2023	~4 500
2024	~3 300

Джерело: узагальнено автором на основі даних НБУ, World Bank, WIIW, eurasianet.org, kyivindependent.com, Trading Economics, GMK Center). Примітка: Дані округлено).

визначається комплексом взаємопов'язаних факторів, які можна поділити на внутрішні (економічні, інституційні) та зовнішні (геополітичні, глобальні). Ці фактори безпосередньо впливають на динаміку прямих іноземних інвестицій (ПІІ), рішення інвесторів та стійкість промислових секторів. У період 2014—2025 років Україна зазнала значних коливань: від різкого падіння ПІІ у 2014—2015 рр. через революцію та початок конфлікту на сході до часткового відновлення у 2021 р. (6,5 млрд дол. США) і нового обвалу у 2022 р. (0,57 млрд дол. США) через повномасштабне вторгнення Росії. За даними Світового банку, чисті надходження ПІІ у 2023 р. зросли до 4,57 млрд дол. США, що на 1968,78% більше, ніж у 2022 р., але у 2024 р. вони зменшилися до близько 3,3 млрд дол. США, відображаючи глобальне падіння FDI на 11% (за звітом UNCTAD 2025 [10]). У першому кварталі 2025 р. ПІІ зросли на 669 млн дол. США, вказуючи на потенційне відновлення, але загальний прогноз на 2025 р. залишається обережним через триваючі ризики.

Аналіз цих факторів дозволяє не лише пояснити минулі тенденції, але й прогнозувати майбутні. Для оцінки ми застосовуємо якісний (SWOT-аналіз) та кількісний підходи, включаючи кореляційний аналіз між ПІІ та ключовими індикаторами (наприклад, геополітичним ризиком, корупцією та економічними показниками). Нижче розглянемо ключові групи факторів детальніше:

а) геополітичні ризики. Геополітичні ризики є домінуючим зовнішнім фактором, що стримує інвестиції в українську промисловість. З 2014 р. Україна зіткнулася з анексією Криму, конфліктом на Донбасі та повномасштабним вторгненням у 2022 р., що призвело до втрати близько 20-30% промислових потужностей, особливо в східних регіонах (металургія, машинобудування). За оцінками Світового банку у звіті Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4) від лютого 2025 р., загальні потреби на відновлення сягають 524 млрд дол. США на наступне десятиліття, з акцентом на промислову інфраструктуру [9]. Вторгнення спричинило релокацію понад 700 підприємств (за даними Міністерства економіки України), але логістичні проблеми та атаки на інфраструктуру продовжують відлякувати інвесторів.

Для кількісної оцінки використовуємо Геополітичний ризик-індекс (GPR) від Caldara та Iacoviello, який базується на аналізі новин про геополітичні події [13].

Таблиця 2. Динаміка GPR для України та її вплив на ПІІ

Рік	GPR-індекс (середньорічний, пункти)	Чисті ПІІ (млрд дол. США)	Зміна ПІІ (%)
2014	180	0,85	-81%
2022	520	0,57	-91%
2023	350	4,57	+1969%
2024	280	3,30	-28%
2025 (Q1)	250 (оцінка)	0,67	+20% (QoQ)

Джерело: узагальнено автором на основі даних [9—13].

Для України GPR різко зріс з середнього рівня 100—150 пунктів у 2014—2021 рр. до піків понад 500 пунктів у 2022 р. (початок вторгнення). У 2024 р. індекс стабілізувався на рівні 200—300 пунктів, але у 2025 р. залишається підвищеним через триваючі бойові дії та глобальні напруження (наприклад, санкції проти Росії). Кореляційний аналіз показує негативну кореляцію між GPR та ПІІ: коефіцієнт Пірсона $\approx -0,75$ для періоду 2014—2025 рр., що означає, що зростання ризику на 10% призводить до падіння ПІІ на 5—7% (за моделями Caldara et al., 2025). Зовнішні чинники, такі як санкції ЄС та США, частково компенсують ризики, стимулюючи реінвестування (наприклад, від компаній з Кіпру, які становили 1 млрд дол. США ПІІ у 2024 р.). Представимо динаміку GPR для України та її вплив на ПІІ (Табл. 2).

Ці дані підкреслюють, що зниження GPR у 2023—2025 рр. (завдяки стабілізації фронту та програмам страхування інвестицій від MIGA) сприяло частковому відновленню, але ризики залишаються високими, особливо для промисловості, де втрати сягають 70% у металургії (за Statista, 2022—2024).

б) інституційні реформи. Внутрішні інституційні фактори, такі як рівень корупції, судова система та бізнес-клімат, значно впливають на привабливість. Україна впровадила реформи: антикорупційну (створення НАБУ, САП), судову (реформа ВРП) та земельну (ринок землі з 2021 р.), що покращило рейтинги. Індекс сприйняття корупції (CPI) від Transparency International зріс з 26 балів у 2014 р. до 33 у 2023 р., і, за оцінками, досяг 36 балів у 2024 р. (з урахуванням реформ та ЄС-інтеграції), з прогнозом 37–38 у 2025 р. Нижчий CPI корелює з вищими ПІІ: країни з CPI >50 залучають у 2—3 рази більше інвестицій на душу населення.

Світовий банк замінив Doing Business на Business Ready (B-READY) у 2024 р., оцінюючи 50 економік. Україна не увійшла до першого звіту, але за аналогічними індикаторами (регуляторне середовище, публічні послуги) посідає середні позиції в регіоні. У 2024 р. B-READY підкреслив прогрес у цифровізації (e-governance), але вказав на прогалини в імплементації (наприклад, судові затримки). Порівняно з Польщею (CPI 56, B-READY топ-10), Україна має нижчі показники, що пояснює розрив у ПІІ на душу: 150 дол. США в Україні vs 700 дол. США в Польщі у 2023—2024 рр. Ці реформи підвищили індекс інвестиційної привабливості ЕВА до 2,49 у 2024 р., з 70% компаній, що планують інвестиції.

в) економічні фактори. Економічні чинники, включаючи енергетичну кризу, інфляцію та промислове виробництво, безпосередньо впливають на ROI для промислових інвестицій. Енергетична криза, спричинена атаками на інфраструктуру (2022—2025 рр.), призвела

до падіння виробництва електроенергії на 30—40% у 2022—2023 рр., але відновлення завдяки зеленим інвестиціям (2 млрд дол. США у 2024 р. за IRENA). У 2024 р. промислове виробництво зросло на 1,3% (вересень), але загалом впало на 6,4% у квітні 2025 р., з найбільшим спадом у видобутку (-14,1% за січень-травень 2025 р.). Інфляція стабілізувалася на 5—7% у 2024—2025 рр., але валютні коливання (гривня девальвувала на 20% з 2022 р.) підвищують ризики (Табл. 3).

Кореляція між промисловим виробництвом та ПІІ становить +0,65, вказуючи, що відновлення секторів (наприклад, агропром через земельну реформу) стимулює інвестиції. Однак енергетична криза знижує привабливість на 15—20% (за оцінками OECD, 2025).

У висновку, геополітичні ризики домінують, але інституційні реформи та економічне відновлення створюють можливості для зростання ПІІ у 2025—2030 рр., особливо в зелених технологіях та релокації. Це вимагає подальшого аналізу секторів для точних рекомендацій.

Секторальний аналіз інвестиційної привабливості промислових підприємств. Інвестиційна привабливість промислових підприємств України варіюється залежно від сектора, враховуючи специфіку впливу геополітичних ризиків, реформ та економічних факторів, описаних у попередньому розділі. У період 2014—2025 років промисловість зазнала значних трансформацій: від скорочення потужностей через конфлікт на сході (2014 р.) та повномасштабне вторгнення (2022 р.) до часткового відновлення завдяки релокації, зеленим технологіям та міжнародній підтримці. За даними UNCTAD, загальний обсяг ПІІ в Україну зріс до 4,2 млрд дол. США у 2023 р. (з 0,557 млрд у 2022 р.), але зменшився у 2024 р. через глобальне падіння FDI на 11%, з фокусом на стійкі сектори. У першому кварталі 2025 р. ПІІ зросли на 265 млн дол. США, переважно в промислові сектори.

Для оцінки привабливості ми застосовуємо багатофакторну модель, що включає індикатори: динаміку виробництва, обсяг ПІІ, ROI (рентабельність інвестицій, оцінена за даними НБУ та World Bank), ризики (геополітичні, енергетичні) та перспективи (євроінтеграція, зелений перехід). Індекс привабливості розраховується на шкалі 1—10, де ваги розподілено: 30% — виробництво/експорт, 30% — ПІІ, 20% — ризики, 20% — інновації/стійкість. Аналіз фокусується на ключових секторах: металургія, машинобудування, енергетика та агропромисловий комплекс, які становлять понад 60% промислового ВВП України (за даними Держстату, 2024 р.).

Металургія. Металургійний сектор, традиційно ключовий для експорту (до 20% ВВП до 2022 р.), постраждав від війни: виробництво сталі впало на 70% у 2022 р. (з 21,4 млн т у 2021 р. до 6,2 млн т). Відновлення почалося у 2023 р. — 6,228 млн т, з ростом на 21,6% до 7,575 млн т у 2024 р. У 2025 р. за січень-квітень виробництво зросло на 1% у-о-у до 2,43 млн т, попри падіння на 11,8% у травні через енергетичні атаки. ПІІ в сектор зросли: у 2023—2024 рр. близько 500 млн дол. США від компаній як ArcelorMittal, з фокусом на модернізацію та екологію (зниження викидів на 20% за стандартами ЄС). Ризики високі (логістика, залежність від руди з окупованих територій), але перспективи — у зеленій металургії (водневе виробництво). ROI оцінюється в 8-

Таблиця 3. Ключові економічні індикатори та їх вплив на ПІІ

Індикатор	2023	2024	2025 (прогноз)	Вплив на ПІІ
Промислове виробництво (% YoY)	-5,0	+2,9	-1,6 (5м)	Негативний (падіння = -10% ПІІ)
Інфляція (%)	5,3	3,5	2,0	Стабільна = +5% ПІІ
ВВП зростання (%)	5,3	3,5	2,0	Позитивний, але уповільнення

Джерело: узагальнено автором на основі даних [9—13].

Таблиця 4. Динаміка ключових індикаторів інвестиційної привабливості промислових секторів України, 2023—2025 рр.

Сектор	Виробництво (зростання, % у-о-у, 2024)	ПІІ (млн дол. США, 2023—2025)	ROI (%)	Індекс привабливості (1—10)
Металургія	+21,6	~500	8–12	6
Машинобудування	+15–20 (експорт)	~300	10–15	7
Енергетика	+22% (RES частка)	~2000 (щорічно)	12–18	8
Агропром	Стабільне (експорт +10%)	~3410 (2023)	15–20	9

Джерело: узагальнено автором на основі даних [9—13].

12% для нових проектів. Індекс привабливості: 6/10, з потенціалом зростання до 8 у повоєнний період завдяки експорту до ЄС (60% обсягу у 2024 р.).

Машинобудування. Машинобудування зазнало релокації (понад 200 підприємств переміщено з сходу на захід з 2022 р.), що стимулювало інвестиції. Виробництво впало на 50% у 2022 р., але відновилося: у 2023—2024 рр. експорт зріс на 15–20% для ключових гравців (наприклад, Novokramatorsk Machine Building Plant — 82% експорту, потроєння доходів у 2023 р.). ПІІ в сектор: близько 300 млн дол. США у 2023—2025 рр. від компаній як Siemens та Metinvest, з акцентом на оборонне машинобудування та обладнання для енергетики. Загальний FDI в промисловість (включаючи машинобудування) склав 40% зростання у 2023 р. (1,2 млрд дол. США).

Енергетика. Енергетичний сектор — один з найбільш уражених: втрати потужностей 30–40% у 2022–2023 рр. через атаки. Традиційна енергетика (вугілля, АЕС) відновлюється, але фокус на renewables: частка RES у виробництві електро зросла до 22% у 2023 р., з інвестиціями понад 8 млрд євро у 2014—2020 рр. У 2023–2025 рр. ПІІ в renewables: близько 2 млрд дол. США щорічно, з потенціалом 20 млрд дол. США до 2030 р. (сонячна, вітрова, біометан). Стратегія до 2050 р. передбачає 383 млрд дол. США інвестицій. Ризики: атаки на інфраструктуру, але компенсуються страхуванням (EBRD, MIGA). ROI: 12—18% для зелених проектів. Індекс привабливості: 8/10, завдяки EU Green Deal та партнерствам (меморандум ЄС-Україна 2023 р.).

Агропромисловий комплекс. Агропром — найстійкіший сектор: ПІІ зросли з 1 млрд дол. США у 2014 р. до 3,41 млрд у 2023 р., з капітальними інвестиціями понад 45 млрд грн у 2024 р. (12% загальних). Виробництво стабільне: експорт зерна 50 млн т у 2024 р., попри блокаду портів. Земельна реформа (2021 р.) стимулювала інвестиції. Ризики: кліматичні зміни, логістика. Інновації: точне землеробство з ШІ. ROI: 15—20%. Індекс привабливості: 9/10, як ключовий для продовольчої безпеки ЄС.

Для наочного сприйняття представимо узагальнені дані у Таблиці 4.

Секторальний аналіз показує, що агропром та енергетика мають найвищу привабливість, тоді як металургія потребує декарбонізації для зростання.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Інвестиційна привабливість промислових підприємств України у 2014—2025 рр. зазнала значних коливань через геополітичні ризики, але відновлюється завдяки реформам, релокації та міжнародній підтримці. Динаміка ПІІ (від 0,85 млрд дол. США у 2014 р. до 4,2 млрд у 2023 р.) свідчить про потенціал зростання до 5—7 млрд дол. США у 2025 р., з фокусом на стійкі сектори. Ключові фактори: зниження GPR, антикорупційні реформи та зелений перехід. Рекомендації: посилити податкові стимули, інтегрувати ШІ для моделювання інвестицій та прискорити євроінтеграцію. Перспективи подальших досліджень: моделювання повоєнних сценаріїв з урахуванням API для прогнозів.

Література:

1. Задорожко Г.І., Колесов К.І. Формування інвестиційного клімату в промисловості при відновленні економіки України. Наукові перспективи, № 9 (51), 2024, с. 655—665.

2. Вецепура Н.В., Смагло Н.В. Підвищення інвестиційної привабливості підприємства з позицій стратегічного контексту. Держава та регіони, № 1 (118), 2021, с. 57—64.

3. Башинська І.О., Довбняк Н.В. Вплив післявоєнного відновлення на управління бізнес-процесами промислових підприємств. Здобутки економіки: перспективи та інновації, № 11, 2024, с. 1—15.

4. Sala D., Bashynska I., Pavlov K., Pavlova O., Halytsia I., Hevko B. Comprehensive Assessment of Economic Efficiency for Energy-Saving Investments in Public Utility Enterprises: Optimizing Consumption and Sustainable Development. Sustainability, vol. 16, 2024, no. 10 163.

5. Нікольчук Ю., Лопатовська О. Інвестиційна привабливість України: основні тенденції, проблеми та ключові вектори вирішення. Innovation and Sustainability, № 1, 2022, с. 164—175.

6. Костирко Л., Сєребряк К., Сєреда О., Зайцева Л. Інвестиційна привабливість України як домінанта залучення прямих іноземних інвестицій з європейського простору: аналіз, оцінка. *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, № 2 (43), 2022, с. 95—106.

7. Кравченко М., Павленко Т. Проблеми забезпечення інвестиційної привабливості вітчизняних підприємств: макроекономічні аспекти. *Економіка та суспільство*, № 44, 2022. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-104>

8. Руснак А.В. Чинники впливу на залучення міжнародних інвестицій для розвитку територіальних громад. *Інвестиції: практика та досвід*, № 13, 2024, с. 7—13.

9. World Bank; Ukraine, Government of; Union, European; Nations, United. *Ukraine — Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 — December 2024*. Washington, D.C.: World Bank Group. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/099022025114040022>

10. UNCTAD. *World Investment Report 2025: International investment in the digital economy*. Geneva: UNCTAD, 19 червня 2025. URL: <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2025>

11. European Business Association (EBA). *Ukraine's Investment Attractiveness Index 2024*. URL: <https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2024/11/ENG-Invest-Index-2024.pdf>

12. OECD. *OECD Economic Surveys: Ukraine 2025*. URL: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_940cee85-en/full-report/raising-investment-and-exports_8614bf29.html

13. Caldara, D., Conlisk, S., Iacoviello, M., & Penn, M. Do geopolitical risks raise or lower inflation? [Working paper]. 2025. URL: https://www.matteoiacoviello.com/research_files/GPR_INFLATION_PAPER.pdf

References:

1. Zadorozhko, H.I. and Kolesov, K.I. (2024), "Formation of the investment climate in industry during the recovery of Ukraine's economy", *Naukovi perspektyvy*, vol. 9 (51), pp. 655—665.

2. Vetsepura, N.V. and Smaglo, N.V. (2021), "Increasing the investment attractiveness of an enterprise from the standpoint of strategic context", *Derzhava ta rehiony*, vol. 1 (118), pp. 57—64.

3. Bashynska, I.O. and Dovbniak, N.V. (2024), "The impact of post-war recovery on the management of business processes in industrial enterprises", *Zdobutyky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, vol. 11, pp. 1—15.

4. Sala, D., Bashynska, I., Pavlov, K., Pavlova, O., Halysia, I. and Hevko, B. (2024), "Comprehensive Assessment of Economic Efficiency for Energy-Saving Investments in Public Utility Enterprises: Optimizing Consumption and Sustainable Development", *Sustainability*, vol. 16, no. 10163.

5. Nikolchuk, Yu. and Lopatovska, O. (2022), "Investment attractiveness of Ukraine: key trends, problems and vectors of solution", *Innovation and Sustainability*, vol. 1, pp. 164—175.

6. Kostyrko, L., Seriebriak, K., Sereda, O. and Zaitseva, L. (2022), "Investment attractiveness of Ukraine

as a determinant for attracting foreign direct investment from the European space: analysis and evaluation", *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, vol. 2 (43), pp. 95—106.

7. Kravchenko, M. and Pavlenko, T. (2022), "Problems of ensuring the investment attractiveness of domestic enterprises: macroeconomic aspects", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 44, DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-104>

8. Rusnak, A.V. (2024), "Factors influencing the attraction of international investments for the development of territorial communities", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 13, pp. 7—13.

9. World Bank, Government of Ukraine, European Union, and United Nations (2024), *Ukraine — Fourth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA4): February 2022 — December 2024*, World Bank Group, Washington, D.C., available at: <http://documents.worldbank.org/curated/en/099022025114040022> (Accessed 2 June 2025).

10. UNCTAD (2025), "World Investment Report 2025: International investment in the digital economy", United Nations, Geneva, available at: <https://unctad.org/publication/world-investment-report-2025> (Accessed 6 June 2025).

11. European Business Association (2024), "Ukraine's Investment Attractiveness Index 2024", available at: <https://eba.com.ua/wp-content/uploads/2024/11/ENG-Invest-Index-2024.pdf> (Accessed 16 June 2025).

12. OECD (2025), "OECD Economic Surveys: Ukraine 2025", available at: https://www.oecd.org/en/publications/oecd-economic-surveys-ukraine-2025_940cee85-en/full-report/raising-investment-and-exports_8614bf29.html (Accessed 16 June 2025).

13. Caldara, D., Conlisk, S., Iacoviello, M. and Penn, M. (2025), "Do geopolitical risks raise or lower inflation?", Working paper, available at: https://www.matteoiacoviello.com/research_files/GPR_INFLATION_PAPER.pdf (Accessed 22 June 2025).

Стаття надійшла до редакції 06.08.2025 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 336.76: 339.924(477)

*С. В. Коваленко,
аспірант кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-5993-856X>
А. В. Козицький,
аспірант кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-8881-1452>
О. І. Тиндик,
аспірант кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-9183-7639>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.16.249

СУТНІСТЬ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ ФОНДОВОГО РИНКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

*S. Kovalenko,
Postgraduate student of the Department of Finance, Money Circulation and Credit,
Ivan Franko National university of Lviv, Ukraine, Lviv
A. Kozytskyi,
Postgraduate student of the Department of Finance, Money Circulation and Credit,
Ivan Franko National university of Lviv, Ukraine, Lviv
O. Tyndyk,
Postgraduate student of the Department of Finance, Money Circulation and Credit,
Ivan Franko National university of Lviv, Ukraine, Lviv*

ESSENCE AND PROSPECTS OF DEVELOPMENT OF THE UKRAINIAN STOCK MARKET IN THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION

У статті визначено сутність фондового ринку з погляду сукупності господарсько-правових відносин, що пов'язані з емісією та обігом фінансових інструментів; обґрунтовано його роль в активізації розвитку національної економіки за рахунок перерозподілу фінансових ресурсів; охарактеризовано функції, які виконує фондовий ринок у національній економіці. Цінні папери визначено як інструменти мобілізації фінансових ресурсів та важливий об'єкт інвестування капіталу.

В залежності від виду пропонованих для продажу фінансових інструментів (нові чи ті, які вже перебували в обігу), у роботі фондовий ринок розмежовано на первинний і вторинний. Систематизовано чинники, які визначають тип моделі національного фінансового ринку: розвиток інфраструктури фінансової сфери загалом; сформовані механізми, які допомагають проводити перерозподіл фінансових ресурсів; корпоративний менеджмент, його стратегії і співвідношення між елементами. Виокремлено три моделі фондового ринку та фінансової системи загалом: європейську, англосаксонську та змішану. Висвітлено особливості публічного розповсюдження фінансових інструментів за допомогою IPO, під яким розуміють початкову публічну емісію акцій підприємницьких структур на організованому ринку та внесення їх до відповідної котирувальної бази з метою проведення лістингу.

Фінансових посередників у роботі визначено як організації чи установи, головною місією яких є залучення фінансових ресурсів в однієї групи учасників фондового ринку та надання їх іншим суб'єктам на певних умовах та з певною вигодою для себе. Проведено класифікацію фінансових посередників на фондовому ринку (за видом власності, інституційною структурою управління, специфікою реалізованих операцій і роллю та місцем на ринку) і систематизовано їхні функції. Охарактеризовано вітчизняну модель функціонування фондового ринку.

Визначено головні проблеми, які стоять на шляху розвитку українського фондового ринку, та запропоновано напрями їх вирішення. Аргументовано необхідність розроблення стратегії розвитку вітчизняного фондового ринку та виокремлено у ній сукупність заходів, які будуть сприяти швидкому його входженню у світовий фінансовий простір.

The article defines the essence of the stock market from the point of view of the set of economic and legal relations associated with the issue and circulation of financial instruments; justifies its role in activating the development of the national economy through the redistribution of financial resources; characterizes the functions performed by the stock market in the national economy. Securities are defined as instruments for mobilizing financial resources and an important object of capital investment. Depending on the type of financial instruments offered for sale (new or those that were already in circulation), the work divides the stock market into primary and secondary. The factors that determine the type of model of the national financial market are systematized: the development of the infrastructure of the financial sector in general; the mechanisms that help redistribute financial resources; corporate management, its strategies and the relationship between elements. Three models of the stock market and the financial system in general are distinguished: European, Anglo-Saxon and mixed. The features of public distribution of financial instruments through IPO are highlighted, which is understood as the initial public issue of shares of business structures on an organized market and their inclusion in the corresponding quotation base for the purpose of listing.

Financial intermediaries are defined in the work as organizations or institutions whose main mission is to attract financial resources from one group of stock market participants and provide them to other entities on certain conditions and with a certain benefit for themselves. The classification of financial intermediaries on the stock market is carried out (by type of ownership, institutional management structure, specifics of the transactions carried out and role and place in the market) and their functions are systematized. The domestic model of the stock market functioning is characterized.

The main problems that stand in the way of the development of the Ukrainian stock market are identified, and directions for their solution are proposed. The need to develop a strategy for the development of the domestic stock market is argued and a set of measures that will contribute to its rapid entry into the global financial space is highlighted in it.

Ключові слова: ринок цінних паперів, фондовий ринок, учасники фондового ринку, фінансові інструменти, інфраструктура фондового ринку, фінансові посередники, євроінтеграція, національна економіка.

Key words: securities market, stock market, stock market participants, financial instruments, stock market infrastructure, financial intermediaries, European integration, national economy.

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

Сьогодні українська економіка функціонує в умовах повномасштабної війни, яка триває вже четвертий рік та нанесла значної шкоди усім сферами життєдіяльності держави. В таких умовах діяльності важко говорити про соціально-економічний розви-

ток, поліпшення інвестиційного клімату та залучення капіталовкладень у господарську систему, нарощення фінансового потенціалу та зростання добробуту населення, оскільки присутні досить високі ризики, які пов'язані з воєнним станом. Проте вже сьогодні українському уряду необхідно розробляти стратегію повоєнної відбудови економіки, головною складовою якої буде забезпечення відновлення економічного потенціалу країни, що вимагатиме залу-



Рис. 1. Структурні елементи ринку цінних паперів

Джерело: [3, с. 208].

чення великого обсягу фінансових ресурсів із зовнішніх джерел.

Важливу роль у мобілізації інвестиційних ресурсів для забезпечення розвитку економіки відіграватиме фондовий ринок, який є головним посередником у світовій та національній господарській системі, оскільки перенаправляє капітал від осіб, що мають його надлишок, до суб'єктів господарювання, котрі потребують реальних капіталовкладень. Ефективне функціонування вітчизняного фондового ринку буде здатне забезпечити фінансовими ресурсами більшість видів економічної діяльності, оскільки він виявлятиме найбільш прибуткові та привабливі інвестиційні проекти. Водночас для забезпечення такої результативності необхідно сформувати відповідну ринкову інфраструктуру та проводити дієву фінансову політику у сфері функціонування фондового ринку, яка б враховувала сучасні тенденції його розвитку у світі.

В умовах значної активізації процесів глобалізації та цифровізації національних економік також зростають можливості вітчизняного фондового ринку, оскільки руйнуються кордони та суттєво пришвидшується обіг капіталу унаслідок присутності на ньому інноваційних фінансових інструментів. Проте така ситуація породжує і низку проблем, які пов'язані з розширенням тіньового сектору ринку та появи нагальної потреби у посиленні державного контролю за грошовими потоками з метою запобігання ухилення від оподаткування та фінансування злочинної діяльності. З огляду на зазначене вище, дослідження особливостей функціонування та перспектив розвитку вітчизняного фондового ринку сьогодні є актуальним та необхідним.

Дослідженню особливостей функціонування та перспектив розвитку фондового ринку присвятили свої праці такі українські науковці і практики: І. Абрамова [3], О. Агрес [1], О. Боднар [6], Л. Гаряга [2], Д. Дема [3], Т. Калінеску [4], В. Костогриз [2], С. Кушнеренко [5], Ю. Мисько [10], Л. Недільська [3], В. Оглобліна [9], О. Олійник [7], А. Попова [9], Н. Сіренко [6], Н. Татарин [7], Н. Тімошенко [8], Є. Ткаченко [9], Ю. Томашевський [1], І. Хома [10], Н. Шишпанова [6], О. Яценко [2], Т. Шматковська [2], Ю. Шулик [11] та інші.

Зважаючи на значні напрацювання вітчизняних науковців, з початком повномасштабної війни в Україні з'я-

вилися багато додаткових гострих проблем, які стосуються функціонування фондового ринку та потребують проведення нових досліджень з метою виявлення напрямів їх вирішення, що допоможе швидкому повоєнному відновленню економіки.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження сутності, складових та окреслення перспектив розвитку фондового ринку України в умовах євроінтеграції.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В умовах посилення процесів глобалізації у світовій економіці фондовий ринок є важливою складовою будь-якої господарської системи ринкового типу, яка допомагає активізувати інвестиційні процеси в країні та сприяє ефективній реалізації економічної політики уряду. Стабільне функціонування фондового ринку дасть змогу керівництву держави вирішити головні проблеми у господарській сфері, які стосуються: досягнення стійких темпів соціально-економічного розвитку за рахунок залучення капітальних вкладень у різні види діяльності у достатньому обсязі; активізації перетворення нагромаджень населення і суб'єктів господарювання в інвестиційні ресурси; формування підґрунтя для інтеграції вітчизняного фінансового ринку у світовий економічний простір тощо.

У науковій літературі фондовий ринок визначають з погляду сукупності господарсько-правових відносин, що пов'язані з емісією та обігом фінансових інструментів. Підприємницькі структури на цьому ринку ведуть діяльність у якості їх емітентів та інвесторів. Випуск цінних паперів суб'єктам господарювання дає змогу залучити необхідні фінансові ресурси та повною мірою профінансувати операційну діяльність, тобто використати їх на придбання основних засобів та поточних виробничих активів. У процесі емісії фінансових інструментів компанії залучають необхідний капітал на акціонерних та позикових умовах. За допомогою функціонування механізмів фондового ринку, учасники, які володіють надлишковим капіталом, бо отримали великі прибутки, мають змогу знайти привабливі об'єкти інвестування та додатково наростити фінансові результати.

Водночас учасники, які відчувають нестачу капіталу унаслідок низки причин (падіння ділової активності, отримання збитків, дія зовнішніх негативних чинників тощо) матимуть змогу його мобілізувати від підприємницьких структур чи населення, які мають бажання і можливість вести інвестиційну діяльність.

Розвинений національний фондовий ринок має змогу бути дієвим драйвером мобілізації, розподілу та перерозподілу надлишкових грошових коштів між різними видами діяльності та сферами економіки. Проте державі також потрібно проводити ефективну фінансову політику його регулювання з метою досягнення раціонального розподілу таких фінансових ресурсів, оскільки вони, зазвичай, осідають у сферах з високою прибутковістю. З іншого боку, сегменти економіки, результати діяльності яких розподіляються рівномірно між усім суспільством, будуть відчувати нестачу капітальних вкладень. Незважаючи на можливі диспропорції в інвестуванні, ефективно налагоджена діяльність фондового ринку країни здатна суттєво впливати на пришвидшення темпів суспільного розвитку.

В економічній літературі часто фондовий ринок отожднюють з ринком цінних паперів, хоча останній за своїми межами є значно ширшим оскільки також охоплює короткотермінові фінансові інструменти, які за своєю сутністю є близькими до грошових засобів та їх еквівалентів. Співвідношення грошового ринку, ринку цінних паперів та фондового ринку висвітлено на рис. 1.

Загалом фондовий ринок розглядають як поняття, що має абстрактну форму і висвітлює комплекс дій та організованих механізмів, які уможливають купівлю-продаж фінансових інструментів (цінних паперів). Його не варто ототожнювати з фондовою біржою, котру тлумачать як організацію, яка робить можливим проведення торгівлі фінансовими активами за рахунок налагодження механізму взаємодії продавців з покупцями.

Фондовий ринок країни виконує низку функцій, зокрема:

- регулювання грошово-кредитного сектору національної економіки;
- розподілу та перерозподілу фінансових ресурсів між видами господарської діяльності та сферами економіки;
- структурування капіталу акціонерних компаній у відповідності до часток власників та забезпечення розподілу грошових коштів;
- мобілізації необхідного обсягу фінансових ресурсів й забезпечення результативного їх використання у процесів ведення операційної діяльності;
- надання поточних інформаційних даних щодо обігу особистих грошових коштів на ринку (індивідуальних інвесторів).

На національному фондовому ринку перебуває в обігу низка фінансових інструментів у формі цінних паперів, зокрема: термінові контракти (ф'ючерси, форварди, опціони, свопи), акції, облігації, державні боргові зобов'язання (ОВДП, ОЗДП, казначейські векселі, бони) та інші довготермінові інструменти.

В економічній літературі цінні папери визначають з погляду інструментів мобілізації фінансових ресурсів та важливого об'єкта інвестування капіталу. Обіг цінних

паперів охоплює низку видів посередницької діяльності, зокрема: трастову, консалтингову, клірингову, реєстраторську, депозитарну, брокерську тощо. Вони дають змогу досягати поставлених цілей в операційній, інвестиційній та фінансовій сферах діяльності суб'єктів господарювання та індивідуальних капіталовкладників.

В залежності від виду пропонованих для продажу фінансових інструментів (нові чи ті, які вже перебували в обігу), фондовий ринок розмежовують, відповідно, на первинний і вторинний. На першому відбуваються початкові випуски цінних паперів та їхнє первинне розміщення. Вторинний фондовий ринок характеризується обігом на ньому раніше емітованих цінних паперів, тому він не сприяє зростанню обсягу капіталовкладень у різні сфери господарської системи та реалізує політику компаній щодо перерозподілу власності. Зазвичай на цьому ринку учасники реалізують свої спекулятивні стратегії з метою отримання додаткових прибутків на коливанні ринкового курсу фінансових інструментів.

Первинний фондовий ринок також характеризується публічним і приватним розміщенням фінансових інструментів: при першому цінні папери реєструються НКЦПФР, котра видає акціонерному товариству відповідне свідоцтво (для цього необхідно виконати низку визначених вимог Комісії, які стосуються динаміки фінансових показників та дотримання процедури емісії); приватне розміщення фінансових інструментів супроводжується безпосередньою пропозицією щодо їх купівлі визначеними інвесторами й не вимагає реєстрації та затвердження НКЦПФР і подання звіту про результати випуску й розміщення таких цінних паперів.

В умовах приватного розміщення реєстрація випуску у Комісії з регулювання фондового ринку відбувається не у всіх зарубіжних країнах, оскільки така емісія фінансових інструментів не є обов'язковим елементом більшості національних економік. Зазвичай приватну емісію застосовують в умовах випуску і розміщення корпоративних облігацій з фіксованим доходом, оскільки у подальшому їх не можна реалізовувати на відкритому ринку упродовж визначеного проміжку часу через присутні високі ризики у порівнянні з фінансовими активами, що були розміщені публічно. Окрім цього, приватно емітовані фінансові інструменти характеризують низькою ліквідністю, що стримує від їх придбання багатьох учасників фондового ринку. Зазвичай їх розповсюджують між крупними інституційними капіталовкладниками, що мають відкритий інтерес до конкретного суб'єкта господарювання, оскільки прогнозують йому стрімкий розвиток (переважно такими характеристиками володіють молоді підприємницькі структури, які ще мало досліджені інвесторами на ринку).

Важливим способом публічного розповсюдження фінансових інструментів IPO, під яким розуміють початкову публічну емісію акцій підприємницьких структур на організованому ринку (фондова біржа) та внесення їх до відповідної котирувальної бази з метою проведення лістингу. В умовах такого розміщення цінних паперів корпорація має на меті реалізовувати пакет цінних паперів у невеликому обсязі, який не дає змоги суттєво змінити розклад сил в управлінні компанією. Це уможливорює залучення додаткового обсягу фінансових ресурсів та нарощення розміру статутного капіталу, що

допоможе пришвидшити розвиток підприємства. Окрім цього компанія матиме змогу володіти реальною інформацією щодо ринкової вартості своїх активів та динаміку капіталізації фірми, визначати власні кредитні рейтинги та відкривати можливості щодо залучення фінансових ресурсів з більш доступних і дешевих джерел, відносно знизити відсотки за новими кредитними грошовими коштами.

Механізм реалізації IPO є досить складним та складається з сукупності взаємопов'язаних фінансових, юридичних та організаційних процесів, у яких беруть участь низка фінансових посередників, що допомагають налагодити взаємозв'язки між компанією-емітентом та потенційними капіталовкладниками.

В сучасних умовах розвитку світової економіки загалом та національних господарських систем зокрема, фінансовий ринок перетворився на важливу складову фінансової системи, яка виконує роль трансформації заощаджень та нагромаджень в інвестиційні ресурси. Фондовий ринок як ключовий її елемент фінансово забезпечує залучення у реальний сектор національної економіки капітальних інвестицій, а його ефективне функціонування є важливим чинником суспільного розвитку. Для цього необхідно сформувати інфраструктуру фондового ринку та забезпечити її постійну трансформацію у відповідності до вимог сучасної ринкової економіки.

Інфраструктуру фондового ринку доцільно розглядати з погляду її ролі та розміщення з урахуванням низки особливостей. З першого погляду її варто висвітлювати як конкретну незалежну систему, проте на практиці фондовий ринок функціонує не автономно, а пов'язаний з усіма видами діяльності та сферами економіки. З другого погляду необхідно виокремлювати національну і глобальну (світову) інфраструктуру фондового ринку. Окрім цього можна також виділяти її на рівні окремих регіонів чи територіальних громад (місцевого самоврядування).

Організаційна інфраструктура національного фондового ринку країни охоплює аудиторські і страхові організації, аналітичні компанії (оцінювачі), організації, що надають юридичні послуги, IT-компанії, систему підготовки кваліфікованого персоналу, науково-дослідні інститути тощо. Зазначені організації ведуть діяльність з метою надання учасникам фондового ринку додаткових послуг і продуктів, які дадуть змогу наростити результативність їх функціонування та знизити рівень фінансових ризиків в умовах реалізації капітальних вкладень в економіку.

Головними суб'єктами фондового ринку є: учасники, які емітують цінні папери (фінансові інструменти) або випускають неемісійні активи; особи, які здійснюють інвестиції, купляючи фінансові інструменти чи сприяють їхньому обігу; інституційні капіталовкладники; особи, які ведуть професійну діяльність на фондовому ринку та їх об'єднання; саморегулювні інститути.

Необхідно підкреслити, що інституційна складова фондового ринку сформувалася під впливом великої кількості внутрішніх і зовнішніх чинників (законодавчих, культурних, геополітичних, національних) відповідно до яких поступово утворилася модель ринку, яка влилася у національну фінансову систему та економіку. Водно-

час доцільно виділити конкретні чинники, які визначають тип моделі національного фінансового ринку.

1. Розвиток інфраструктури фінансової сфери загалом, тобто які її елементи будуть мати перевагу — банківський сектор, фондовий ринок, небанківські фінансові інститути тощо.

2. Сформовані механізми, які допомагають проводити перерозподіл фінансових ресурсів від інвесторів до споживачів (компаній чи домогосподарств). Цей чинник характеризує спосіб використання капіталу його реальними власниками та визначає головні джерела формування фінансових ресурсів на різних рівнях господарської системи.

3. Корпоративний менеджмент, його стратегії і співвідношення між елементами. Цей чинник формує конфіденційні та неконфіденційні системи, котрі характеризують ступенем відкритості, інноваційності та здатності пристосовуватися до мінливих умов зовнішнього середовища господарювання.

З огляду на зазначені вище чинники, класично виокремлюють три моделі фондового ринку та фінансової системи загалом.

Першу модель називають Німецькою або Європейською, особливістю якої є переважання на ринку комерційних банків, оскільки у фінансовому секторі економіки утворилася система фінансування на чолі з банківськими установами універсального типу, які надають комплекс депозитно-кредитних послуг. Окрім цього, у цій моделі присутня конфіденційна система корпоративного менеджменту та переважає консервативний стиль управління.

Фінансова система Німеччини характеризується розвиненою банківською сферою та менш розвиненим небанківським сектором, який представлений інститутами спільного інвестування, пенсійними фондами, інвестиційними організаціями. Свідченням цьому є нижчі обсяги сукупних активів та менша капіталізація ринку акцій по відношенню до валового продукту країни.

Другу модель — Англосаксонську — визначають як небанківську або біржову, оскільки фондовий ринок у національній фінансовій системі виконує вирішальну роль щодо перерозподілу фінансових ресурсів. Тому у такій моделі широко розповсюджені різні типи фінансових інструментів за допомогою яких залучають та інвестують капітал, перевагу має акціонерна власність та гнучке корпоративне управління, яка ідеально адаптована до впливу зовнішніх чинників та має високу стійкість до криз у світовій економіці. Ключові принципи функціонування цієї моделі були сформовані в Англії й потім розповсюдилися в економіці США та низці інших країн.

Третю модель характеризують змішаним типом, в якій на паритетних умовах функціонує банківський сектор та фондовий ринок. Вони з однаковою силою виконують функції перерозподілу фінансових ресурсів в економіці і для обох суб'єктів немає жодних обмежень у діяльності на ринку.

Історія становлення вітчизняного фондового ринку констатує поступову розбудову його інфраструктури, ключову роль у якій відіграють фінансові посередники. Постійний розвиток вітчизняного фондового ринку відбувався в умовах суттєвих змін у функціо-

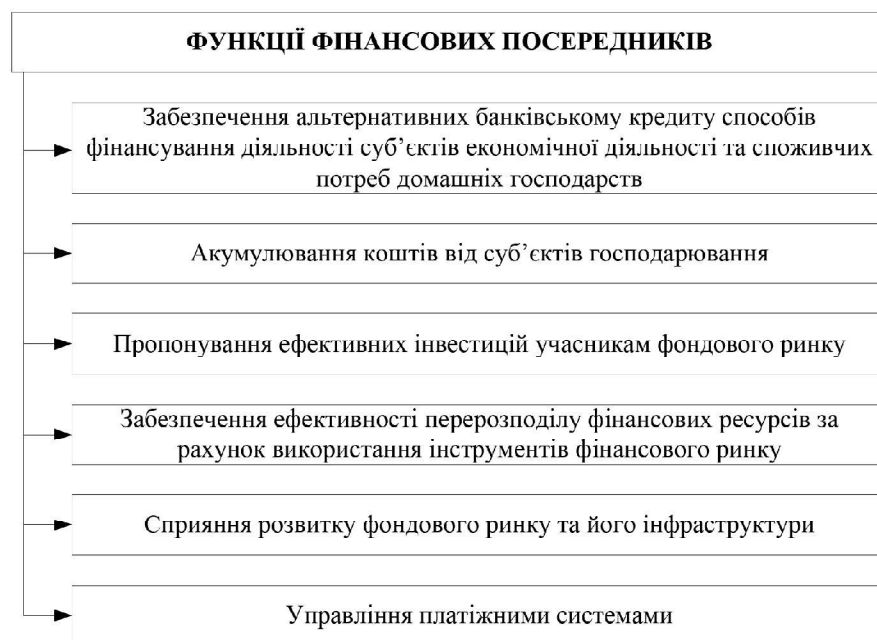


Рис. 2. Систематизація ключових функцій фінансових посередників національного фондового ринку

Джерело: [9, с. 191].

нування банківських установ та небанківських організацій, що сприяло утворенню інноваційних видів посередництва у фінансовому секторі та збільшення кількості функцій і завдань, які вони почали виконувати. Цифровізація світової економіки також призвела до зменшення потреби у послугах одних фінансових посередників та зростанні в інших з одночасним збільшення швидкості переміщення фінансових ресурсів.

Під фінансовим посередником розуміють організацію чи установу, головною місією якої є залучення фінансових ресурсів в однієї групи учасників фондового ринку та надання їх іншим суб'єктам на певних умовах та з визначеною вигодою для себе. Окрім цього виділяють вузький та широкий підхід до тлумачення сутності фінансового посередництва на фінансовому ринку. З погляду першого до них відносять суб'єктів господарювання, які мобілізують грошові кошти від підприємств, організацій та населення з метою проведення кредитування різних видів економічної діяльності. Згідно другого підходу фінансові посередники охоплюють групу інституційних капіталовкладників, що залучають фінансові ресурси інвесторів й використовують їх з метою створення портфеля інвестицій. Водночас виділяють групу обслуговуючих інституцій, котрі ведуть діяльність щодо мобілізації й перерозподілу фінансових активів між головними суб'єктами національного фондового ринку.

Загалом посередники у фінансовій сфері функціонують у формі фінансових установ та ведуть основну діяльність, яка пов'язана з залученням вільних грошових коштів у підприємницьких структур та населення й використання їх з метою формування інвестиційних ресурсів та надання інших послуг учасникам фондового ринку.

Наявність на національному фондовому ринку достатньої кількості фінансових посередників сприятиме зниженню вартості та підвищенню якості фінансових послуг, зростанню рівня ліквідності фінансових інструментів, появи нових можливостей зниження ризиків інвестування за рахунок їх диверсифікації, розширення пропозиції нових послуг у фінансовій сфері від інших суб'єктів ринку. На рис. 2 систематизовано головні функції, які виконують фінансові посередники на фондовому ринку.

Посередників на фондовому ринку поділяють на групи за низкою ознак, зокрема за: видом власності, інституційною структурою управління, специфікою реалізованих операцій, роллю та місцем на ринку. На міжнародному рівні фінансових посередників класифікують у розрізі послуг, які вони надають на ринку, а саме: депозитні організації, контрактно-ощадні установи, посередники в інвестиційній сфері. До перших відносять банківські установи, кредитні спілки, позиково-ощадні організації. Другі охоплюють страхові організації, державні та недержавні пенсійні фонди. Останні включають комерційні банки інвестиційного спрямування, компанії, що ведуть діяльність у фінансовому секторі, та банки, які спеціалізуються на іпотечному кредитуванні. Зазвичай таку класифікацію визначають як функціональну, оскільки чітко простежуються ключові функції фінансових посередників, сутність яких полягає у зберіганні й нарощенні нагромаджень підприємств і населення, захист активів клієнтів у разі появи негативних подій, реалізація інвестиційної діяльності на ринку.

Відомий зарубіжний учений С. Ківелл виокремлює 4 групи посередників у фінансовому секторі. Перша група охоплює інвестиційні фонди, котрі спеціалізуються на реалізації акцій капіталовкладникам, а залу-

чені фінансові ресурси допомагають отримати прямі фінансові вигоди. Друга група включає депозитні організації, які мобілізують термінові вклади за допомогою відкриття відповідних рахунків суб'єктам господарювання і населенню. Водночас залучені грошові кошти вони використовують для організації іпотечно-го, виробничого чи споживчого кредитування суб'єктів економіки та генерування фінансових результатів. До наступної групи вчений відносить ощадні організації, які характеризуються високою ліквідністю мобілізованих ресурсів і ведуть діяльність у сфері довготермінового нагромадження грошових коштів. Посередники цієї групи (страхові організації та пенсійні фонди різних видів і форм власності) постійно генерують стабільні надходження у результаті укладених ощадних договорів. До останньої групи відносять всі інші фінансові установи, організації й компанії, які характеризують іншими ознаками у порівнянні з попередніми групами [9, с. 191].

На фондовому ринку України сьогодні переважає банківська модель посередництва, у якій виокремлюють групу банківських та небанківських інститутів. У механізмі посередництва за цією моделлю головну роль виконують банківські установи, які утворюють в Україні дворівневу систему: Національний банк та інші банки, які можуть також групувати за специфікою основної діяльності та секторі її здійснення. Необхідно підкреслити, що потенціал банківських установ до мобілізації необхідного обсягу фінансових ресурсів та інвестування їх у різні види діяльності та сфери суспільства на прямому впливає на швидкість соціально-економічного розвитку країни. Варто зазначити, що, незважаючи на оголошення воєнного стану в країні, Національному банку вдалося отримувати поточні фінансові дані щодо функціонування небанківського сектору. Це дало змогу вчасно та дієво реагувати на гострі проблеми у діяльності суб'єктів ринку за рахунок удосконалення правового забезпечення та видання інструкцій НБУ.

Національний банк також регулює діяльність фінансових організацій і установ у небанківському секторі економіки, формує вимоги до опублікування звітності й подання фінансової інформації у період повномасштабної війни з росією.

Модель посередництва на фондовому ринку, у якій домінують банківські установи, має великий потенціал впливати на розмір грошової пропозиції в економіці. Комерційні банки, на відміну від небанківських установ, за допомогою монетарного мультиплікатора можуть визначати грошову пропозицію на ринку. Розвиток та удосконалення інституту фінансових посередників на фондовому ринку є головним чинником підвищення ефективності функціонування усієї фінансової системи загалом, що є особливо важливим для нашої країни в умовах дії воєнного стану.

Фондовий ринок є дієвим інструментом розподілу капіталу в економіці та важливим способом стимулювання соціально-економічного розвитку, оскільки має змогу нагромаджувати фінансові ресурси від господарських суб'єктів і населення й спрямовувати їх на нарощення ділової активності підприємницьких структур і домашніх господарств. Водночас суттєвою умовою виконання цієї функції вітчизняним ринком цінних па-

перів є зростання його результативності та зміцнення конкурентоздатності за рахунок здійснення системних заходів, які мають бути реалізовані за визначеними напрямками, зокрема: зростання ефективності управління фінансовими установами і організаціями, універсалізація та підвищення прозорості їхнього функціонування; удосконалення та розвиток ринкової інфраструктури; поліпшення механізмів регулювання ринку капіталу за рахунок імплементації міжнародного досвіду; підвищення привабливості інвестиційного середовища в Україні з метою залучення зовнішніх і внутрішніх капіталовкладень.

Сьогодні функціонування вітчизняного фондового ринку в умовах воєнного стану супроводжується низкою загроз і проблем, котрі суттєво стримують його розвиток та не сприяють входженню у світовий ринок капіталу, зокрема: невисокий рівень довіри потенційних капіталовкладників; нестача ефективних схем захисту прав інвесторів; далека від ідеальної інфраструктура вітчизняного фондового ринку, яка не відображає міжнародних тенденцій та потребує імплементації досвіду провідних країн світу; невеликий перелік доступних на ринку фінансових інструментів, які відповідають вимогам та очікуванням інвесторів; значна турбулентність ринку цінних паперів; нестача кваліфікованого персоналу, що не дає змоги повністю задовільнити потреби ринку; потреба у підвищенні техніко-технологічної забезпеченості ринкової інфраструктури загалом та торговельних осередків зокрема; необхідність у розширенні матеріально-технічного забезпечення, поліпшення інформаційно-нормативної бази; потреба в удосконаленні депозитарної, реєстраційної та клірингової системи українського фондового ринку; високий рівень технічних ризиків, які стосуються проведенні остаточних розрахунків у процесі купівлі-продажу фінансових інструментів.

Для подолання окреслених викликів і загроз необхідно сформувати комплексну стратегію, до реалізації якої будуть долучені усі ключові суб'єкти фондового ринку України (професійні учасники, регулятори, уряд та інші). Головною її метою має бути всестороннє стимулювання розвитку вітчизняного ринку цінних паперів, імплементація у його механізми нормативів і стандартів Європейського союзу, що допоможе пришвидшити вступ та підвищити рівень прозорості діяльності його головних учасників. Розроблена стратегія загалом має сприяти ефективному входженню українського фондового ринку у світовий фінансовий простір, що допоможе пришвидшити процес повоєнного відновлення національної економіки.

У зазначеній стратегії доцільно виокремити низку заходів, які необхідно реалізувати у процесі її виконання, зокрема: окреслення стратегічних напрямів урядової політики на фондовому ринку з одночасним формуванням ефективного плану реалізації намічених заходів з метою досягнення поставлених цілей; удосконалення моніторингових інструментів контролю за діяльністю учасників ринку капіталу; підвищення ступеня прозорості фондового ринку та якості висвітлення інформації його головними учасниками й іншими зацікавленими особами; поліпшення законодавства у сфері захисту інтересів капіталовкладників; побудова

ефективного механізму перетворення нагромаджень населення в інвестиції за допомогою інноваційних інструментів ринку цінних паперів; розроблення алгоритму захисту інвестицій населення від наслідків світових економічних криз та валютних коливань; підвищення рівня культури та етики ведення фінансової діяльності усіма учасниками на ринку цінних паперів; пристосування комплексу заходів з прогресу фондового ринку до появи можливих негативних подій у майбутньому та різноманітних валютно-фінансових криз; використання універсального підходу до регулювання діяльності банківських і небанківських організацій на фінансовому ринку; розвиток гнучкої ринкової інфраструктури і технічних можливостей організованих торговельних осередків; розроблення комплексної навчальної програми з метою підвищення рівня фінансової обізнаності громадян, набуття відповідних наукових і професійних компетенцій учасниками фондового ринку, підготовка висококваліфікованих працівників з метою задоволення потреб ринку у довготерміновій перспективі.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, вирішення завдань у сфері забезпечення розвитку фондового ринку у період проходження активної фази переговорів країни щодо вступу у Європейський союз дасть йому змогу ефективно увійти у світовий фінансовий ринок, пришвидшити економічний прогрес господарської системи, забезпечити стабільне функціонування фінансової сфери, сприятиме швидкому повоєнному відновленню економіки та підвищенню добробуту населення загалом.

Література:

- Агрес О. Г., Томашевський Ю. М. Вплив геополітичних факторів на фондовий ринок // Регіональна економіка 2024, № 1. С. 59—64.
- Гаряга Л., Яценко О., Костогриз В., Шматковська Т. Розвиток та інституційні трансформації фондового ринку України // Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2024. № 328 (2). С. 24—31.
- Дема Д. І., Абрамова І. В., Недільська Л. В. Фінансовий ринок. Навчальний посібник. Житомир: ЖНАЕУ, 2017. 448 с.
- Калінеску Т. В. Український фондовий ринок: реалії сьогодення // Time Description of Economic Reforms. 2023. №2. С. 42—47.
- Кушнеренко С. М. Інтеграція ринку цінних паперів України в міжнародний фондовий ринок як фактор розвитку української економіки // Академічні візії. 2022. № 8—9. С. 83—91.
- Сіренко Н. М., Боднар О. А., Шишпанова Н. О. Інституціональна інфраструктура фінансового ринку: теоретико-практичний аспект // Modern Economics. 2021. № 25. С. 130—135.
- Татарин Н., Олійник О. Фондовий ринок як один із елементів фінансового ринку: історія та його сучасний стан в Україні // Молодий вчений. 2023. № 3 (115). С. 128—133.
- Тимошенко Н. М. Стратегічні напрями розвитку фондового ринку України // Економіка та суспільство. 2023. № 53. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-11> (дата звернення: 18.09.2024).
- Ткаченко Є., Оглобліна В., Попова А. Теоретичні аспекти діяльності фінансових посередників в Україні // Review of transport economics and management. 2024. № 10 (26). С. 187—196
- Хома І., Мисько Ю. Вплив діджиталізації на світовий фондовий ринок // Економіка та суспільство. 2023., № 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-102> (дата звернення: 18.09.2024).
- Шулик Ю. В. Стан та перспективи розвитку фондового ринку України // Наукові записки Національного університету "Острозька академія". Серія "Економіка". 2024. № 33 (61). С. 69—80.

References:

- Agress, O. G. and Tomashevsky, Yu. M. (2024), "The influence of geopolitical factors on the stock market", *Rehional' na ekonomika*, Vol. 1, pp. 59—64.
- Gariaga, L., Yatsenko O., Kostogryz, V. and Shmatkovska T. (2024), "Development and institutional transformations of the stock market of Ukraine", *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, Vol. 328 (2), pp. 24—31.
- Dema, D. I., Abramova, I. V. and Nedilska, L. V. (2017), *Finansovyy rynek [Financial market]*, ZhNAEU, Zhytomyr, Ukraine.
- Kalinesku, T. V. (2023), "Ukrainian stock market: current realities", *Time Description of Economic Reforms*, Vol. 2, pp. 42—47.
- Kushnerenko, S. M. (2022), "Integration of the Ukrainian securities market into the international stock market as a factor in the development of the Ukrainian economy", *Akademichni viziyyi*, Vol. 8—9, pp. 83—91.
- Sirenko, N. M., Bodnar, O. A. and Shyshpanova, N. O. (2021), "Institutional infrastructure of the financial market: theoretical and practical aspect", *Modern Economics*, Vol. 25, pp. 130—135.
- Tataryn, N. and Oliynyk, O. (2023), "The stock market as one of the elements of the financial market: history and its current state in Ukraine", *Molodyy vchenyy*, Vol. 3 (115), pp. 28—133.
- Timoshenko, N. M. (2023), "Strategic directions of the development of the stock market of Ukraine", *Ekonomika ta suspil'stvo*, Vol. 53. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-11>.
- Tkachenko, E., Ogloblina, V. and Popova, A. (2024), "Theoretical aspects of the activities of financial intermediaries in Ukraine", *Review of transport economics and management*, Vol. 10 (26), pp. 187—196
- Khoma, I. and Mysko, Yu. (2023), "The impact of digitalization on the world stock market", *Ekonomika ta suspil'stvo*, Vol. 57. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-102>.
- Shulyk, Yu. V. (2024), "State and prospects for the development of the stock market of Ukraine", *Naukovi zapysky Natsional'noho universytetu "Ostroz'ka akademiya". Seriya "Ekonomika"*, Vol. 33 (61), pp. 69—80.

Стаття надійшла до редакції 07.08.2025 р.

Р. С. Сущенко,
аспірант кафедри торговельного підприємництва та логістики,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6642-4744>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.16.257

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ УПРАВЛІННЯ СТІЙКІСТЮ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАЧАННЯ РОЗДРІБНИМИ ПРОДОВОЛЬЧИМИ МЕРЕЖАМИ

R. Sushchenko,
Postgraduate Student at the Department of Trade Entrepreneurship and Logistics, State University of Trade and Economics

FORMULATING A STRATEGY FOR MANAGING THE RESILIENCE OF SUPPLY CHAINS BY RETAIL FOOD CHAINS

У статті досліджено стратегічні підходи до управління стійкістю ланцюгів постачання роздрібних продовольчих мереж в умовах воєнного стану в Україні. Автор обґрунтовує, що традиційні моделі логістики не забезпечують достатнього рівня витривалості в умовах високої турбулентності, зумовленої інфраструктурними руйнуваннями, порушенням логістичних маршрутів і змінами споживчої поведінки. Особливу увагу приділено визначенню ключових факторів стійкості, аналізу їх впливу на безперерйність та економічну ефективність постачань, а також розробці стратегії забезпечення автономності та гнучкості торговельних мереж. Вперше здійснено класифікацію українських торговельних мереж за рівнем стійкості із застосуванням SWOT-аналізу та розрахунком індексу конкурентної позиції (ІКП). Запропоновано диференційовані стратегії: проактивні (АТБ, Сільпо), компенсаційні (Varus) та антикризові (Novus, Фора, Еко-Маркет тощо), що враховують рівень цифровізації, логістичну гнучкість, імпортозалежність та адаптивний потенціал. У статті також запропоновано стратегії стійкості для роздрібних продовольчих мереж, що включають діагностику, формування цілей, сценарне моделювання та моніторинг ефективності. Результати дослідження мають практичну значущість та можуть бути використані для підвищення стійкості ритейлу в умовах кризових ситуацій.

The article is devoted to the formation of scientifically grounded strategies for managing the resilience of supply chains in food retail networks in the context of martial law and prolonged uncertainty in Ukraine. The relevance of the study is driven by the disruption of logistics routes, destruction of infrastructure, and significant shifts in consumer behavior that collectively challenge the sustainability of retail food supply systems. Retail chains act as critically important elements of the national food security infrastructure and must transition toward long-term strategic resilience management, integrating proactive risk mitigation, digital transformation, and operational continuity mechanisms.

The article outlines the key factors influencing the resilience of supply chains, including logistics flexibility, supply diversification, infrastructure adaptability, and emergency response capabilities. A SWOT analysis was conducted for ten leading food retail chains in Ukraine (e.g., ATB, Silpo, Varus, Fora, Novus), which enabled the calculation of a Competitive Position Index (CPI) for each network. The results showed a significant differentiation in resilience levels: ATB and Silpo demonstrate high resilience ($CPI > 1.2$), Varus maintains medium resilience, while smaller chains exhibit weak performance due to limited infrastructure and digital maturity.

Based on these findings, the author proposes a typology of resilience strategies: proactive (ATB, Silpo), compensatory (Varus), and crisis-oriented (Fora, Novus, EKO-market, KOLO). Each group is offered tailored strategic recommendations, including the development of private label manufacturing, investments in autonomous energy sources, regional logistics hubs, and alliances with local suppliers. The study introduces a phased model of resilience strategy design — diagnostics, goal — setting, scenario modeling, implementation, and monitoring supported by key performance indicators. The proposed approach is positioned as a unified framework for enhancing supply chain resilience, ensuring food availability even under conditions of war and systemic disruption.

Ключові слова: стійкість ланцюгів постачання, роздрібні продовольчі мережі, воєнний стан, продовольча безпека, SWOT-аналіз, проактивні стратегії, компенсаційні стратегії.

Key words: supply chain resilience, food retail chains, martial law, food security, SWOT analysis, proactive strategies, compensation strategies.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах сьогодення посилення геополітичної напруги, економічної нестабільності та зростання ризиків постає необхідність у забезпеченні стійкості ланцюгів постачання харчових продуктів, що безпосередньо впливає на продовольчу безпеку країни та стабільність функціонування роздрібної торгівлі. Оголошення воєнного стану в Україні, руйнування інфраструктури, порушення логістичних маршрутів та зміни споживчої поведінки населення актуалізували потребу у переосмисленні стратегічних підходів до управління ланцюгами постачання.

Роздрібні продовольчі торговельні мережі виступають критично важливими елементами національної інфраструктури продовольчої безпеки. Тому торговельні мережі повинні не лише адаптувати свої операційні процеси до нових умов, а й переходити до стратегічного управління стійкістю, орієнтованого на довгострокову витривалість, цифрову трансформацію та проактивне управління ризиками. Більшість наукових підходів зосереджуються або на окремих функціональних елементах логістичної діяльності, або на посткризовому відновленні, що створює прогалину у розробці цілісної стратегії стійкості для підприємств роздрібної торгівлі в умовах невизначеності.

Незважаючи на існування низки методів оцінки ризиків у логістичних системах, відсутня уніфікована стратегічна модель управління стійкістю, яка б враховувала специфіку українського ринку, цифрову зрілість торговельних мереж, ступінь ризику та адаптивний потенціал до надзвичайних ситуацій. Також обмеженням залишається застосування цифрових індикаторів у стратегічному плануванні стійкості.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В умовах глобалізаційних процесів у світі, де економічні, соціальні та екологічні виклики стають дедалі складнішими, формування стратегій управління стійкістю ланцюгів постачання продовольчих товарів набуває критичного значення. Проблематика забезпечення стійкості ланцюгів постачання активно досліджується у світовій та українській науковій спільноті. Ця тема є актуальною не тільки з теоретичної точки зору, а й ключовим чинником забезпечення продовольчої безпеки, економічної стабільності та сталого розвитку суспільства.

Мартін Крістофер у своєму дослідженні визначав, що бізнес-середовище стало набагато більш нестабільним і, отже, менш передбачуваним, тому це вимагає від ланцюгів постачання швидко реагувати

на ці зміни. Автор визначає, що управлінню складності та викликами переходу від бізнес-моделі, що керується прогнозами, до бізнес-моделі, що керується попитом — це ключовий стратегічний підхід, здатний забезпечити конкурентну перевагу через підвищену гнучкість, адаптивність та операційну чутливість до реальних потреб ринку, приділяється більша увага [1].

Іванов Д. у своїх дослідженнях приділяє увагу оцінюванню зв'язків між стійкістю та життєздатністю. Він довів, що модель VSC може бути цінною для керівників, які приймають рішення, для розробки SC, які можуть адаптивно реагувати як на позитивні зміни (тобто кут гнучкості), так й бути здатними усунути негативні наслідки, відновлюватися та виживати під час короткострокових зривів та довгострокових глобальних потрясінь, пов'язаних із суспільними та економічними трансформаціями (тобто кути стійкості та сталості), особливо під час COVID -19 [2].

Йоссі Шеффі визначив, що успіх компаній в умовах ризику залежить більше від рішень, ніж від дій, вжитих під час ризиків, і що стійкість приносить користь компаніям щодня, незалежно від катастрофи. Він показує, як компанії можуть забезпечити гнучкість у всіх своїх ланцюгах постачання, спираючись на перевірені принципи проектування та правильну культуру, балансуючи безпеку, резервування та короткострокові прибутки. Доведено, що інвестиції в стійкість та гнучкість не лише знижують ризик, але й створюють конкурентну перевагу на дедалі волатильнішому ринку. проте основна увага в дослідженні приділяється стійкості, здатності відновлюватися після збоїв та катастроф шляхом створення резервування та гнучкості [3].

Так, Луценко І.С. досліджує проблеми невизначеності як складової існування ланцюгів поставок у VUCA-світі, охарактеризовано чинники невизначеності, що впливають на ланцюги постачання. Доведено, що у разі пандемічних викликів рівні загроз та ризиків ускладнюються та зростають додатково, що робить процес прийняття адекватних управлінських рішень складним та може призвести до негативних наслідків функціонування ланцюгів поставок [4].

Л.І. Донець та ін [5] приділяють увагу у своєму дослідженні до інструментарію управління економічною стійкістю підприємств з урахуванням ризику.

Разом з тим, наявні дослідження недостатньо враховують особливості управління стійкістю ланцюгів постачання роздрібних продовольчих мереж в умовах оголошення воєнного стану. У більшості випадків наукові підходи або зосереджені на відновленні після короткострокових збоїв, або акцентують увагу на загальних аспектах управління ризиками без урахування структурної складності та багаторівневої взаємозалежності логістичних процесів. Постає потреба у створенні нової парадигми стратегічного управління стійкістю, яка включала б не лише інструменти оцінювання ризиків, але й адаптивні сценарії розвитку, а також класифікацію торговельних мереж за типами стійкості для формування диференційованих управлінських рішень.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є розроблення науково обгрунтованих стратегічних підходів до управління стійкістю ланцюгів постачання продовольчих роздрібних торговельних мереж в умовах воєнного стану та підвищеної невизначеності, з урахуванням ризик-орієнтованого підходу, цифрової трансформації та адаптивного потенціалу підприємств.

Для досягнення поставленої мети необхідно вирішити такі завдання:

- проаналізувати специфіку функціонування роздрібних продовольчих торговельних мереж України в умовах воєнного стану, руйнування інфраструктури та змін споживчої поведінки;

- визначити ключові фактори, що впливають на стійкість ланцюгів постачання роздрібних продовольчих мереж та здійснити їх класифікацію з урахуванням багаторівневої природи ризиків.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сегмент продовольчого ритейлу складає суттєву частку вітчизняної роздрібною торгівлі — майже 22%. У грудні 2024 року по всій Україні працювало 5119 магазинів різного формату: від гіпер— та супермаркетів до магазинів біля дому. За рік їхня кількість збільшилася на 310 магазинів, з урахуванням закриття 189 магазинів. Найбільша концентрація продовольчого ритейлерів у м. Києві та області, втричі менше щільність покриття у Львівській області (538 магазинів), а на третьому місці за кількістю магазинів перебуває Дніпропетровська область (365), у п'ятірку також входять Одеська та Кіровоградська області [6].

Найбільша концентрація роздрібних продовольчих мереж у Києві та області — 1542 магазини, у Львівській області (538), а на третьому місці за максимальною кількістю магазинів знаходиться Дніпропетровська область (365). [7] В п'ятірку також входять Одеська та Кіровоградська області. Беззаперечний лідер у цьому сегменту є роздрібна продовольча мережа "АТБ", яка станом на початок 2025 року вже має 1257 магазинів. У 2024 році мережа "АТБ" відкрила 47 нових магазинів, а ще в 11 об'єктах провели реконструкцію. Товарооборот магазинів "АТБ" у 2024 році, за попередніми підрахунками, складає 248,3 млрд грн, що на 15%, або на 32,6 млрд грн більше, ніж у 2023 році [8].

Більшість роздрібних продовольчих мереж зосередилися на збереженні існуючих потужностей, переорієнтації логістики та підтримці співробітників. Основними стратегіями стали адаптація, пошук нових постачальників та забезпечення безперебійного постачання в умовах війни. Роздрібні продовольчі мережі зосереджені на підвищенні ефективності, розвитку онлайн-продажів та пошуку нових форматів. Основні фактори, що впливають на ринок, — це безпекова ситуація, купівельна спроможність населення та логістичні виклики. Проте у 2024 році відбувається відновлення кількості магазинів до 1257, що свідчить про стійкість бізнес-моделі та ефективність управління ланцюгами постачання. Мережі "Клевер Сторс" та "Альянс Рітейл Груп" демонструють значні темпи росту (понад 100% за чотири роки), що свідчить про їхню здатність швидко нарощувати торго-

Таблиця 1. Приклади стратегій управління стійкістю ланцюгів постачання продовольчих роздрібних мережах України

Стратегія	Опис	Приклади мереж / Дії
Логістична диверсифікація	Переорієнтація на альтернативні шляхи та види транспорту, використання власного автопарку.	АТБ: Перехід на порти Туреччини/Румунії, використання власного автопарку. "Коло": Конвойний супровід вантажів у небезпечних зонах. Fozzy Group: Розгляд залізничних перевезень.
Оптимізація мережі та запасів	Закриття/відновлення магазинів, консолідація запасів, формування стратегічних резервів.	АТБ: Формування 5-7-денного запасу в опорних магазинах. Retail Group («Велика Кишеня», «Велмарт»): Переформатування магазинів, оптимізація розміщення товарів.
Адаптація формату та сервісу	Розвиток малих форматів, онлайн-доставки, акцент на соціальних товарах.	«Коло», «Фора»: розвиток міні-маркетів «поруч з будинком». «ЕКО маркет»: Продаж соціальних товарів з мінімальною націнкою, ініціатива "Свое для своїх" для локальних виробників. Багато мереж: інвестиції в онлайн-доставку.
Стійкість до руйнувань	Швидке відновлення роботи після пошкоджень, забезпечення автономності.	«ЕКО маркет»: відновлення роботи магазину на Оболоні вже наступного дня після дрової атаки. Всі мережі: встановлення генераторів у магазинах та на складах для забезпечення автономного електропостачання.
Соціальна відповідальність	Участь у гуманітарних ініціативах, підтримка населення та ЗСУ.	АТБ: Перетворення магазинів на «пункти незламності», допомога ЗСУ. «Сільпо», «Metro C&C»: Передача продуктів на благодійність та громадам. «ЕКО маркет»: Участь у благодійних кампаніях для Superhumans Center.

Таблиця 2. Порівняльна таблиця SWOT та ІКП для роздрібних продовольчих мереж в Україні

Мережа	S	W	O	T	ІКП = (S-W)+(O-T)
АТБ	2,30	1,05	0,87	0,87	1,25
Сільпо	2,35	1,15	0,92	0,87	1,25
Varus	2,20	1,00	0,85	0,87	1,18
Фора	1,70	1,20	0,70	0,85	0,35
Auchan	1,85	1,25	0,85	0,87	0,58
Novus	1,30	1,05	0,65	0,75	0,15
ЛотОК	0,80	1,30	0,55	0,75	-0,70
Еко-Маркет	0,90	1,20	0,60	0,75	-0,45
Коло	0,80	1,15	0,50	0,75	-0,60

Джерело: складено автором на основі оцінювання експертів.

вельну площу та охоплення ринку [9]. Така експансія відображає стратегію концентрації на регіональних ринках із низькою конкуренцією, що забезпечує їм конкурентні переваги. Групи компаній, Fozzy Group та VolWest Group, розвивають мультибрендові портфелі (Сільпо, ФОРА, SPAR тощо), що дозволяє їм збільшувати присутність у різних сегментах ринку та регіонах, мінімізуючи ризики та підвищуючи гнучкість. Регіональні мережі, такі як "Львівхолод" та "Вересень плюс", демонструють помірне зростання, що відповідає їхній стратегічній орієнтації на локальні ринки із спеціалізованою пропозицією. Мережі із відносно меншою кількістю магазинів, зокрема "Таврія В" та "Делві", показують стабільне розширення, що свідчить про їхню адаптивність до сьогодення. Все це вимагає від роздрібних продовольчих мереж впровадження заходів щодо формування стратегії. Управління стійкістю.

Нами запропоновано, під управлінням стійкістю ланцюгів постачання роздрібних продовольчих мереж

розуміти системно-інтегративний, багаторівневий процес стратегічного та оперативного планування, контролю та корекції взаємопов'язаних матеріальних, інформаційних та фінансових потоків у ланцюзі постачання продовольчих товарів, спрямований на забезпечення безперервності, адаптивності, відновлюваності та проактивного реагування на ризики та шоківий вплив різного рівня, що виникають у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Кінцевою метою управління стійкістю — є забезпечення стабільної, безперебійної та економічно ефективної доступності продовольчих товарів для кінцевого споживача навіть в умовах криз, війни, геополітичних та економічних викликів, що зберігає конкурентоспроможність і стійкість роздрібною мережі.

Нами було проведено дослідження які саме стратегії адаптивності ланцюгів постачання в умовах оголошення воєнного стану обирають національні та міжнародні продовольчі мережі (табл. 1).

Проведемо SWOT-аналіз діяльності роздрібних продовольчих мереж. У дод. наведено SWOT-аналіз по кожній торговельній мережі. Для дослідження було взято національні, міжнародні та локальні мережі середні та великі. Проведений SWOT-аналіз десяти провідних продовольчих торговельних мереж України (АТБ, Сільпо, Varus, Фора, Auchan, Novus, ЛотОК, Еко-Маркет, Коло) виявив суттєву диференціацію їх конкурентоспроможності та адаптивності ланцюгів постачання.

Для кожного фактору оцінювання проводилось за двома параметрами: Вага (0-1) — відображає значимість фактору для конкурентоспроможності мережі. Сума ваг у кожній категорії (S, W, O, T) приблизно до-

рівнює 1. Оцінка (1—5) — експертна оцінка прояву фактору в конкретній мережі: 1 — дуже слабо, 2 — слабо, 3 — середньо, 4 — добре, 5 — дуже добре.

Зважений бал обчислюється за формулою:

$$\text{Зважений бал} = \text{Вага} \times \text{Оцінка} \quad (1).$$

Сума зважених балів по всіх факторах у категорії дає підсумкове значення для S (Strengths), W (Weaknesses), O (Opportunities) або T (Threats). Для оцінки загальної конкурентної позиції мережі використовується індекс:

$$\text{ІКП} = (S - W) + (O - T) \quad (2).$$

Інтерпретація результатів ІКП (індекс конкурентної позиції): $> 1,2$ — Сильна та стабільна позиція, $1,0$ — Середня стійкість, $< 1,0$ — Низька стійкість. Для забезпечення надійності та об'єктивності результатів SWOT-аналізу було сформовано експертну групу з метою комплексної оцінки факторів сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, що впливають на адаптивність ланцюгів постачання продовольчих торговельних мереж України. Експертна група складалася з 12 осіб, які представляли різні сегменти ринку та мали різноманітний професійний досвід.

Для мінімізації суб'єктивності оцінок було застосовано комбінований підхід: проведено індивідуальні експертні інтерв'ю з використанням структурованих анкет; кожен експерт оцінював фактори за шкалою від 1 до 5, що дозволило забезпечити кількісне представлення якісних аспектів (табл. 2).

АТБ ($S = 2,30$) та Сільпо ($S = 2,35$) — найвищий рівень завдяки:

- розгалуженій мережі магазинів навіть у регіонах високого ризику;
- активному впровадженню цифрових технологій (онлайн-доставка, мобільні додатки);
- власним виробничим лініям (private label), що зменшує залежність від постачальників;
- шнучкій логістиці (адаптивні маршрути, швидке реагування на перебої).

Таким чином, сильні сторони (S) лідерами є:

До середньої групи можна віднести торговельні продовольчі мережі: Varus, Фора, Auchan ($S \sim 1,7-2,2$). Їхня сила переважно у логістиці, проте слабший private label та цифровізація.

Мережі з нижчим рівнем стійкості: ЛотОК, Еко-Маркет, Коло ($S < 1,0$). Невелика мережа, слабка логістика й недостатнє впровадження цифрових інновацій. До слабких сторін (W) можна віднести основні проблеми всіх мереж: значна імпортозалежність (логістичні та валютні ризики), енергозалежність (високі витрати на генератори в умовах відключень), нерівномірний сервіс у прифронтових регіонах. До найгірших показників відносяться такі мережі, як: Фора, ЛотОК, Еко-Маркет ($W > 1,2$) через обмежені складські потужності та проблеми з сервісом. Найкраще контролюють слабкі сторони: Varus ($W \approx 1,0$), АТБ ($W \approx 1,05$).

До можливостей (O) можна віднести до лідерів у використанні можливостей: АТБ, Сільпо, Varus ($O \sim 0,85-0,92$) завдяки: розвитку e-commerce та dark stores; диверсифікації постачальників (українські фермери); інвестуванню у відновлювану енергетику. До слабкої адаптації до можливостей можна віднести такі мережі: ЛотОК, Коло, Еко-Маркет ($O \sim 0,50-0,60$).

Для всіх мереж рівень загроз приблизно однаковий ($T \approx 0,85-0,90$), а саме: воєнні ризики (зруйновані логістичні ланцюги); інфляція та падіння купівельної спроможності; конкуренція з міжнародними мережами. Щодо конкурентної позиції продовольчих мереж можна зробити такі висновки: лідером ринку (ІКП $> 1,2$) є АТБ та Сільпо, середня стійкість ($1,0-1,2$): лише Varus, ризикована позиція ($< 1,0$): решта мереж.

Відповідно до проведено SWOT-анлізу діяльності роздрібних продовольчих мереж можна зробити такі висновки:

Для лідерів (АТБ, Сільпо): посилювати експорт та кооперацію з українськими фермерами для зниження імпортозалежності, продовжувати інвестувати у власні виробництва та автономні джерела енергії.

Для середніх мереж (Varus, Фора, Auchan, NOVUS): активніше розвивати цифрові канали продажу (доставка, мобільні додатки), інвестувати у розширення складських потужностей, диверсифікувати постачальників.

Для локальних мереж (ЛотОК, Еко-Маркет, Коло): об'єднуватися у закупівельні альянси для зниження витрат; розвивати ніші (dark stores, локальні фермерські продукти); залучати гранти чи партнерів для модернізації логістики.

Вперше для українського ритейлу побудовано класифікацію мереж за рівнем стійкості, що дає змогу типізувати стратегії розвитку: проактивні стратегії (АТБ, Сільпо); компенсаційні стратегії (Varus); антикризові стратегії (Фора, Auchan, Novus, ЛотОК, Еко-Маркет, Коло).

Для лідерів (АТБ, Сільпо) пропонуємо стратегію проактивного розвитку та підвищення автономності. Цілі стратегії: знизити імпортозалежність до 20—25% за рахунок локальних постачальників та контрактного виробництва; збільшити частку private label до 40% у товарному портфелі. Інструменти: інвестиції у відновлювану енергетику (сонячні електростанції на логістичних хабах), Big Data-аналітика для прогнозування попиту та адаптивного управління запасами, впровадження відновлюваних джерел енергії (сонячні електростанції, енергоощадне холодильне обладнання). Очікуваний ефект: скорочення ризиків перебоїв у постачанні на 15—20%, оптимізація витрат логістики на 10—12%.

Для мережі магазинів Сільпо (ІКП = 1,25, лідер ринку) пропонуємо стратегію інноваційного та експортно орієнтованого розвитку. Цілі стратегії: вихід на ринки ЄС з private label (сири, кондитерські вироби), зростання частки онлайн-каналу продажів до 20% загального обігу. Інструменти: створення експортно орієнтованих логістичних центрів у західних регіонах України; розширення мережі dark stores для швидкої доставки; використання автоматизованих складів та роботизованих сортувальних систем. Очікуваний ефект: зростання товарообороту на 8—10%, підвищення лояльності споживачів.

Для середньої групи (Varus) пропонуємо стратегію компенсаційної адаптації та цифровізації. Цілі стратегії: зменшити логістичні витрати на 10%; стабілізувати поставки у прифронтові зони. Інструменти: впровадження систем управління транспортом

(TMS) та оптимізація маршрутів; розширення партнерства з українськими фермерами для заміщення імпорту; розвиток онлайн-замовлень із самовивозом (Click&Collect). Очікуваний ефект: підвищення швидкості доставки на 15%, зменшення залежності від імпорту на 10%.

Для групи ризику: Фора, Auchan — створення регіональних логістичних хабів та оновлення складських потужностей.

Для мережі магазинів "Фора" пропонуємо стратегію антикризової стабілізації та регіональної диверсифікації. Цілі стратегії: збільшити складські запаси на 30%; стабілізувати поставки в умовах воєнних ризиків. Інструменти: створення регіональних міні-хабів та складів тимчасового зберігання; закупівля пересувних холодильних контейнерів; пошук партнерських альянсів з Varus або Сільпо для спільних перевезень. Очікуваний ефект: зменшення перебоїв у постачанні на 20—25%.

Для роздрібних продовольчих локальних мереж "ЛотОК, Еко-Маркет, Коло" пропонуємо стратегію кооперативно-антикризову. Цілі стратегії: скоротити витрати на логістику на 20%, підвищити рівень сервісу в регіонах на 30%. Інструменти: об'єднання у закупівельні альянси для зниження собівартості закупівель; перехід на формат магазинів поруч з будинком з мінімальним асортиментом; використання краудсорсингових сервісів доставки. Очікуваний ефект: зменшення збитковості, поступове відновлення рентабельності.

Для мережі магазинів NOVUS пропонуємо стратегію виживання та нішевої спеціалізації. Цілі стратегії: зберегти ринкову частку у великих містах, знизити витрати на логістику на 10%. Інструменти: переорієнтація на нішеві продукти (фермерські, преміум-сегмент), оренда складів у партнерстві з іншими мережами. Очікуваний ефект: утримання стабільності бізнесу без значного скорочення мережі.

Таким чином, проведене дослідження підтверджує, що ланцюги постачання роздрібних продовольчих мереж України в умовах воєнного стану потребують переходу від традиційних стабільних моделей управління до адаптивних стратегій, здатних оперативно реагувати на зовнішні ризики, перебої у поставках та мінливу кон'юнктуру ринку. Запропонована поетапна модель розробки стратегії управління стійкістю (діагностика — формування цілей — сценарне моделювання — впровадження адаптивних рішень — моніторинг) дозволяє системно визначати вразливості, оцінювати ефективність управління (через KPI) та формувати стратегії різного рівня адаптивності.

SWOT-аналіз десяти провідних мереж виявив суттєву диференціацію їх конкурентоспроможності: лідерами є АТБ та Сільпо (ІКП > 1,2), які мають високий рівень цифровізації, розгалужену логістику та власне виробництво. Varus характеризується середнім рівнем адаптивності (ІКП ≈ 1,18), тоді як інші мережі демонструють низьку стійкість (ІКП < 1,0) через обмежені складські потужності, слабку диверсифікацію постачальників і недостатній рівень цифрових інновацій.

Кластеризація мереж за рівнем стійкості дозволила типізувати стратегії:

Проактивні стратегії (АТБ, Сільпо) — орієнтовані на зниження імпортозалежності, розвиток private label та використання Big Data і відновлюваних джерел енергії;

Компенсаційні стратегії (Varus) — зосереджені на оптимізації логістичних витрат та стабілізації постачання у ризикових регіонах;

Антикризові стратегії (Фора, Auchan, Novus, ЛотОК, Еко-Маркет, Коло) — передбачають створення логістичних хабів, об'єднання в закупівельні альянси та розвиток нішевих форматів торгівлі.

Очікувані результати впровадження запропонованих стратегій включають зниження перебоїв у постачанні на 15—25%, скорочення логістичних витрат на 10—20% та підвищення рівня сервісу на 20—30% залежно від типу мережі. Це підтверджує наукову та практичну значущість побудованої моделі управління стійкістю ланцюгів постачання для українського ритейлу в умовах воєнного стану.

ВИСНОВКИ

Таким чином, впровадження цифрової дистрибуції та брендингу не лише відповідає викликам часу, а й є стратегічним ресурсом для інтернаціоналізації українського виноробства та підвищення його стійкості у глобальному економічному просторі. Цифровізація дистрибуції вина є стратегічним напрямом розвитку виноробної галузі України, що дозволяє підвищити ефективність бізнес-процесів, покращити конкурентоспроможність та розширити канали збуту. Водночас для успішного впровадження цифрових рішень необхідно враховувати особливості українського ринку вина, забезпечувати навчання персоналу та адаптуватися до регуляторних вимог.

Стратегічне управління стійкістю ланцюгів постачання продовольчих роздрібних мереж в умовах воєнного стану в Україні є критично важливим інструментом забезпечення продовольчої безпеки та безперервного функціонування торгівлі. Встановлено, що традиційні логістичні підходи не відповідають викликам в умовах невизначенг, що вимагає переходу до комплексного стратегічного планування з урахуванням багаторівневих ризиків та цифрової трансформації.

Подальші дослідження варто спрямувати на розробку адаптивних моделей цифровізації, інтеграцію штучного інтелекту та блокчейн-технологій у ланцюзі постачання вина, а також на оцінку їх впливу на стабільність та розвиток галузі.

Література:

1. Christopher, M. Logistics and Supply Chain Management (5th ed.). Pearson, London. 2016. URL: <chrome-extension://efaidnbmnnnbpcajpgclefindmkaj/https://ruduct.com/supchn/Christopher%20Logistics%20and%20Supply%20Chain%20Management%204th%20txtbk.pdf>.

2. Ivanov, D. Viable supply chain model: integrating agility, resilience and sustainability perspectives — lessons from and thinking beyond the COVID-19 pandemic. *Annals of Operations Research*, Springer. 2022. vol. 319 (1). P. 1411—1431.

3. Sheffi, Y., & Rice, Jr., J. B.. A Supply Chain View of the Resilient Enterprise. MIT Sloan Management Review. 2005. № 46. P. 85—90.

4. Луценко, І. С. Детермінанти VUCA-світу під час формування стійкості та надійності ланцюгів поставок в умовах COVID-19. Інтелект XXI: науковий економічний журнал. 2021. № 1. С. 55—58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2021-1.10>

5. Донець Л.І., Сергєєва О.В. Науково-методичний інструментарій управління економічною стійкістю підприємства з урахуванням ризику. Економічний Нобелівський вісник. 2014. № 1 (7). С. 148—154.

6. Географія ритейлу за 2024 рік: в яких регіонах та як представлені гравці основних галузей торгівлі України. [Електронний ресурс] URL: https://biz.ligazakon.net/news/234340_geografya-riteylu-za-2024-rk-v-yakikh-regonakh-ta-yak-predstavlen-gravts-osnovnikh-galuzey-torgvl-ukrani

7. Чи відкриваються в Україні нові магазини та заправки? Статистика. URL: <https://hmarochos.kiev.ua/2024/10/30/v-yakih-regional-najbilshe-magazyniv-statystyka/>

8. Плюс 47 магазинів і 248 млрд грн товарообігу: основні показники діяльності корпорації АТБ у 2024 році. URL: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/pokazniki-dijalnosti-atb-u-2024/>

9. Географія ритейлу-2025: в яких регіонах та як представлені гравці основних галузей торгівлі України. URL: <https://rau.ua/novyni/geografija-ritejlu-2025-1/>

References:

1. Christopher, M. (2016), Logistics and Supply Chain Management, 5th ed., Pearson Education, London, UK, available at: <chrome-extension://efaidnbmnnnibp-cajpcgclefindmkaj/https://rudyc.com/supchn/Christopher%20Logistics%20and%20Supply%20Chain%20Management%204th%20txtbk.pdf> (Accessed 28 July 2025).

2. Ivanov, D. (2022), "Viable supply chain model: integrating agility, resilience and sustainability perspectives-lessons from and thinking beyond the COVID-19 pandemic", Annals of Operations Research, vol. 319 (1), pp. 1411—1431. <https://doi.org/10.1007/s10479-021-04023-0>.

3. Sheffi, Y. and Rice, J. B. Jr. (2005), "A Supply Chain View of the Resilient Enterprise", MIT Sloan Management Review, vol. 46, pp. 85—90, available at: https://www.researchgate.net/publication/255599289_A_Supply_Chain_View_of_the_Resilient_Enterprise (Accessed 28 July 2025).

4. Lutsenko, I. S. (2021), "Determinants of the VUCA-world in shaping supply chain resilience and reliability under COVID-19 conditions", Intellect XXI: Scientific Economic Journal, vol. 1, pp. 55—58. <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2021-1.10>.

5. Donets, L. I. and Sergieieva, O. V. (2014), "Scientific and methodological tools for managing the economic resilience of an enterprise under risk conditions", Economic Nobel Herald, vol. 1 (7), pp. 148—154.

6. Liga Zakon (2024), "Geography of Retail in 2024: In Which Regions and How the Key Trade Players Are Represented in Ukraine", available at: <https://biz.liga->

[zakon.net/news/234340_geografya-riteylu-za-2024-rk-v-yakikh-regonakh-ta-yak-predstavlen-gravts-osnovnikh-galuzey-torgvl-ukrani](https://biz.liga-zakon.net/news/234340_geografya-riteylu-za-2024-rk-v-yakikh-regonakh-ta-yak-predstavlen-gravts-osnovnikh-galuzey-torgvl-ukrani) (Accessed 30 July 2025).

7. Hmarochos (2024), "Are New Stores and Gas Stations Opening in Ukraine? Statistics", Available at: <https://hmarochos.kiev.ua/2024/10/30/v-yakih-regional-najbilshe-magazyniv-statystyka/> (Accessed 30 July 2025).

8. RAU (2025), "Plus 47 stores and UAH 248 billion in turnover: key performance indicators of ATB Corporation in 2024", Available at: <https://rau.ua/novyni/novini-partneriv/pokazniki-dijalnosti-atb-u-2024/> (Accessed 31 July 2025).

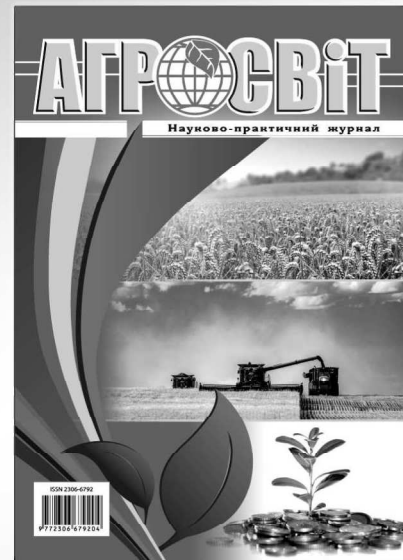
9. RAU (2025), "Retail Geography 2025: In Which Regions and How the Main Trade Industry Players Are Represented in Ukraine", Available at: <https://rau.ua/novyni/geografija-ritejlu-2025-1/> (Accessed 31 July 2025).

Стаття надійшла до редакції 07.08.2025 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

А. П. Лелеченко,
д. держ. упр., професор,
професор кафедри публічного управління та адміністрування,
Державний університет "Київський авіаційний інститут"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0850-3724>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.16.264

ЕВОЛЮЦІЯ ЛОБІСТСЬКИХ ПРОЦЕСІВ У СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ

A. Lelechenko,
Doctor of Science in Public Administration, Professor,
Professor of the Department of Public Management and Administration, The State University "Kyiv Aviation Institute"

EVOLUTION OF LOBBYING PROCESSES IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM OF UKRAINE

У статті досліджено еволюцію лобістських процесів у системі публічного управління України. Проаналізовано історичні передумови становлення лобізму, окреслено основні етапи його трансформації: домінування неформальних і тіньових механізмів впливу; спроби нормативного врегулювання та інституціоналізації прозорих форм представлення інтересів у системі публічного управління. Обґрунтовано, що ключовими чинниками зміну лобістській сфері стали внутрішні політичні події 2004 та 2014 рр., зростання активності громадянського суспільства та імперативи європейської інтеграції. Встановлено, що прийняття Закону України "Про лобіювання" (2024) стало важливим етапом переходу до формалізованої моделі впливу на ухвалення рішень, яка базується на принципах відкритості, етичності та підзвітності. Обґрунтовано, що процес формування лобістських механізмів в Україні має гібридний характер: інституційні нововведення співіснують із тіньовими практиками та персоналізованими каналами впливу. Виявлено, що повноцінна імплементація нових правил потребує не лише нормативного оформлення, але й політичної волі, адміністративної спроможності та дієвого контролю з боку НАЗК. Систематизовано основні механізми лобістського впливу в Україні, які проявляються через різноманітні форми взаємодії: формальні, неформальні та політичні. Засвідчено наявність складної й суперечливої конфігурації взаємодії між формалізованими інструментами представлення інтересів і неформальними, тіньовими практиками впливу. Особливу увагу приділено аналізу практичного функціонування громадських рад, ролі експертного середовища, а також ризикам псевдо-громадських структур, які маскують лобізм під адвокацію. Узагальнено вплив зовнішніх чинників: Європейського Союзу, GRECO, OECD, Венеційської комісії на трансформацію українських лобістських практик. Обґрунтовано, що без ефективного впровадження стандартів прозорості, зокрема функціонування Транспарентного реєстру та етичного нагляду, реформа залишатиметься неповною. Підкреслено необхідність подальшого моніторингу, оцінки ефективності запроваджених механізмів та їх адаптації до практики управління, орієнтованої на відкритість, участь громадськості та дотримання принципів належного врядування.

The article presents a comprehensive study of the evolution of lobbying processes within Ukraine's public governance system. It analyzes the historical prerequisites for the development of lobbying, outlines the main stages of its transformation: the dominance of informal and opaque mechanisms of influence; attempts at regulatory formalization and institutionalization of transparent forms of interest representation. It is substantiated that key factors driving change in the lobbying sphere were the political events of 2004 and 2014, the growing activity of civil society, and the imperatives of European integration. The adoption of the Law of Ukraine "On Lobbying" (2024) is identified as a critical milestone in the transition toward a formalized model of influence based on the principles of openness, ethics, and accountability. It is argued that the development of lobbying mechanisms in Ukraine remains hybrid in nature, combining institutional innovations with shadow practices and personalized channels of influence. The article emphasizes that full implementation of new rules requires not only legal codification but also political will, administrative capacity, and effective oversight by the National

Agency on Corruption Prevention (NACP). The main mechanisms of lobbying influence in Ukraine, which manifest themselves through various forms of interaction: formal, informal, and political, are systematized. The analysis reveals a complex and contradictory configuration of interaction between institutionalized tools of interest representation and informal, shadow practices. Special attention is given to the functioning of public councils, the role of expert communities, and the risks posed by pseudo-civil society organizations that disguise lobbying as advocacy. The impact of external actors-such as the European Union, GRECO, OECD, and the Venice Commission-on the transformation of Ukrainian lobbying practices is summarized. It is argued that without effective implementation of transparency standards, including a functioning Lobbyist Register and ethical oversight, the reform will remain incomplete. The need for ongoing monitoring, evaluation of implemented mechanisms, and their adaptation to governance practices focused on openness, public participation, and good governance is emphasized.

Ключові слова: лобізм, публічне управління, демократизація, інституціоналізація, прозорість, відкритість, громадянське суспільство, євроінтеграція, механізми лобістського впливу, принципи належного врядування.

Key words: lobbying, public governance, democratization, institutionalization, transparency, openness, civil society, European integration, lobbying mechanisms, principles of good governance.

У сучасному демократичному суспільстві лобізм визнається легітимним інструментом впливу на процеси ухвалення рішень, що дозволяє різним соціальним групам, бізнесу та громадянському суспільству представляти та захищати свої інтереси. Водночас в Україні лобістські практики тривалий час залишались переважно неформальними, що зумовило викривлення їх сутності, ототожнення з корупцією та кулуарними впливами. На тлі євроінтеграційних процесів, демократизації політичної системи та зростаючої уваги до прозорості публічного управління, лобізм поступово трансформується, набуваючи нових рис і форм.

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

Актуальність дослідження еволюції лобістських процесів в Україні зумовлена потребою осмислення їх трансформації в контексті розвитку демократичних інститутів, утвердження принципів прозорості та підзвітності публічного управління. Попри численні спроби врегулювати лобістську діяльність на законодавчому рівні, в Україні досі не створено сталих інституційних рамок для легітимного представлення інтересів різних соціальних груп. Це спричиняє домінування тіньових форм впливу, слабкість механізмів контролю та низький рівень довіри до публічної влади. Наукове осмислення генези становлення лобізму, його практичних проявів та зовнішніх детермінант обумовлює активізацію наукових пошуків із питань вироблення обґрунтованих підходів до подальшої інституціоналізації лобістської діяльності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Важливості наукового осмислення лобізму як елементу демократичного врядування присвячені праці таких вітчизняних дослідників як О. Костюшка, А. П. Над-

точієвої, а також аналітичні огляди Агентства законодавчих ініціатив [1—3]. Автори простежують поступову трансформацію лобістських практик від неформальних і тіньових форм до спроб формалізації процедур представлення інтересів, що активізувались після суспільно-політичних зрушень 2004 і 2014 років. Однак ці наукові розробки [2; 10; 11] наголошують на суперечливості цього процесу: незважаючи на прийняття Закону "Про лобіювання" (2024), зберігається домінування неформальних впливів, а ефективність нових механізмів залишається обмеженою. Це вимагає подальшого аналізу динаміки й логіки еволюції лобізму в системі публічного управління України.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є комплексний аналіз еволюції лобістських процесів у системі публічного управління України, виявлення ключових етапів трансформації лобістської діяльності, факторів, що впливали на зміни в цій сфері, а також оцінка сучасного стану та викликів, пов'язаних із балансуванням між формальними та неформальними практиками лобіювання.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Історія становлення лобістських процесів в Україні є складною та суперечливою. З моменту здобуття незалежності у 1991 році українська держава неодноразово стикалася з потребою забезпечення представництва інтересів різних соціальних груп у процесі формування публічної політики. Однак відсутність сталих інституційних рамок для регулювання лобістської діяльності спричинила домінування неформальних та тіньових форм впливу на органи влади. Перші десятиліття незалежності характеризувались функціонуванням лобістських практик у переважно неформальному вимірі. Політичні та економічні еліти використовували особисті зв'язки, кулуарні домовленості та "телефонне право" як

головні інструменти впливу на законодавчі та виконавчі органи. Відсутність законодавчого врегулювання лобіювання дозволяла уникати прозорості й публічної відповідальності, що, у свою чергу, посилювало корупційні ризики та знижувало довіру до державних інституцій.

У 2009 році Кабінет Міністрів України схвалив Концепцію проєкту Закону України "Про вплив громадськості на прийняття нормативно-правових актів" (Розпорядження № 448-р), яка вперше зафіксувала потребу у формалізації механізмів громадського та експертного впливу на прийняття управлінських рішень. Цей документ заклав підґрунтя для поступового зміщення фокусу від неформального впливу до спроб прозорого та інституціолізованого представлення інтересів громадянського суспільства [1].

Незважаючи на численні ініціативи, тривалий час жоден із законопроєктів не набував чинності, що зумовлювало правову невизначеність у цій сфері. Як зазначено в аналітичному огляді Агентства законодавчих ініціатив, упродовж 2010—2020-х років в Україні зберігався дуалізм між необхідністю правового врегулювання лобізму та фактичним спротивом окремих політичних гравців, зацікавлених у збереженні тіньових практик впливу [2].

Водночас справжнім каталізатором трансформацій у сфері лобізму стали політичні трансформації 2004 та 2014 років: Помаранчева революція та Революція Гідності. Обидва етапи супроводжувались посиленням громадського тиску на владу, зростанням ролі неурядових організацій та активізацією процесів демократизації. Громадянське суспільство почало відігравати більш помітну роль у формуванні публічної політики, а потреба у встановленні прозорих процедур взаємодії з владою стала очевидною.

У дослідженні О. Костюшко підкреслюється, що ці події стали передумовою для поступового формування суспільного запиту на легітимні механізми представлення інтересів. Водночас вони спричинили активізацію політичних дискусій щодо необхідності нормативного врегулювання лобістських практик, зокрема шляхом ухвалення відповідного законодавства [3].

Як зазначалось вище, завдяки глибоким політичним і суспільним трансформаціям стала можливою зміна парадигми ставлення до лобізму. Зросла суспільна вимогливість до прозорості управлінських рішень, з'явилися нові громадські платформи, аналітичні центри та коаліції, які почали виступати суб'єктами публічної адвокації.

Ці зміни поступово формували в суспільстві розуміння необхідності відкритого та регульованого впливу на владні рішення як елементу демократії. Крім того, у контексті європейської інтеграції України, зокрема в рамках Угоди про асоціацію з ЄС, зросли вимоги до прозорості публічного сектору, антикорупційних стандартів і належного врядування. Міжнародні організації, включаючи Раду Європи, Групу держав проти корупції (Group of States against Corruption, GRECO) та Організацію економічного співробітництва та розвитку (Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD), неодноразово вказували на потребу створення прозорих механізмів лобіювання як інструменту запобігання корупції й підвищення ефективності управління [4].

Документ Парламентської асамблеї Ради Європи "Лобіювання у демократичному суспільстві (Європейський Кодекс етики з лобіювання)" від 05.06.2009 № 11937 містить рекомендації щодо розроблення Європейського кодексу поведінки у галузі лобіювання, який базується на принципах прозорості, чіткого визначення понять, реєстрації лобістів та консультацій з ними при розробці законодавства [5].

Упродовж 2010—2020-х років лобізм в Україні залишався сферою з високим рівнем непрозорості, що спричиняло стійку асоціацію з тіньовими практиками, а не з легітимними механізмами впливу. Основним фактором такої ситуації була відсутність спеціального законодавства, яке б встановлювало чіткі правила, межі та інституційні процедури здійснення лобістської діяльності.

Очевидно, що у зазначений період основними каналами впливу на процеси публічного управління були:

- неформальні зв'язки між бізнесом і владою, що проявлялися у лояльності політичних акторів до фінансових донорів, прихованій підтримці певних ініціатив або лобіюванні потрібних рішень поза офіційною процедурою;

- кулуарні домовленості та "ручне" управління, що підривали принципи правової держави;

- формально створені, але де-факто контрольовані громадські ради, діяльність яких не забезпечувала справжнього представлення інтересів громадськості.

Така ситуація створювала фундаментальні ризики для антикорупційної політики, посилювала нерівність доступу до ухвалення рішень і підтримувала патронально-клієнтельські зв'язки в системі публічного управління. Закон України "Про засади державної антикорупційної політики на 2021—2025 роки" визначає проблему непрозорого представлення інтересів та лобізму як одну з основних загроз демократичному врядуванню. Зокрема, в документі зафіксовано необхідність імплементації механізмів, що забезпечують публічність взаємодії посадових осіб із представниками інтересів, включаючи створення реєстрів, декларування контактів і етичне регулювання таких відносин [6].

Після тривалих дискусій і відкладених ініціатив у 2024 році відбулася визначна подія — ухвалення Закону України "Про лобіювання". Цей нормативний акт, прийнятий 23 лютого 2024 року та підписаний 12 березня Президентом України, відкрив нову сторінку в розвитку інституту лобізму в нашій державі [7]. Закон заклав нормативну основу інституціалізації впливу на процеси прийняття політичних рішень. У документі регламентується визначення лобізму як цілеспрямованого впливу на суб'єктів владних повноважень з метою ухвалення або не ухвалення конкретного нормативно-правового акта чи рішення. У межах цього визначення закон впроваджує прозору процедуру здійснення лобістської діяльності, встановлює етичні стандарти поведінки її суб'єктів та делегує НАЗК функції контролю й нагляду за дотриманням антикорупційних норм. Важливою інновацією є створення Транспарентного реєстру лобістів — інструменту відкритості та публічної підзвітності у сфері представництва інтересів. Водночас закон чітко розмежовує професійну лобістську діяльність та некомерційну адвокацію, визнаючи останню як окрему форму гро-

мадського впливу, що не має ознак комерційного лобізму та здійснюється переважно в межах участі громадянського суспільства у публічній політиці.

Однак уже на етапі імплементації було виявлено низку викликів і зауважень. У спільній заяві провідних бізнес-асоціацій України (зокрема ЕВА) було підкреслено важливість забезпечення чітких і збалансованих процедур, уникнення надмірного адміністративного навантаження на бізнес, а також необхідність узгодження законодавства з європейськими стандартами. Крім того, запуск реєстру лобістів, запланований на січень 2025 року, було перенесено на вересень 2025 року через технічні та нормативні неузгодженості [8].

Таким чином, історичний аналіз свідчить про поступову трансформацію лобізму в Україні: від неформальних і непрозорих механізмів впливу до спроб створити відкриту, контрольовану та етичну систему представлення інтересів. Цей шлях пройдено під впливом внутрішніх (громадський тиск, політичні кризи) та зовнішніх (євроінтеграція, міжнародні стандарти) чинників, що визначають особливості сучасного етапу інституційного оформлення лобістської діяльності в системі публічного управління.

Зростання суспільного запиту на прозорість і законодавчу регламентацію лобізму, обумовлює потребу обґрунтування основних механізмів лобістського впливу в Україні, які проявляються через різноманітні форми взаємодії, що є особливо важливим для оцінки ефективності інституціональних змін. Відтак видається необхідним аналіз співвідношення між формалізованими процедурами представлення інтересів та неформальними, тіньовими практиками впливу.

В Україні структура лобістського процесу все ще містить значний елемент інформальності, що ускладнює його нормативну визначеність та інституційну прозорість. Як зазначається у дослідженні Агентства законодавчих ініціатив [2], в рамках "обмежено відкритого" політичного простору, характерного для пост радянських країн (limited-access orders), одним із ефективних інструментів впливу залишаються приватні мережі політичного лобіювання — зокрема патрональні зв'язки, медіа-фінансування та практика "правок на замовлення". Така неформалізована модель представлення інтересів посилює ризики політичної корупції, створює нерівний доступ до ухвалення рішень і призводить до падіння суспільної довіри до органів публічної влади.

Особливо небезпечними є псевдо-інститути громадянського суспільства як прикриття для інтересів фінансово-політичних груп, що додає непрозорості та ускладнює розмежування між адвокацією й прихованим лобізмом.

Одним із ключових кроків на шляху до формалізації механізмів представництва інтересів стало запровадження у 2010 році громадських рад згідно з постановою Кабінету Міністрів України № 996 [9]. Ці консультативно-дорадчі органи було створено як інституційну платформу для забезпечення регулярного громадського моніторингу діяльності органів виконавчої влади. Утім, до 2019 року процедура формування складу рад залишалась централізованою та недостатньо прозорою, а сама практика не була захищена від "адміністративного" втручання. Незважаючи на значний потенціал гро-

мадських рад як інструменту впливу громадянського суспільства, їх ефективність обмежувалася низкою організаційних проблем — зокрема недосконаліми процедурами, низьким рівнем представництва соціально вразливих груп та недостатньою інклюзивністю [10].

Вищенаведене дозволяє узагальнити основні механізми лобістського впливу (формальні, неформальні та політичні) в Україні, які проявляються через різноманітні форми взаємодії та мають певні особливості прояву (табл. 1).

Такий підхід дозволяє виявити ключові характеристики кожного механізму, їхню роль у процесах представлення інтересів, а також типові прояви, що мають практичне значення для аналізу ефективності та доброчесності впливу.

Разом із цим, узагальнений аналіз механізмів лобістського впливу та форм взаємодії в системі публічного управління України демонструє наявність складної та внутрішньо суперечливої конфігурації представлення інтересів.

З одного боку, інституціалізовані механізми, такі як публічні консультації, електронні петиції, громадські ради, експертні платформи, юридично закріплені в нормативному полі й формально відповідають принципам відкритості та участі громадськості у процесі прийняття рішень. Проте їхня ефективність на практиці залишається обмеженою через брак належного процедурного супроводу, низький рівень впливовості рекомендацій та обмежений доступ до процесів прийняття стратегічних рішень. Як наслідок, ці механізми на сучасному етапі переважно виконують функцію декларативної прозорості без системного впливу на формування політик. Тобто спостерігається поступове формування формалізованих інструментів участі, які покликані забезпечити прозорість і публічну легітимність.

З іншого — неформальні та тіньові практики впливу, що включають персоналізовані політичні зв'язки, кулуарні перемовини, цільові медіа-кампанії, а також втручання через афілійовані громадські утворення чи бізнес-структури, залишаються домінуючим каналом впливу на владні рішення. Ці механізми часто функціонують поза межами легітимного публічного простору, що породжує глибокі корупційні ризики, сприяє нерівності доступу до влади й підриває довіру до інституцій публічного управління. Така дуальність посилює виклики для інституціоналізації лобізму, знижує довіру до процесів ухвалення рішень і вимагає впровадження більш структурованих, етично орієнтованих форм публічної взаємодії.

Як зазначалось вище, ухвалення Закону України "Про лобіювання" у 2024 році стало спробою компенсувати структурну асиметрію між тіньовими й відкритими механізмами лобістського впливу. Закон уперше створює підґрунтя для легальної діяльності лобістів, передбачаючи обов'язкову реєстрацію суб'єктів лобіювання, декларування контактів з посадовцями, дотримання етичних стандартів і здійснення нагляду за дотриманням норм через Національне агентство з питань запобігання корупції [7]. У науковому контексті це можна розглядати як інституційну спробу формалізувати лобізм у межах публічного інтересу та легітимізувати

Таблиця 1. Класифікація механізмів лобістського впливу в Україні за формами взаємодії та особливостями прояву

Тип механізму	Форма взаємодії	Основні характеристики / ознаки	Типові прояви в українській практиці	Ризики / виклики / оцінка ефективності
Формальний	інституційно регламентована участь у процесах ухвалення рішень	законодавча визначеність, прозора процедура, офіційна підзвітність	участь у громадських слуханнях, експертних радах, подання пропозицій через депутатів	<i>Ризики:</i> формалізація без реального впливу; імітація участі в умовах політичної закритості; обмежений доступ для неінституційних груп (особливо локальних ініціатив і соціально вразливих верств). <i>Виклики:</i> забезпечення реальної репрезентативності; необхідність модернізації процедур участі; балансування між експертністю й відкритістю. <i>Оцінка ефективності:</i> високий потенціал для прозорості та легітимності; ефективність залежить від ступеня включення громадськості та інституційної спроможності органів влади.
	Транспарентний реєстр лобістів (з 2024 року)	реєстрація суб'єктів лобіювання, декларування контактів, дотримання етичних норм	ініціативи з боку законодавців щодо запровадження реєстру на базі НАЗК; обговорення механізмів реєстрації суб'єктів лобістської діяльності у проєктах законів; використання концепції реєстру в аналітичних матеріалах та реформацийних дискусіях	<i>Ризики:</i> можливість формального існування без реальної дії; небажання суб'єктів впливу реєструватися; ризик вибіркового або політизованого контролю <i>Виклики:</i> створення дієвої нормативної бази, інституційна спроможність НАЗК, цифровізація доступу. <i>Ефективність:</i> високий потенціал для прозорості та публічної легітимності; обмежена ефективність без належного впровадження та громадського контролю.
	Публічні кампанії та адвокація	акції, петиції, інформаційні кампанії для формування громадської думки і тиску на владу	кампанії щодо захисту прав людини, екології, медичних реформ, антикорупційної політики; ініціативи неурядових організацій, активістів, медіа та експертних спільнот з публічним просуванням змін; застосування механізмів електронних петицій, фейсбук-акцій, суспільного тиску на законодавчі органи.	<i>Ризики:</i> фрагментарність, залежність від донорського фінансування, ризик маргіналізації тем. <i>Виклики:</i> забезпечення представництва вразливих груп, витримка постійного тиску, координація з органами влади. <i>Ефективність:</i> висока мобілізаційна здатність, вплив на суспільну думку, здатність ініціювати зміни навіть без формального доступу до влади.
Неформальний	персоналізовані, тіньові або ситуативні канали впливу	відсутність формального регулювання, закритість, нерівний доступ до ухвалення рішень	патронально-клієнтельські зв'язки, медіа-фінансування, аналітика «на замовлення»	<i>Ризики:</i> непрозорість ухвалення рішень; корупційні зловживання; нерівний доступ до впливу, що порушує принципи демократичного представництва. <i>Виклики:</i> неможливість нормативного врегулювання без політичної волі; перешкоди до інституціоналізації доброчесних практик; дестабілізація публічного простору через концентрацію впливу в закритих групах. <i>Оцінка ефективності:</i> висока результативність для обмежених інтересів у короткостроковій перспективі; вкрай низька системна ефективність та високі репутаційні втрати для влади.
Політичний	вплив через політичну участь, союзнитство або мобілізацію ресурсів	політична координація, ідеологічне узгодження або стратегічна підтримка	співпраця з партіями, участь у виборах, формування коаліцій, лобіювання призначень	<i>Ризики:</i> конфлікт інтересів та політична заангажованість; ризик перетворення інституційної взаємодії на інструмент політичного тиску; залежність від політичної кон'юнктури. <i>Виклики:</i> забезпечення прозорості участі в партійних процесах; розмежування лобізму та політичної мобілізації; потреба в кодексах етичної взаємодії для зниження маніпуляцій. <i>Оцінка ефективності:</i> здатність акумулювати ресурси для системних змін; ефективність варіюється залежно від політичної стабільності та рівня громадського контролю.

Джерело: складено автором.

його як частину демократичного процесу формування політики.

Додаткову нормативну вагу цьому процесу надали ухвалені 01 жовтня 2024 року Правила етичної поведінки лобістів, що передбачають чітко визначені стандарти відкритості (зокрема, розкриття інформації про клієнтів і суть лобістської активності), запобігання конфлікту інтересів та заборону корупційних дій. Проте,

незважаючи на нормативне закріплення таких правил, у практичному вимірі на сьогодні ще не напрацьовано механізмів ефективного контролю за їх виконанням. Залишається відкритим питання інституційної спроможності НАЗК здійснювати постійний моніторинг відповідності лобістської діяльності встановленим стандартам, особливо в умовах потенційного опору з боку акторів, зацікавлених у збереженні неформального статус-кво.

Отже, наявність функціонального, публічно доступного та технічно життєздатного реєстру лобістів постає як критичний елемент для успішної імплементації закону. Без нього навіть найкращі етичні приписи залишатимуться номінальними. На нашу думку, перспективи подальшого утвердження прозорої лобістської моделі в Україні безпосередньо залежать від поєднання трьох чинників: нормативної чіткості, процедурної реалізації та політичної волі до реального відкриття процесу ухвалення публічних рішень.

Продовжуючи аналіз формування лобістських процесів у системі публічного управління України, розглянемо вплив зовнішніх акторів, зокрема ЄС та міжнародних організацій, на еволюцію підходів до лобістської діяльності в Україні.

У процесі європейської інтеграції Україна опинилась під сильним тиском щодо впровадження стандартів прозорого та підзвітності лобізму, які притаманні країнам-членам ЄС. Зокрема, у наукових працях зазначається, що такі країни запровадили обов'язкові реєстри лобістів, вимоги щодо оприлюднення даних про зустрічі з посадовцями та етичні кодекси, що обмежують "астротрафінг" і непрозорі фінансові впливи [11]. Цей європейський практичний досвід став орієнтиром для українських законодавчих ініціатив.

Важливу роль у транскордонному процесі має GRECO, яка в своїх щорічних звітах наголошує на необхідності реєстрів, інформування про контакти та їх сутність, а також на значенні практик відкритості як засобу боротьби з корупцією та відновлення довіри громадянськості. Співпраця з GRECO також фіксує прогрес у законодавчому регулюванні лобізму в Україні, зокрема після ухвалення Закону "Про лобіювання" [7].

Також істотний вплив мають рекомендації Єврокомісії, OECD та Венеційської комісії, які включили законодавче врегулювання лобізму як одну з ключових умов євроінтеграційного прогресу України. Зокрема, такі рекомендації зазначені як обов'язкові для належної імплементації Угоди про асоціацію та DCFTA, вимагаючи гармонізації українського законодавства до рівня країн-членів ЄС [12].

Очевидно, що без урахування європейських стандартів, зокрема прозорості фінансування, чітких термінологічних розмежувань між лобізмом і адвокацією, а також санкцій за порушення, законодавчі зміни можуть залишитися декларативними. У цьому контексті доцільним є узагальнення основних напрямів впливу зовнішніх акторів на трансформацію лобістських практик в Україні. Зведену інформацію наведено у таблиці 2.

Таким чином, вплив зовнішніх акторів, передусім інституцій Європейського Союзу, Ради Європи та Організації економічного співробітництва і розвитку, сформував багаторівневу модель трансформаційного впливу на лобістські процеси в Україні. Вона включає нормативно-правовий тиск, імплементацію етичних та організаційних стандартів, а також адаптацію усталених

Таблиця 2. Зовнішні чинники лобістської діяльності в Україні

Зовнішні актори	Основні напрями впливу
Європейський Союз	Гармонізація законодавства; запровадження етичних стандартів, що обмежують «астротрафінг» і непрозорі фінансові впливи; підтримка прозорості лобізму; впровадження обов'язкових реєстрів лобістів
Рада Європи (GRECO)	Антикорупційні стандарти, моніторинг імплементації прозорості лобізму, наголошення на значенні відкритості для боротьби з корупцією та відновлення довіри
Міжнародні організації (OECD, Венеційська комісія, Transparency Intl.)	Рекомендації щодо гармонізації українського законодавства з європейськими стандартами, наголошення на значенні відкритості для боротьби з корупцією та відновлення довіри, підтримка реформ як умови євроінтеграції України
Фінансові донори та грантові структури	Підтримка адвокаційних кампаній, розвиток громадянського суспільства
Міжнародні корпорації	Формування запиту на легітимні механізми лобіювання, адаптація корпоративних практик до українського контексту

Джерело: складено автором.

європейських практик до національного адміністративного контексту. У результаті формується специфічна модель лобізму, що ґрунтується на поєднанні європейських засад прозорості, підзвітності та доброчесності з урахуванням інституційної спадщини та практик української системи публічного управління. Така гібридна модель лобістської взаємодії вимагає подальшого наукового осмислення її ефективності, внутрішньої логіки розвитку та потенціалу до системної інституціоналізації в умовах демократизації політичної системи.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дозволило з'ясувати етапи, чинники та особливості еволюції лобістських процесів у системі публічного управління України. В історико-інституційному контексті виявлено, що лобізм в Україні тривалий час функціонував переважно у тіншовому полі, базуючись на неформальних механізмах впливу, персоналізованих політичних зв'язках та обмеженому залученні громадськості до процесів ухвалення рішень. Лише упродовж останнього десятиліття спостерігається перехід до формалізованих підходів, який був зумовлений як внутрішнім суспільним запитом, так і зовнішнім інституційним тиском.

Аналіз динаміки трансформацій дозволив оцінити метаморфозу лобізму в Україні від його неформального і часто непрозорого впливу на процеси публічного управління до інституціалізації базових нормативних засад прозорого лобіювання, що знайшло відображення в ухваленні профільного закону; виокремити ключові вектори реформування: зростаючу активність громадянського суспільства після політичних криз 2004 та 2014 років; спроби створення каналів публічного представлення інтересів, а також впровадження європейських стандартів прозорості, етичності та підзвітності в процесі ухвалення рішень.

Подальші наукові розвідки мають зосередитися на оцінці ефективності імплементації Закону України "Про лобіювання", аналізі механізмів функціонування Транспарентного реєстру, моніторингу етичної поведінки учасників лобістських процесів, а також на вивченні

міжнародного досвіду інтеграції прозорого лобізму в систему публічного управління в сучасних умовах демократичного розвитку.

Література:

1. Про схвалення Концепції проекту Закону України "Про вплив громадськості на прийняття нормативно-правових актів": розпорядження КМУ від 22 квітня 2009 р. N 448-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2009-%D1%80#Text>
2. Незалежний український аналітичний центр. Агентство законодавчих ініціатив. Лобіювання в законі або закон про лобіювання: українські реалії. 2023. URL: <https://parlament.org.ua/en/analytics/lobbying-in-law-or-law-on-lobbying-ukrainian-realities/>
3. О. Костюшко. Новітній досвід законодавчого регулювання лобіювання в Європі. Науковий вісник Національної академії внутрішніх справ. 2024. Том 29, № 2. URL: <https://elar.navs.edu.ua/items/68cdc8c2-9104-4c7b-ba1d-dfe3b1b45e84>
4. GRECO закликає європейські уряди підвищити прозорість і підзвітність лобізму. Офіс Ради Європи в Україні. 2022. URL: <https://www.coe.int/uk/web/kyiv/-/greco-urges-european-governments-to-increase-transparency-and-accountability-of-lobbying>
5. Parliamentary Assembly of the Council of Europe. PACE. Lobbying in a democratic society (European Code of conduct on lobbying). 2009. URL: <https://pace.coe.int/en/files/12205>
6. Про засади державної антикорупційної політики на 2021—2025 роки: закон України <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2322-20#n8>
7. Про лобіювання: закон України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3606-20#Text>
8. Спільна заява бізнес-асоціацій щодо змін до Закону України "Про лобіювання". URL: <https://eba.com.ua/biznes-spilnota-vyslovlyuye-vdyachnist-komitetu-vru-z-pytan-pravovoyi-polityky-za-nadannya-vysnovku-pro-rekomendatsiyu-parlamentu-prijnyaty-zakonoprojekt-13339-ta-zaklykaye-parlament-uhvalyty-zakonopr/>
9. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики: постанова КМУ від 3 листопада 2010 р. № 996. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF#Text>
10. Pyrogo D., Gryshchenko M., Verbytsky I. Kyiv: interaction of local authorities and civil society. 2019. URL: <https://mistosite.org.ua/en/articles/kyiv-interaction-between-local-authorities-and-civil-society>
11. Надточієва А. П. Закон про лобіювання: виклики на шляху до євроінтеграції. Наукові записки Львівського університету бізнесу і права. 2024. URL: № 40. <https://nzlubb.org.ua/index.php/journal/article/view/1079>
12. Звіт про виконання угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом за 2024 рік. URL: <https://surl.li/lfewis>

References:

1. Cabinet of Ministers of Ukraine (2009), Resolution "On Approval of the Concept of the Draft Law of Ukraine 'On Public Participation in the Adoption of Normative Legal

Acts': No. 448-p", Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/448-2009-%D1%80#Text> (Accessed: 08 February 2025).

2. Independent Ukrainian Analytical Center, Agency for Legislative Initiatives (2023), "Lobbying in Law or the Law on Lobbying: Ukrainian Realities", Available at: <https://parlament.org.ua/en/analytics/lobbying-in-law-or-law-on-lobbying-ukrainian-realities/> (Accessed: 11 March 2025).

3. Kostiuszko, O. (2024), "Recent Experience of Legal Regulation of Lobbying in Europe", Scientific Bulletin of the National Academy of Internal Affairs, Vol. 29, No. 2, Available at: <https://elar.navs.edu.ua/items/68cdc8c2-9104-4c7b-ba1d-dfe3b1b45e84> (Accessed: 14 March 2025).

4. Council of Europe Office in Ukraine (2022), "GRECO Urges European Governments to Increase Transparency and Accountability of Lobbying", Available at: <https://www.coe.int/uk/web/kyiv/-/greco-urges-european-governments-to-increase-transparency-and-accountability-of-lobbying> (Accessed: 21 February 2025).

5. Parliamentary Assembly of the Council of Europe (2009), "Lobbying in a Democratic Society (European Code of Conduct on Lobbying)", Available at: <https://pace.coe.int/en/files/12205> (Accessed: 17 April 2025).

6. Verkhovna Rada of Ukraine (2021), Law of Ukraine "On the Principles of State Anti-Corruption Policy for 2021—2025", Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2322-20#n8> (Accessed: 08 February 2025).

7. Verkhovna Rada of Ukraine (2024), Law of Ukraine "On Lobbying", Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3606-20#Text> (Accessed: 27 April 2025).

8. European Business Association (2024), "Joint Statement of Business Associations Regarding Amendments to the Law of Ukraine 'On Lobbying'", Available at: <https://eba.com.ua/biznes-spilnota-vyslovlyuye-vdyachnist-komitetu-vru-z-pytan-pravovoyi-polityky-za-nadannya-vysnovku-pro-rekomendatsiyu-parlamentu-prijnyaty-zakonoprojekt-13339-ta-zaklykaye-parlament-uhvalyty-zakonopr/> (Accessed: 9 March 2025).

9. Cabinet of Ministers of Ukraine (2010), Resolution "On Ensuring Public Participation in the Formation and Implementation of State Policy", Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF#Text> (Accessed: 21 April 2025).

10. Pyrogo D., Gryshchenko M. and Verbytsky I. (2019), "Kyiv: Interaction of Local Authorities and Civil Society", Journal about the City, Available at: <https://mistosite.org.ua/en/articles/kyiv-interaction-between-local-authorities-and-civil-society> (Accessed: 26 May 2025).

11. Nadtochiieva, A.P. (2024), "The Law on Lobbying: Challenges on the Path to European Integration", Scientific Notes of the Lviv University of Business and Law, vol. 40, Available at: <https://nzlubb.org.ua/index.php/journal/article/view/1079> (Accessed: 28 May 2025).

12. Government Office for Coordination of European and Euro-Atlantic Integration (2024), "Association Agreement Implementation Report Between Ukraine and the European Union", Available at: <https://surl.li/lfewis> (Accessed: 15 April 2025).

Стаття надійшла до редакції 15.07.2025 р.

М. В. Кочеров,
д. ю. н., професор кафедри публічного управління та адміністрування,
Державний університет "Київський авіаційний інститут"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8687-8604>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.16.271

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ БАНКІВСЬКОГО СЕКТОРА УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

М. Kocherov,
Doctor of Science of Law,
Professor of the Department of Public Management and Administration, The State University "Kyiv Aviation Institute"

STATE REGULATION OF THE BANKING SECTOR OF UKRAINE IN CONDITIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION

У статті обґрунтовано актуальність дослідження державного регулювання банківського сектора України в умовах стрімкої цифрової трансформації, що радикально змінює традиційні підходи до управління фінансовою системою. Проаналізовано вплив інноваційних технологій, зокрема FinTech, RegTech, SupTech, штучного інтелекту (AI) та аналітики великих даних (Big Data), на модернізацію регуляторних механізмів, що мають бути адаптовані до нових викликів цифрової доби. Визначено, що стратегічні ініціативи Національного банку України, такі як розвиток відкритого банкінгу (open banking), впровадження регуляторних "пісочниць" (regulatory sandboxes) та формування національної цифрової інфраструктури (BankID, платформи "Трембіта" та "Дія"), виступають головними чинниками трансформації банківського регулювання, формування єдиної інформаційної екосистеми та підвищенні інклюзії. Особливу увагу приділено інтеграції національного регулювання з європейськими та міжнародними стандартами, зокрема щодо використання ISO 20022, впровадження електронної гривні та розвитку миттєвих платежів. Досліджено нормативно-правову базу, спрямовану на забезпечення кібербезпеки, управління інформаційними ризиками та підвищення прозорості банківського сектору. Узагальнено основні проблеми, серед яких вказано технологічну залежність від зовнішніх провайдерів (vendor lock-in), нерівномірність цифрової готовності банківських установ, посилення кіберризиків та ризику регуляторних "провалів". Наголошено на необхідності балансування між інноваційністю, кібербезпекою та цифровою інклюзією, впровадження уніфікованих стандартів кіберзахисту, а також посилення інституційного потенціалу регулятора для забезпечення ефективного нагляду. Підкреслено важливість системного, проактивного та ризик-орієнтованого підходу до регулювання банківського сектору, що сприятиме підвищенню стійкості фінансової системи України та мінімізації технологічних і інформаційних ризиків у цифрову епоху. Окреслено перспективи подальших досліджень у сфері гармонізації законодавства і розробки адаптивних інструментів регулювання, які враховують сучасні виклики технологічного розвитку.

The article substantiates the relevance of researching the state regulation of Ukraine's banking sector amid rapid digital transformation, which is radically changing traditional approaches to managing the financial system. The influence of innovative technologies — in particular FinTech, RegTech, SupTech, artificial intelligence (AI), and big data analytics — on the modernization of regulatory mechanisms is analyzed, emphasizing the need for their adaptation to the challenges of the digital era. It is identified that the strategic initiatives of the National Bank of Ukraine, such as the development of open banking, the implementation of regulatory sandboxes, and the establishment of national digital infrastructure (BankID, Trembita and Diia platforms), serve as key drivers of regulatory transformation, the formation of a unified information ecosystem, and the enhancement of financial inclusion. Particular attention is paid to the integration of national regulation with European and international standards, especially regarding the adoption of ISO 20022, the introduction of the electronic hryvnia, and the development of instant payments. The legal and regulatory framework aimed at ensuring cybersecurity, managing information risks, and increasing the transparency of the financial sector is examined. The main challenges are summarized, including technological dependence on external providers (vendor lock-in), uneven digital readiness of banking institutions, the intensification of cyber risks, and the threat of regulatory failures. The article emphasizes the need to balance innovation, cybersecurity, and digital inclusion; to implement unified cybersecurity standards; to develop interagency cooperation; and to strengthen the institutional capacity of the regulator to ensure effective supervision. The importance of a systemic, proactive, and risk-based approach to banking regulation is highlighted, as it contributes to enhancing the resilience of Ukraine's financial system and minimizing technological and informational risks in the digital age. Prospects for further research are outlined in the area of legal harmonization and the development of adaptive regulatory instruments that respond to the current challenges of technological development.

Ключові слова: державне регулювання, банківський сектор, цифрова трансформація, FinTech, RegTech, фінансова система, кібербезпека.

Key words: government regulation, banking sector, digital transformation, FinTech, RegTech, financial system, cybersecurity.

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

У сучасних умовах повсюдної цифровізації відбувається суттєва зміна характеру відносин між державою та фінансовими інститутами. Використання новітніх технологій, таких як фінансові технології, великі дані (Big Data), штучний інтелект (AI), хмарні обчислення, а також впровадження автоматизованих цифрових платформ, створює передумови для суттєвої модернізації механізмів державного регулювання банківської діяльності. Водночас цифровізація актуалізує низку викликів, пов'язаних із кібербезпекою, технологічною нерівністю, інформаційними ризиками та потенційними ситуаціями, коли традиційні інструменти регуляторного впливу виявляються неефективними або неадекватними новим умовам.

Особливої актуальності набуває проблема забезпечення балансу між інноваційністю та стабільністю у процесі державного втручання в банківську сферу. З одного боку, цифрові інструменти сприяють підвищенню прозорості, ефективності нагляду та зниженню транзакційних витрат, з іншого, формують нові регуляторні виклики, які потребують оперативного і науково обгрунто-

ваного реагування. До прикладу, так звані регуляторні "пісочниці" (regulatory sandboxes), спеціальні тестові середовища, які створюються для апробації нових фінансових продуктів чи технологій під контролем регулятора, є важливим інструментом адаптації державної політики до інноваційних практик, однак їх широке застосування потребує чіткої методологічної бази та ризик-орієнтованого підходу.

Таким чином, проблема удосконалення державного регулювання банківського сектора в умовах цифрової трансформації безпосередньо пов'язана з необхідністю формування інтегрованої цифрової інфраструктури, гармонізації нормативного середовища з урахуванням європейських підходів, а також розробки нових моделей регуляторної взаємодії між державою та банками, здатних забезпечити стійкість фінансової системи в умовах швидких технологічних змін.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Останні дослідження зосереджуються на розвитку FinTech, RegTech, SupTech технологій та застосуванні штучного інтелекту у банківському секторі. Зокрема, А. Ковачевич, С. Раденкович та Д. Ніколіх вивчають взаємозв'язок штучного інтелекту і кібербезпеки [4], Ш. Бі

та В. Бао досліджують ефективність штучного інтелекту в управлінні кредитними ризиками [3]. Аналіз кіберризиків і вплив цифровізації на банківську діяльність представлено у працях М. Валіулліха, Дж. Хоссейна. та ін. [12] тощо. М. Іорґачова та О. Ковальова аналізують вплив цифрових технологій на фінансовий ринок України [8], Г. Інґрем Г. та П. Вора досліджують роль цифрової економіки в умовах воєнного стану [10; 11]. Національний банк України визначив основні напрями розвитку фінансового сектору через стратегічні документи, регулювання відкритого банкінгу та нормативні акти з кібербезпеки [1; 5; 6; 7; 15—17]. Ці розробки та документи формують науково-практичну базу для удосконалення державного регулювання банківської сфери в умовах цифрової трансформації.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Формулювання цілей статті (постановка завдання) — дослідження особливостей та напрямів державного регулювання банківського сектору України в умовах цифрової трансформації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У відповідь на стрімке поширення цифрових технологій у банківській сфері Національний банк України (НБУ) визначив розвиток фінансових інновацій як один із пріоритетів реформування фінансового ринку. У 2020 році було схвалено Стратегію розвитку фінансових технологій в Україні до 2025 року, яка заклала концептуальну основу для формування національної FinTech-екосистеми. У документі передбачено цільове впровадження інструментів відкритого банкінгу (open banking), розвиток регуляторних (RegTech) та наглядових технологій (SupTech), а також створення умов для тестування інноваційних фінансових сервісів у форматі регуляторної "пісочниці": спеціального правового поля для пілотних проєктів, що перебувають під наглядом НБУ [1].

Стратегія орієнтується на гармонізацію національного регулювання з європейськими та міжнародними стандартами (зокрема PSD2, ISO 20022, концепція електронної гривні, розвиток миттєвих платежів тощо), що відповідає імперативам євроінтеграції [1; 2]. Ці новації забезпечують інтеграцію цифрових технологій у функціонування банківської системи, створюючи передумови для глибокої трансформації не лише платіжної інфраструктури, а й філософії державного регулювання.

Особливої уваги заслуговує впровадження технологій штучного інтелекту (AI) та аналітики великих даних (Big Data), які вже стали важливими інструментами в оцінці кредитних ризиків, ідентифікації шахрайства, оптимізації комплаєнс-функцій. Дослідження Shuochen Bi та Wenqing Bao (2024) підтверджує ефективність застосування AI у системах управління кредитним ризиком, зокрема в адаптивних скорингових моделях і прогнозуванні дефолтів [3]. Інше дослідження, проведене Ана Ковачевич та ін., акцентує увагу на взаємозв'язку між застосуванням AI у банках і ризиками інформаційної безпеки, що вимагає комплексної регуляторної відповіді [4].

Незважаючи на очевидні переваги цифрових технологій, актуалізується ризик надмірної залежності банків і регуляторів від BigTech-постачальників інфраструкту-

ри для AI-систем, що загрожує появою vendor lock-in — стану, коли суб'єкт фінансового ринку або навіть регулятор обмежений у виборі альтернатив через технічну чи контрактну прив'язку до конкретного постачальника. Це, у свою чергу, створює загрозу концентрації технологічних ризиків і послаблює регуляторну автономію.

Враховуючи ці ризики, НБУ 31 березня 2025 року презентував Зелену книгу з розвитку регуляторних технологій (RegTech Green Paper), яка містить дорожню карту інтеграції автоматизованих інструментів відповідності (compliance tools) у внутрішні системи банків. Документ передбачає впровадження SupTech-рішень, які дозволяють регулятору здійснювати моніторинг у реальному часі, та RegTech-технологій для самооцінки відповідності банківських установ вимогам у сфері протидії відмиванню доходів, перевірки клієнтів та забезпечення кібербезпеки [5].

Значущим правовим кроком цифрових змін стало ухвалення Закону України "Про платіжні послуги" у 2021 році (набрав чинності у серпні 2022 р.). Закон не лише розширив коло учасників фінансового ринку, включивши небанківських постачальників послуг платіжних установ (PI) і установ електронних грошей (EMI), але й створив передумови для функціонування open banking на основі дозволеного користувачем обміну платіжними й фінансовими даними з третіми сторонами через стандартизовані API [6].

У травні 2025 року НБУ опублікував проєкт Положення про відкритий банкінг, набуття чинності якого датоване 1 серпня 2025 року [7]. Документ визначає організаційно-технічні вимоги до учасників open banking та структурує процеси взаємодії між банками, провайдерами платіжних послуг і споживачами.

Таким чином, трансформація регуляторної політики у банківському секторі включає низку основних складових:

- визначення та ліцензування нових суб'єктів ринку: платіжних установ (PI) і установ електронних грошей (EMI), що потребує адаптації нормативної бази;
- уніфікацію стандартів звітності та обміну (впровадження ISO 20022 як базового формату фінансових повідомлень);
- пілотування інституційних технологічних моделей, включаючи регуляторні пісочниці, як механізм апробації інновацій під контролем держави.

Вищезазначені ініціативи свідчать про системну трансформацію української моделі банківського регулювання у бік технологічної відкритості, інституційної адаптивності та орієнтації на ризик-орієнтований підхід. Водночас, ці процеси потребують належного методологічного супроводу, зокрема формування критеріїв оцінки ефективності регуляторних інновацій та механізмів їх правового закріплення. При цьому головним викликом залишається забезпечення технологічного суверенітету регулятора, збереження контролю над критичною цифровою інфраструктурою і запобігання надмірній залежності від зовнішніх постачальників технологій.

НБУ активно будує цифрову інфраструктуру для взаємодії регулятора з фінансовим сектором. Серед основних елементів є система BankID НБУ, що дозволяє здійснювати електронну ідентифікацію громадян у банківських та державних системах. У 2024 році BankID

обробив понад 87,7 млн успішних ідентифікацій у порівнянні з 42,9 млн у 2023 році, що свідчить про стрімке зростання цифрової взаємодії [8]. Ця система є вирішальним інструментом цифрової співпраці з клієнтами, забезпечує швидкість та зручність доступу до фінансових сервісів як споживачів, так і бізнес-клієнтів.

У 2023 році було реалізовано перехід на нове покоління Електронної платіжної системи НБУ [9], що працює відповідно до міжнародного стандарту ISO 20022 та підтримує цілодобові instant-платежі. Це забезпечує значне зниження транзакційних витрат, підвищення фінансової інклюзії та інтеграцію з європейською платіжною інфраструктурою. Автоматизовані звітні модулі дозволяють НБУ в реальному часі отримувати дані про ризики, ліквідність, комплаєнс завдяки SupTech-рішенням [11]. У комплексі це забезпечує гнучкість та ефективність регуляторного надзору.

Українські державні цифрові платформи формують єдину інформаційну екосистему. Зокрема, Trembita — це міжреєстровий обмін даними, подібний до естонської X-Road, що дозволяє безпечно обмінюватися державними реєстрами між установами [10]. Це сприяє підвищенню оперативності перевірок, інтеграції банківських даних у державні сервіси та скороченню паперового документообігу.

Крім того, платформа Дія забезпечує доступ населення до більш ніж 130 державних послуг в електронному форматі, включно з цифровими документами і взаємодією з фінансовими сервісами через API, що значно спрощує комунікацію між громадянами, державою та фінансовими інституціями, актуалізуючи роль цифрових каналів у регуляторній взаємодії.

Огляд кіберзагроз у банківському секторі (2025) показує, що найпоширенішими загрозами залишаються фішинг, шкідливе програмне забезпечення, програми-вимагачі та несанкціонований доступ. Дослідники встановили, що поширення таких ризиків суттєво стримує розвиток цифрового банкінгу [12]. Водночас рішення, засновані на штучному інтелекті, блокчейн-технологіях, біометричній ідентифікації та багатофакторній автентифікації, демонструють ефективність у зменшенні ризиків, проте вимагають чітко сформульованих регуляторних підходів до забезпечення безпеки та постійного моніторингу в режимі реального часу.

Вивчаючи стійкість цифрової економіки під час воєнного стану, науковці підкреслюють, що законодавчі норми відіграють вирішальну роль (ймовірність стійкості зростає в 2.65 раза), а кібербезпека і fintech-технології, також суттєво підсилюють витривалість систем (OR = 1.90 та 1.52 відповідно) [13].

Таким чином, цифрова інфраструктура НБУ і держави у цілому є фундаментальною передумовою для сучасного, ефективного та ризик-орієнтованого регулювання банківської сфери. Системи BankID, ISO 20022-сумісна платіжна інфраструктура, API-рішення open banking, Trembita, а також інтеграція в єдиний державний портал Дія створюють умови для безперебійної, прозорої взаємодії між регулятором, банками та споживачами. Водночас, дослідження підтверджують: рівень кіберризиків залишається вагомим обмеженням, що акцентує потребу в потужних SupTech-механізмах та безперервному моніторингу. При цьому значущість

аналізу ризиків і викликів, що супроводжують модернізацію регуляторних механізмів банківського сектора, стрімко зростає. Попри очевидні переваги впровадження цифрових рішень, таких як автоматизовані звітності, API-платформи, елементи штучного інтелекту, посилюються загрози, пов'язані з кібербезпекою, регуляторними "провалами" та нерівномірною цифровою адаптацією банків. Однією з основних проблем є забезпечення кіберстійкості, адже здатність фінансової інституції ефективно виявляти, запобігати й оперативно реагувати на кіберінциденти є критично важливою для стабільності всієї системи [14].

В Україні вже запроваджено нормативну основу щодо управління інформаційною безпекою в банківській системі: так, постановою Правління НБУ № 4 від 16.01.2021 затверджено Положення, яке встановлює механізми контролю за дотриманням банками вимог кібербезпеки, самооцінки, зовнішнього аудиту та перевірок [15]. Це спрямовано на підвищення прозорості та відповідальності банківських установ за стан своєї інформаційної безпеки. Постанова № 178 від 12.08.22 [16] деталізує вимоги до організаційної моделі кіберзахисту, передбачає обов'язкове впровадження банками систем управління інформаційною безпекою, налагодження моніторингу інцидентів, захисту критичних елементів інфраструктури, а також чітко визначає обов'язки керівництва банку щодо управління кіберризиками. Це створює підґрунтя для стандартизації підходів до захисту від кібератак та гармонізації внутрішніх політик банків з кращими міжнародними практиками. Постанова № 24 від 25.02.25 [17] оновлює чинні акти НБУ, фокусуючись на розширенні процедур з управління кіберризиками, уточненні вимог до захищеності інформаційних систем та зміцненні механізмів реагування на кіберінциденти.

Загалом, наявність цих нормативних актів свідчить про системний підхід регулятора до забезпечення кіберстійкості фінансового сектору. Водночас, ефективність їх реалізації значною мірою залежить від внутрішньої спроможності банків впроваджувати відповідні політики та забезпечувати достатній рівень технічної і кадрової готовності до сучасних загроз.

Наукові дослідження вказують на критичне зростання кількості кібератак у період 2022—2024 років, водночас фіксуючи дефіцит кваліфікованого персоналу та відсутність ефективного міжвідомчої комунікації [18]. Висновок очевидний: розрив між темпами цифровізації та рівнем безпекового забезпечення може створювати системні загрози.

Ще одним важливим викликом є нормативна неузгодженість. Вчені доводять, що технологічні інновації в сфері Fintech і Regtech часто випереджають можливості традиційного регуляторного реагування [19].

Цей дисбаланс добре ілюструється українською ситуацією: попри прийняття Закону України "Про платіжні послуги" ще у 2021 році, лише в 2025 році НБУ оприлюднив проєкт регламенту щодо впровадження open banking. Таке зволікання гальмує реалізацію інноваційних моделей цифрової взаємодії та знижує ефективність регуляторного контролю.

Особливої уваги потребує проблема нерівномірного доступу банків до цифрових технологій. Великі системно важливі банки мають змогу впроваджувати

Таблиця 1. Напрями державного регулювання банківського сектора України в умовах цифрових трансформаційних змін

Напрямок трансформації	Заходи державного впливу	Очікувані результати (ризик)
Фінансові інновації (FinTech)	Стратегія розвитку фінтех до 2025 року Закон «Про платіжні послуги» Впровадження open banking	Розширення доступу до фінансових послуг Поява нових суб'єктів ринку (PI, EMI) Інтенсифікація викликів кібербезпеки
RegTech і SupTech	RegTech Green Paper (2025) Автоматизовані інструменти комплаєнсу Інтеграція моніторингових рішень у реальному часі	Підвищення ефективності нагляду Прискорення реагування на порушення Ризики технологічної залежності від IT-провайдерів (vendor lock-in)
Штучний інтелект та Big Data	Використання AI у скорингу та виявленні шахрайства Аналітика кредитних ризиків	Оптимізація фінансових рішень Ризики порушення конфіденційності даних Потреба в адаптивному регулюванні
Регуляторні пісочниці	Тестування інноваційних сервісів під наглядом НБУ Оцінка ризиків у контрольованому середовищі	Гнучке регулювання для інновацій Виявлення прогалин у законодавстві Необхідність прозорих критеріїв допуску та оцінки результатів
Цифрова інфраструктура	Впровадження системи BankID Платіжна система ISO 20022 Інтеграція з «Дія» та системою «Трембіта»	Зниження транзакційних витрат Підвищення прозорості й інклюзії Уразливість до технічних збоїв та кіберзагроз
Кібербезпека	Постанова НБУ № 95 (2021) Постанова НБУ № 178 (2024) Постанова НБУ № 4 (2024) Постанова НБУ № 24 (2024) Політики кіберстійкості, ISMS, MFA	Посилення захисту критичних систем Уніфікація стандартів кіберзахисту Посилення відповідальності керівництва банків Дефіцит кваліфікованих фахівців
Нормативна адаптація	Проекти регламентів НБУ щодо технологій Законодавче врегулювання електронних сервісів та хмарних рішень	Підвищення нормативної відповідності до нових технологій Загроза відставання регулювання Регуляторні «провали»
Цифрова нерівність між банками	Компенсаторні та інституційні механізми підтримки	Ризик сегментації банківського ринку Посилення цифрового розриву Ускладнення виконання нагляду на єдиних засадах
Цифрова інклюзія і системна стійкість	Підвищення цифрової грамотності персоналу Централізовані сервіси НБУ Актуалізація нормативного забезпечення кіберстійкості	Зниження бар'єрів доступу до інновацій Підвищення адаптивності сектора до кризових ситуацій Розбудова єдиної цифрової екосистеми банківської взаємодії

Джерело: складено автором.

складні IT-рішення, натомість малі та середні установи відчувають брак ресурсів для подібних інвестицій. Це створює ризик сегментованості банківського ринку за рівнем цифрової зрілості, а також ускладнює уніфіковану реалізацію наглядових процедур. У останніх дослідженнях акцентується на необхідності впровадження компенсаторних механізмів: централізованих хмарних сервісів, навчальних програм для персоналу, інтеграції менш потужних банків до цифрових платформ регулятора за спрощеними протоколами [20].

Узагальнення напрямів державного регулювання банківського сектора України в умовах цифрових трансформаційних змін представлено у таблиці 1.

Таким чином, цифрова трансформація банківського сектора потребує не лише технологічного оновлення фінансових установ, а й послідовного посилення ролі держави у формуванні адаптивної системи регулювання. Сучасні виклики вимагають від державного регулятора оновлення нормативної бази, розвитку інституційного потенціалу та комплексного управління цифрови-

ми ризиками. Ефективне державне регулювання в цій сфері має забезпечити баланс між впровадженням інновацій, гарантованим рівнем кібербезпеки та дотриманням принципів цифрової інклюзії. Йдеться про впровадження уніфікованих вимог до кіберзахисту, обов'язковості функціонування систем управління інформаційною безпекою, розбудову механізмів міжвідомчої взаємодії між банками, регулятором та правоохоронними органами. За таких умов цифрові інновації можуть бути інтегровані у фінансову систему як стабілізуючий чинник, а не як джерело нових системних ризиків.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Вищезазначене дає підстави дійти висновку, що сучасна регуляторна політика функціонування банківського сектору набула чітко окресленого стратегічного вектора, зорієнтованого на комплексне управління ризиками цифрового середовища. Затвердження нових нормативно-правових актів засвідчує послідовність дій регулятора у створенні єдиної системи вимог до банків щодо захисту інформаційних активів, побудови внутрішньої політики безперервності кіберзахисту, визначення об'єктів критичної інфраструктури та формування захищених цифрових каналів взаємодії. Особливої ваги набуває обов'язковість організації системи управління інформаційною безпекою, що передбачає ідентифікацію, аналіз, оцінювання та моніторинг кіберризиків у динаміці. Запровадження систематичного аудиту, тестування на проникнення та моніторингу інцидентів у режимі реального часу створює передумови для гнучкого і проактивного регулювання, як того вимагають сучасні виклики технологічного розвитку.

Література:

1. Стратегія розвитку фінансових технологій (FinTech) в Україні до 2025 року. Національний банк України. 2020. URL: <https://bank.gov.ua/en/about/develop-strategy/fintech2025>
2. Стратегія розвитку фінансового сектору України до 2025 року. Національний банк України. 2021. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-rozvitku-finansovogo-sektoru-ukrayini-do-2025-roku-7686>
3. Shuochen Bi, Wenqing Bao. Innovative Application of Artificial Intelligence Technology in Bank Credit Risk Management. 2024. URL: <https://arxiv.org/abs/2404.18183>
4. Ana Kovacevic, Sonja D. Radenkovic, Dragana Nikolic. Artificial intelligence and cybersecurity in banking sector: opportunities and risks. 2024. URL: <https://arxiv.org/abs/2412.04495>
5. Зелена книга з розвитку регуляторних технологій на фінансовому ринку України. 2025. Національний банк України. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Zelena_knyga_2025_fin.pdf
6. Про платіжні послуги: закон України. 2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#Text>
7. Про затвердження Положення про відкритий банкінг в Україні: постанова Національного банку України від 25.07.2025 № 80. URL: <https://ips.liga-zakon.net/document/PB25112>

8. Iorgachova, Maria; Kovalova, Olena. Financial technologies in the development of banking activities in Ukraine's financial market, Economic Forum, Lutsk National Technical University. Lutsk, Ukraine, 2025. Vol. 15, Iss. 1, pp. 8-24. URL: <https://e-forum.com.ua/en/journals/tom-15-1-2025/finansovi-tehnologiyi-u-rozvitku-bankivskoyi-diyalnosti-na-finansovomu-rinku-ukrayini>

9. Про впровадження суптех (SupTech) та регтех (RegTech). Національний банк України. 2020. URL: <https://bank.gov.ua/ua/supervision/suptech-regtech>

10. George Ingram and Priya Vora. Ukraine: Digital government is central to resilience. URL: <https://www.brookings.edu/articles/ukraine-digital-government-is-central-to-resilience>

11. George Ingram and Priya Vora. Ukraine: Digital resilience in a time of war. URL: <https://www.brookings.edu/articles/ukraine-digital-resilience-in-a-time-of-war/>

12. Md. Waliullah, Md Zahin Hossain George etc. Assessing the influence of cybersecurity threats and risks on the adoption and growth of digital banking: a systematic literature review. 2025. URL: <https://arxiv.org/abs/2503.22710>

13. Yuliia Pereguda, Svitlana Stender etc. Ukraine's digital economy under martial law: innovative approaches and legal context. International Journal of Economics and Financial Issues, 2025, 15(1), 431—440. URL: <https://econjournals.com/index.php/ijefi/article/view/17585>

14. Cyber resilience oversight expectations for financial market infrastructures. 2018. URL: https://www.ecb.europa.eu/paym/pdf/cons/cyberresilience/Cyber_resilience_oversight_expectations_for_financial_market_infrastructures.pdf

15. Про затвердження Положення про здійснення контролю за дотриманням банками вимог законодавства з питань інформаційної безпеки, кіберзахисту та електронних довірчих послуг: постанова Правління НБУ від 16.01.25. № 4. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0004500-21#Text>

16. Про затвердження Положення про організацію кіберзахисту в банківській системі України та внесення змін до Положення про визначення об'єктів критичної інфраструктури в банківській системі України: постанова Правління НБУ від 12.08.22 № 178. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0178500-22#Text>

17. Про затвердження Змін до деяких нормативно-правових актів Національного банку України з питань інформаційної безпеки та кіберзахисту: постанова Правління НБУ від 25.02.25 № 24. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0024500-25#Text>

18. Krasnobayev, Victor et al. Economic and cyber security: Collective monograph. Kharkiv. 2023. URL: <https://www.econstor.eu/handle/10419/302598>

19. Yiannis Anagnostopoulos. Fintech and Regtech: Impact on Regulators and Banks. Journal of Economics and Business. 2018. URL: https://www.researchgate.net/publication/326542210_Fintech_and_Regtech_Impact_on_Regulators_and_Banks

20. Сундук, Т. Ф., Бабенко-Левада, В. Г., Скорба, О. А., Чорновол, А. О. Щодо розвитку цифрових технологій у фінансовому секторі (український ключ). Академічні візії, 2023. (17), 1-7. URL: <https://zenodo.org/records/7774205>

References:

1. National Bank of Ukraine (2020), "Strategy for the Development of Financial Technologies (FinTech) in Ukraine until 2025", Available at: <https://bank.gov.ua/en/about/develop-strategy/fintech2025> (Accessed: 15 January 2025).
2. National Bank of Ukraine (2021), "Strategy for the Development of the Financial Sector of Ukraine until 2025", Available at: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/strategiya-rozvitku-finansovogo-sektoru-ukrayini-do-2025-roku-7686> (Accessed: 04 March 2025).
3. Bi, S. and Bao, W. (2024), "Innovative Application of Artificial Intelligence Technology in Bank Credit Risk Management", Available at: <https://arxiv.org/abs/2404.18183> (Accessed: 07 May 2025).
4. Kovacevic, A., Radenkovic, S.D. and Nikolic, D. (2024), "Artificial Intelligence and Cybersecurity in Banking Sector: Opportunities and Risks", Available at: <https://arxiv.org/abs/2412.04495> (Accessed: 16 April 2025).
5. National Bank of Ukraine (2025), "Green Paper on the Development of Regulatory Technologies in the Financial Market of Ukraine", Available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/Zelena_knyga_2025_fin.pdf (Accessed: 17 June 2025).
6. Verkhovna Rada of Ukraine (2023), The Law of Ukraine "On Payment Services", Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1591-20#Text> (Accessed: 03 February 2025).
7. National Bank of Ukraine (2025), Resolution "On Approval of the Regulation on Open Banking in Ukraine", Available at: <https://ips.ligazakon.net/document/PB25112> (Accessed: 09 May 2025).
8. Iorgachova, M. and Kovalova, O. (2025), "Financial Technologies in the Development of Banking Activities in Ukraine's Financial Market", Economic Forum, Lutsk National Technical University, Vol. 15, no. 1, pp. 8—24, Available at: <https://e-forum.com.ua/en/journals/tom-15-1-2025/finansovi-tehnologiyi-u-rozvitku-bankivskoyi-diyalnosti-na-finansovomu-rinku-ukrayini> (Accessed: 06 April 2025).
9. National Bank of Ukraine (2020), "On Implementation of SupTech and RegTech", Available at: <https://bank.gov.ua/ua/supervision/suptech-regtech> (Accessed: 28 May 2025).
10. Ingram, G. and Vora, P. (2024), "Ukraine: Digital Government is Central to Resilience", Available at: <https://www.brookings.edu/articles/ukraine-digital-government-is-central-to-resilience> (Accessed: 19 June 2025).
11. Ingram, G. and Vora, P. (2024), "Ukraine: Digital Resilience in a Time of War", Available at: <https://www.brookings.edu/articles/ukraine-digital-resilience-in-a-time-of-war/> (Accessed: 12 February 2025).
12. Waliullah, M. and Hossain, M.Z. (2025), "Assessing the Influence of Cybersecurity Threats and Risks on the Adoption and Growth of Digital Banking: A Systematic Literature Review", Available at: <https://arxiv.org/abs/2503.22710> (Accessed: 12 February 2025).
13. Pereguda, Y. and Stender, S. (2025), "Ukraine's Digital Economy under Martial Law: Innovative Approaches and Legal Context", International Journal of Economics and Financial Issues, Vol. 15, No. 1, pp. 431—440, Available at: <https://econjournals.com/index.php/ijefi/article/view/17585> (Accessed: 21 May 2025).

14. European Central Bank (2018), "Cyber Resilience Oversight Expectations for Financial Market Infrastructures", Available at: https://www.ecb.europa.eu/paym/pdf/cons/cyberresilience/Cyber_resilience_oversight_expectations_for_financial_market_infrastructures.pdf (Accessed: 06 May 2025).

15. National Bank of Ukraine (2021), Resolution "Regulation on Control over Compliance by Banks with Legislation on Information Security, Cybersecurity and Electronic Trust Services", Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0004500-21#Text> (Accessed: 09 April 2025).

16. National Bank of Ukraine (2022), Resolution "Regulation on the Organization of Cybersecurity in the Banking System of Ukraine and Amendments to the Regulation on Identification of Critical Infrastructure Objects", Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0178500-22#Text> (Accessed: 19 April 2025).

17. National Bank of Ukraine (2025), Resolution "On Amendments to Some Regulatory Acts of the National Bank of Ukraine Regarding Information Security and Cyber Protection", Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0024500-25#Text> (Accessed: 27 March 2025).

18. Krasnobayev, V. (2023), Economic and Cyber Security: Collective Monograph, Kharkiv, Ukraine, Available at: <https://www.econstor.eu/handle/10419/302598> (Accessed: 07 March 2025).

19. Anagnostopoulos, Y. (2018), "Fintech and Regtech: Impact on Regulators and Banks", Journal of Economics and Business, Available at: https://www.researchgate.net/publication/326542210_Fintech_and_Regtech_Impact_on_Regulators_and_Banks (Accessed: 11 June 2025).

20. Sunduk, T.F., Babenko-Levada, V.H., Skorba, O.A. and Chornovol, A.O. (2023), "On the Development of Digital Technologies in the Financial Sector (Ukrainian Key)", Academic Visions, vol. 17, pp. 1—7, Available at: <https://zenodo.org/records/7774205> (Accessed: 17 June 2025).

Стаття надійшла до редакції 01.08.2025 р.

<https://nayka.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. М. Грищенко,
д. держ. упр, доцент, професор кафедри публічного управління та адміністрування,
Державний університет "Київський авіаційний інститут"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8191-1177>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.16.278

РОЛЬ ОРГАНІВ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ У РЕГУЛЯТОРНОМУ ЗАБЕЗПЕЧЕННІ РЕКРЕАЦІЙНОЇ СФЕРИ ТА ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ У БУДІВНИЦТВІ

*I. Gryshchenko,
Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor, Professor of the Department
of Public Management and Administration, The State University "Kyiv Aviation Institute"*

THE ROLE OF LOCAL AUTHORITIES IN THE REGULATORY PROVISION OF RECREATIONAL
INFRASTRUCTURE AND PUBLIC PROCUREMENT IN CONSTRUCTION

Стаття присвячена дослідженню ролі органів місцевої влади у забезпеченні екологічної безпеки та резильєнтності територій через розвиток рекреаційної сфери й дослідження ключових етапів будівництва рекреаційної інфраструктури. Доведено, що саме органи місцевої влади, як замовники закупівлі консалтингових та інжинірингових послуг для будівництва рекреаційної інфраструктури мають чітко сформулювати технічні завдання для публічних закупівель через "Prozorro", забезпечити прозору та конкурентну процедуру, вимагати від постачальників наявності кваліфікації та відповідного досвіду, оцінювати не лише цінові, а й якісні критерії пропозицій.

З'ясовано, що з метою формування регуляторного середовища для розвитку рекреаційної сфери органи місцевої влади відіграють ключову роль у розробці та прийнятті локальних нормативно-правових актів (рішень рад, програм, правил благоустрою), що регулюють розвиток рекреаційних зон; займаються плануванням територій через затвердження детальних планів територій з урахуванням функціонального зонування; забезпечують доступність об'єктів рекреації через інтеграцію принципів інклюзивності, сталої мобільності (пішохідні маршрути, велодоріжки); забезпечують контроль за дотриманням екологічних та архітектурно-будівельних вимог при забудові рекреаційних об'єктів.

Результати дослідження деталізують, що органи місцевої влади виступають не лише замовниками, але й регуляторами просторового планування, координаторами екологічних, проектно-кошторисних, тендерних і громадських процесів. Сформовано типологію ключових втручань органів місцевої влади: ініціація та обґрунтування (визначення меж об'єкта, зміни до містобудівної документації); проектування та погодження (консалтингові та інжинірингові послуги);

публічні закупівлі (вибір моделей тендерів, поділ проєктів на черги, умови Prozorro); моніторинг і комунікація (залучення мешканців громади, супровід у соцмережах, екологічний контроль). На прикладі чотирьох кейсів — реконструкції парку у Стрию, ревіталізації озера Синє в Києві, створення інклюзивного пляжу в Одесі та розвитку гірськолижного кластера "Славське" доведено, що розвиток рекреаційної сфери в адміністративно-територіальній одиниці безпосередньо залежить від якісної регуляторної архітектури, побудованої органами місцевої влади.

The article is devoted to the study of the role of local authorities in ensuring the environmental safety and resilience of territories through the development of the recreational sector and the study of key stages of the construction of recreational infrastructure. It has been proven that it is local authorities, as customers of the procurement of consulting and engineering services for the construction of recreational infrastructure, that must clearly formulate technical specifications for public procurement through "Prozorro", ensure a transparent and competitive procedure, require suppliers to have qualifications and relevant experience, and evaluate not only price but also qualitative criteria for proposals.

It was found that in order to form a regulatory environment for the development of the recreational sector, local authorities play a key role in the development and adoption of local regulatory acts (council decisions, programs, development rules) that regulate the development of recreational areas; engage in territorial planning through the approval of detailed territorial plans taking into account functional zoning; ensure the accessibility of recreational facilities through the integration of the principles of inclusion and sustainable mobility (pedestrian routes, bicycle paths); ensure control over compliance with environmental and architectural and construction requirements when developing recreational facilities.

The results of the study detail that local authorities act not only as customers, but also as regulators of spatial planning, coordinators of environmental, design and estimate, tender, and public processes. A typology of key interventions by local authorities has been formed: initiation and justification (definition of the boundaries of the facility, changes to urban planning documentation); design and approval (consulting and engineering services); public procurement (selection of tender models, division of projects into queues, "Prozorro" conditions); monitoring and communication (involvement of community residents, support in social networks, environmental control). On the example of four cases — reconstruction of a park in Striy, revitalization of Lake Syne in Kyiv, the creation of an inclusive beach in Odessa and the development of the Slavske ski cluster have proven that the development of the recreational sector in an administrative-territorial unit directly depends on the high-quality regulatory architecture built by local authorities.

Ключові слова: екологічна безпека, резильєнтність територій, механізми публічного управління, регуляторний вплив, органи місцевої влади, рекреаційна сфера, інфраструктура, трансформація державного регулювання, інжинірингові послуги, консалтингові послуги, будівництво, євроінтеграція, екологізація, ресурсозбереження, соціальна відповідальність, відновлення територій, місцеві стратегії адаптації до зміни клімату, стратегії розвитку, програми охорони довкілля, захист довкілля, сталий розвиток, збалансоване природокористування, екологічний підхід, благоустрій, публічні закупівлі, участь громадян, інклюзивність.

Key words: ecological safety, territorial resilience, public governance mechanisms, regulatory influence, local authorities, recreational sphere, infrastructure, transformation of state regulation, engineering services, consulting services, construction, European integration, greening, resource conservation, social responsibility, territorial restoration, local climate change adaptation strategies, development strategies, environmental protection programs, environmental protection, sustainable development, balanced nature management, ecological approach, landscaping, public procurement, citizen participation, inclusiveness.

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

Повномасштабне вторгнення країни-агресора на територію України завдало колосальної шкоди інфра-

структурі, економіці та довкіл्लю України. За оцінками Київської школи економіки станом на початок 2024 р., прямі збитки економіки України (зокрема житлової та нежитлової інфраструктури) внаслідок російського вторгнення перевищили 157 млрд доларів. Водночас саме триваюча гібридна війна поставила перед

Україною амбітне завдання: не просто відновитися, а відбудуватися краще, безпечніше та стійкіше, ніж було, з урахуванням довгострокових викликів та євроінтеграційного курсу. Це амбітне завдання постає перш за все перед органами місцевої влади — органами місцевого самоврядування та місцевими органами державної виконавчої влади, оскільки відповідно до ст. 25 Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні" до компетенцій сільських, селищних, міських рад віднесено затвердження програм соціально-економічного та культурного розвитку відповідних адміністративно-територіальних одиниць, цільових програм з інших питань місцевого самоврядування, "прийняття рішень про відновлення пошкодженого/знищеного нерухомого майна на території відповідної адміністративно-територіальної одиниці, яке постраждало внаслідок бойових дій, терористичних актів, диверсій, спричинених збройною агресією російської федерації проти України, і затвердження відповідних місцевих програм з відновлення пошкоджених/знищених (зруйнованих) об'єктів нерухомого майна", "затвердження місцевих планів зменшення обсягів антропогенних викидів парникових газів та збільшення обсягів видалення парникових газів поглиначами, а також місцевих стратегій адаптації до зміни клімату або прийняття рішень про включення політик та заходів щодо пом'якшення наслідків зміни клімату та адаптації до неї регіональних стратегій розвитку, стратегій розвитку територіальних громад та планів заходів щодо їх реалізації, місцевих та регіональних програм охорони довкілля та інших документів планування місцевого рівня". Виконання цих завдань нерозривно пов'язано з забезпеченням екологічної безпеки та резильєнтністю територій, що чітко відповідає Закону України "Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року" [20].

Роки повномасштабної війни на території України докорінно змінили відношення людей до своєї країни, громади, до навколишнього середовища. Наразі всім стало зрозуміло, що протягом тривалого часу економічний розвиток України супроводжувався незбалансованою експлуатацією природних ресурсів, низькою пріоритетністю питань захисту довкілля, що унеможливлювало досягнення збалансованого сталого розвитку. Тож до пріоритетних завдань органів місцевої влади із забезпечення відновлення територіальних громад, які постраждали від країни-агресора, а також забезпечення резильєнтності територій всієї України віднесено відновлення життєдіяльності з урахуванням першочергового пріоритету збереження довкілля та забезпечення сталого розвитку, впровадження екосистемного підходу та екологічно безпечних, ресурсо- та енергозберігаючих технологій, врахування екологічної складової під час розроблення та затвердження стратегічних документів розвитку адміністративно-територіальних одиниць.

В Україні завжди була висока концентрація забруднення атмосферного повітря, що визнавалося "однією з найгостріших екологічних проблем" [20], але з початком повномасштабної війни ця проблема

збільшилася в рази і принесла з собою негативні наслідки, пов'язані з погіршенням здоров'я населення. Для покращення здоров'я населення через забезпечення екологічної безпеки органи місцевої влади можуть і повинні впливати на розвиток рекреаційної сфери, яка є частиною соціальної сфери, що займається організацією та задоволенням потреб населення у відновленні сил, відпочинку та оздоровленні. Ця сфера охоплює різні види діяльності, спрямовані на покращення фізичного та психологічного стану людини через відпочинок, розваги, оздоровлення та культурний розвиток.

Для забезпечення сталого розвитку територій органи місцевої влади мають дбати про розвиток рекреаційної інфраструктури. Рекреаційна інфраструктура — це сукупність об'єктів та засобів, що забезпечують організацію та проведення відпочинку, оздоровлення та розваг. До неї входять шляхи сполучення, заклади розміщення та харчування, транспортні засоби, спортивні та культурні об'єкти, а також елементи благоустрою рекреаційних зон. Рекреаційна інфраструктура є важливою складовою розвитку територіальних громад та регіонів і держави в цілому. Її створення та оновлення нерозривно пов'язані з будівельними роботами, проектуванням, благоустроєм, забезпеченням екологічної безпеки, що перебувають під контролем органів місцевої влади. Органи місцевої влади виступають ключовими гравцями на всіх етапах: від планування територій до проведення публічних закупівель для вибору підрядників. Особливої ваги ця роль набуває у сучасних умовах. Приміром може слугувати практичний кейс під час війни — у 2024 р., коли міська влада Стрия (Львівщина) оголосила масштабний проєкт реконструкції міського парку ім. Т. Шевченка [1]. Витрата коштів на рекреаційну сферу у такий час викликала обурення частини громади. Мерії довелося обґрунтовувати, що проєкт розрахований на кілька років і передусім вирішує критичні інфраструктурні проблеми парку. Одночасно інші громади залучають значні інвестиції у рекреацію: так, у червні 2025 р. підписано угоди з інвесторами для розвитку туристичної інфраструктури в Карпатах (проєкти "Славське" та "Рожанка Парк") — загальний обсяг інвестицій сягає €140 млн, а бюджети різних рівнів очікують сумарно близько 7,3 млрд грн надходжень за 15 років [2]. Ці приклади підкреслюють, наскільки значущими є рекреаційні проєкти для громад і як багато залежить від того, чи спроможна місцева влада забезпечити їх належне регуляторне супроводження.

Отже, актуальність дослідження зумовлена зростаючою роллю органів місцевої влади у регуляторному забезпеченні та реалізації екологічної безпеки і резильєнтності територій, а також регулюванні закупівель інжинірингових та консалтингових послуг для розвитку рекреаційної інфраструктури в умовах обмежених ресурсів та воєнного стану.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Наукова база, що складає підґрунтя поточного дослідження, демонструє міждисциплінарну природу теми, охоплюючи три головні смислові вектори: регуляторний вплив органів місцевої влади на розвиток рекреаційної

сфери, забезпечення екологічної безпеки та резильєнтності територій, а також трансформації державного регулювання закупівель інжинірингових та консалтингових послуг у будівництві рекреаційної інфраструктури. Аналіз джерел дозволяє зробити висновок про фрагментарне, але поступово розширюване дослідження теми в українському академічному просторі. Зокрема, Близнюк А. С. [3] сформував концептуальні основи розуміння рекреаційної сфери як об'єкта державного управління, однак не зосередився на локальному рівні її реалізації, тим більше на практиках закупівель чи участі органів місцевого самоврядування. Гаврилов А. В. [4] звертається до проблеми інжинірингових і консалтингових послуг у будівництві, аналізуючи категорійно-понятійний апарат. Автор Хараїм В. [5] зміщує акцент на управлінські аспекти будівельної діяльності із залученням інженерів-консультантів. Науковці Дутчак С. В. та Лаврук А. М. [6] репрезентують приклад емпіричного підходу — автори досліджують просторові особливості формування індустрії відпочинку в межах адміністративно-територіальних одиниць, приділяючи увагу ресурсному потенціалу. Ярошук І. В. [7] та Згалат-Лозинська Л. О. [8] розкривають окремі елементи участі місцевого самоврядування в управлінні будівельними процесами, однак не деталізують специфіку закупівель або рекреаційного спрямування. Кірова М. О. [9] досліджує механізми та інструменти інституціонального забезпечення екологічної безпеки в зарубіжних країнах для адаптації їх в Україні з метою формування резильєнтності територій. Натомість Гулевець Д., Дніпров О. та ін. автори в науковій праці "Використання геоінформаційних систем для планування та реалізації відновлення територіальних громад" [10] роблять акцент саме на залученні широкого кола фахівців для планування та реалізації відновлення територіальних громад. Дослідженнями з питань діяльності органів місцевої влади щодо відновлення територій та формування їх резильєнтності займається Горбата Л. П. [17]. Додаткову релевантність має робота Штиркова О. М. [11], де здійснено аналіз формування соціальної відповідальності як запоруки сталого розвитку територій розкриває десять принципів соціальної відповідальності, які розподілені на три блоки: принципи прав людини (забезпечення та повага до захисту прав людини, проголошених на міжнародному рівні, діяльність організацій та підприємств не повинна порушувати прав людини), екологічні принципи (необхідно дотримуватися обережних підходів до екологічних проблем, необхідно поширювати екологічну відповідальність, сприяння розвитку екологічно чистих технологій), антикорупційні принципи (протидія будь-яким проявам корупції) [11, с. 201]. Саме завдяки цим дослідженням можна прослідкувати загальну картину зміщення акценту з прибутку на забезпечення екологічної безпеки та збереження навколишнього середовища. Таким чином, тема поточного дослідження перебуває на стадії формування міжгалузевого поля, де існує певна теоретико-нормативна база з окремих елементів (рекреація, публічні закупівлі, інжиніринг, органи місцевої влади), але є брак системного аналізу їхнього перетину. Поточне дослідження усуває цю прогалину, оскільки вперше розглядає роль органів місцевої влади в регуляторно-

му забезпеченні рекреаційної інфраструктури та публічних закупівель у будівництві як цілісну та структурно взаємопов'язану сферу.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Мета поточного дослідження — проаналізувати роль органів місцевої влади у забезпеченні екологічної безпеки та резильєнтності територій через розвиток рекреаційної сфери й дослідження ключових етапів будівництва рекреаційної інфраструктури — від планування й проєктування до регулювання закупівель консалтингових послуг у будівництві рекреаційної інфраструктури та приділення особливої уваги принципам відкритості, екологічної безпеки, участі громадян і збалансованості інтересів для формування резильєнтності територій.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У центрі цього дослідження — прагнення проаналізувати, яким чином органи місцевої влади впливають на всі ключові етапи реалізації рекреаційних проєктів: від планування територій і розробки проєктно-кошторисної документації до проведення публічних закупівель і забезпечення контролю. Адже саме на локальному рівні стикаються інтереси громади, бізнесу, екології та будівельної галузі й лише за умов належної регуляторної спроможності, відкритості процесів та партнерської взаємодії можливе формування якісної рекреаційної інфраструктури.

У межах цього дослідження буде розглянуто чотири ключові етапи, на яких проявляється регуляторна роль органів місцевої влади у сфері рекреаційної інфраструктури:

1. Стратегічне просторове планування і юридичне закріплення рекреаційних зон.
 2. Підготовка проєктно-кошторисної документації з урахуванням технічних, екологічних і інклюзивних вимог.
 3. Організація й проведення публічних закупівель для реалізації будівельних і супровідних робіт.
 4. Забезпечення громадського контролю, моніторинг реалізації та подальше управління об'єктами.
- Кожен з цих етапів проаналізуємо як з нормативної, так і з практичної точки зору на основі кейсів 2024—2025 років.

На старті будь-якого рекреаційного проєкту стоїть етап просторового планування й регуляторного забезпечення. Органи місцевої влади несуть пряму відповідальність за управління територіальним розвитком громади, включно з відведенням земель під рекреаційні потреби та встановленням правил їх використання [12]. Відповідно до ст. 5 Закону України "Про благоустрій територій", саме місцеві ради та адміністрації організовують благоустрій населених пунктів у межах своїх повноважень: "Управління у сфері благоустрою населених пунктів здійснюють Кабінет Міністрів України, центральний орган виконавчої влади, що забезпечує формування державної політики у сфері житлово-комунального господарства, Рада міністрів Автономної Республіки Крим, місцеві державні адміністрації, органи місцевого самоврядування та інші органи влади в межах їх повноважень [13]. Це означає, що органи місцевої вла-

ди повинні розробляти й затверджувати містобудівну документацію: генеральні плани, плани зонування, детальні плани територій, де чітко визначені об'єкти рекреаційної інфраструктури.

Грамотне регулювання на цьому етапі покликане запобігти конфліктам інтересів і хаотичній забудові. Якщо місцева влада вчасно зарезервує земельні ділянки для парків чи пляжів і оформить їх належним чином, це забезпечить ці території від нецільового використання. Показовим є кейс Стрия: донедавна центральний міський парк там офіційно не мав затверджених меж, що створювало ризики адже подібними недопрацюваннями органів влади нерідко користуються недобросовісні забудовники, заходячи на рекреаційні зони [15]. Усвідомлюючи цю загрозу, посадовці Стрийської міськради витратили понад два роки на впорядкування всіх документів, пов'язаних із парком [15]. Лише після того, як землевідведення було юридично закріплено, територіальна громада змогла перейти до конкретних проєктних кроків.

Отже, стратегічна роль органів місцевої влади на початковій стадії — забезпечити комплексне планування. Воно охоплює: визначення місць під рекреацію, врахування екологічних обмежень (наприклад, прибережні захисні смуги для пляжів чи охоронні зони парків), а також проведення громадських слухань щодо цих планів. Принцип прозорості тут вкрай важливий. Розробка містобудівної документації повинна відбуватися з інформуванням та участю громадян. З одного боку, це підвищує рівень довіри, з іншого — громада може повідомити про свої потреби (скажімо, бажання облаштувати нову зелену зону в районі, де її бракує). Ба більше, участь незалежних експертів та екологів на стадії планування допомагає збалансувати інтереси розвитку і охорони довкілля. Практичний приклад: у Києві питання порятунку озера Синє в Подільському районі стало ініціативою місцевих мешканців і міська влада відреагувала, включивши цей проєкт до переліку природоохоронних заходів на 2023 рік [14]. Таким чином, ще на етапі планування було закладено основу для співпраці: представники органів місцевої влади і громада разом визначили напрям розвитку рекреаційного об'єкта, розподіливши між собою відповідальність.

Влітку 2025 р. у Бородянці відбулося засідання Координаційного центру відновлення Бородянки, який створено при Міністерстві розвитку громад та територій України. Участь у нараді взяли заступники міністра розвитку громад та територій, народні депутати та місцеві депутати, керівництво Агентства відновлення, правоохоронних органів, експертних організацій. Саме так наразі мають працювати всі органи влади для забезпечення відновлення та резильєнтності територій — це нова модель управління відбудовою, що об'єднує громаду, державу, бізнес і міжнародних партнерів для швидких та прозорих рішень. Це цілісна стратегія, що реалізується у тісній взаємодії центральних органів, обласної та районної влади і органів місцевого самоврядування з бізнесом, громадою та міжнародними партнерами, де кожен мешканець громади може впливати на рішення, що

змінюють селище Бородянку на краще в питаннях забезпечення екологічної безпеки, розбудови рекреаційної сфери, будівництва інфраструктури тощо. В цьому аспекті варто звернути увагу, що Бородянка стала однією з 15 пілотних громад України, де створюються безбар'єрні маршрути у межах проєкту "Рух без бар'єрів", де дбають про енергонезалежність через встановлення сонячних електростанцій та впроваджують інноваційні цифрові сервіси, як-то GPS-трекери та POS-термінали на маршрутах Бородянка-Київ, що стане першим кроком для впровадження Е-квитка.

Ще одним прикладом розвитку рекреаційної сфери в столичному регіоні є ландшафтний заказник місцевого значення "Лісостеповий екотон", що створено у 2025 р. у центрі Обухова. Завдяки зусиллям громадськості та екологів, нова охоронна природна територія покликана зберегти унікальну екосистему, яка поєднує елементи степу й лісу та зберігає біорізноманіття та екологічну сталість безпосередньо в межах промислового міста. Саме ця унікальна природоохоронна територія очищує повітря, зберігає здоров'я людей та приносить радість спілкування з природою — це спадщина для наступних поколінь.

Наступний етап у якому проявляється регуляторна роль органів місцевої влади на розвиток рекреаційної сфери — підготовка проєктно-кошторисної документації. Цей етап не менш важливий, адже саме він конкретизує задум і дозволяє оцінити вартість та обсяг робіт. Місцева влада зазвичай виступає замовником розроблення такої документації: або власні комунальні проєктні організації, або (що частіше) сторонні проєктні бюро залучаються через тендер для створення проєкту рекреаційного об'єкта. Якість проєктування безпосередньо впливає на кінцевий результат адже помилки або неточності на цьому етапі можуть дорого коштувати під час будівництва. Тому органи місцевої влади мають забезпечити, щоб проєктувальники врахували всі необхідні вимоги: будівельні норми, екологічні стандарти, принципи інклюзивності тощо.

У рекреаційних проєктах часто доводиться поєднувати різнопланові задачі — від інженерних мереж до ландшафтного дизайну. Наприклад, у вже згаданому проєкті реконструкції парку в Стрию зміст першої черги робіт охоплює цілий комплекс заходів, серед яких: заміна двох аварійних каналізаційних колекторів та водопровідних труб; облаштування нової кабельної електроканалізації; встановлення сучасного вуличного освітлення; прокладання зручних пішохідних доріжок; капітальний ремонт вхідних груп парку (входів) [15].

Проєктанти заклали всі ці позиції в кошторис. Важливо, що перед оголошенням тендера ця проєктна документація пройшла державну експертизу, наразі експертний звіт отримано лише на першу чергу, а вартість наступних черг стане відомою після розробки відповідних проєктів [15]. Тож роботи розбито на етапи, аби критичні компоненти (інженерні мережі) можна було реалізувати першочергово, навіть під час воєнного стану, тоді як менш нагальні елементи благоустрою відкладено на майбутнє [2]. Такий підхід демонструє

адаптивність планування: місцева влада враховує поточні обставини (обмежені фінанси воєнного часу, пріоритетність життєзабезпечення) і відповідно фазує проєкт.

Окремо варто зазначити врахування екологічних і соціальних аспектів на стадії проєктування. Для рекреаційних об'єктів, особливо пов'язаних із природними зонами, нерідко потрібне проведення оцінки впливу на довкілля. Наприклад, перед початком інженерних робіт на озері Синьому в Києві було здійснено наукове дослідження причин обміління водойми [14]. Результати показали, що проблема має як природний характер (замулення джерел, випаровування через підвищення температур), так і антропогенний (падіння ґрунтових вод внаслідок будівництва поруч). Ці висновки безперечно вплинули на проєктні рішення — було передбачено розчистити та поглибити озеро, відкрити підземні джерела і забезпечити природне наповнення водою [14]. Одночасно проєктування рекреаційної зони довкола озера врахувало принципи інклюзивності: заплановано облаштування зручного пляжу та парку з вело- та біговими доріжками, доступними для осіб з інвалідністю [14].

Тож проєктування рекреаційних об'єктів під керівництвом місцевої влади це, як бачимо, багатовимірний процес, який вимагає технічної компетентності, ретельного планування бюджету і строків, а також врахування думки громади й експертів. Можна припустити, що належно підготовлена проєктно-кошторисна документація закладає фундамент успіху: зменшує ризик перевитрат коштів, конфліктів під час будівництва та невдоволення користувачів вже після введення об'єкта в експлуатацію.

Реалізація будь-якого проєкту переходить у практичну площину через механізм публічних закупівель. Для органів місцевої влади це означає проведення тендерів на виконання будівельних, ремонтних чи консультаційних робіт відповідно до Закону України "Про публічні закупівлі" [16]. Після Революції Гідності ця сфера зазнала суттєвих реформ: з 2016 р. всі замовники зобов'язані проводити конкурентні торги через електронну систему Prozorro. Від 2016 р. для державних замовників стала обов'язковою електронна система публічних закупівель "Prozorro" — платформа, яка має зробити закупівлі максимально відкритими і прозорими. Саме органи місцевої влади, як замовники закупівлі консалтингових та інжинірингових послуг для будівництва рекреаційної інфраструктури мають чітко сформулювати технічні завдання для публічних закупівель через "Prozorro", забезпечити прозору та конкурентну процедуру, вимагати від постачальників наявності кваліфікації та відповідного досвіду, оцінювати не лише цінові, а й якісні критерії пропозицій. Тож у даному випадку органам місцевої влади доводиться балансувати між економією і необхідністю найняти кваліфікованого підрядника. Розв'язком є впровадження нецінових критеріїв оцінки у закупівлях (надійність компанії, досвід виконання подібних проєктів, гарантійне обслуговування тощо) та жорсткий технічний контроль. Наприклад, при закупівлі робіт з благоустрою парку можна вимагати від учасників підтвердження наявності відповідної техніки і

фахівців, позитивних відгуків, сертифікатів якості на матеріали. Хоча закон дає такі можливості, на практиці їх застосування поки обмежене, здебільшого тендери перетворюються на змагання цін. Через це в Україні не поодинокі випадки, коли підряд виграв фірма з демпінговою ціною, яка зрештою не справляється або економить на матеріалах. У процесі закупівель місцева влада має дотримуватися і принципів недискримінації та рівної конкуренції. Залучення бізнес-партнерів на чесних засадах збільшує довіру підприємців до влади і стимулює інвестиції. Показовий приклад — проєкти державно-приватного партнерства у рекреації. Так, відповідно до ст. 4 Закону України "Про державно-приватне партнерство" може застосовуватися у сферах "будівництва та/або експлуатації доріг....; туризму, відпочинку, рекреації, культури та спорту; управління нерухомістю" тощо. Статтею 6 згаданого закону передбачено, що державні закупівлі у рамках державно-приватного партнерства здійснюються відповідно до законодавства про закупівлю товарів, робіт і послуг за державні кошти, а аналіз ефективності здійснення державно-приватного партнерства та виявлення можливих ризиків, пов'язаних з його реалізацією, проводиться шляхом детального обґрунтування соціально-економічних та екологічних наслідків здійснення державно-приватного партнерства.

Тож для формування регуляторного середовища для розвитку рекреаційної інфраструктури органи місцевої влади відіграють ключову роль у:

- розробці та прийнятті локальних нормативно-правових актів (рішень рад, програм, правил благоустрою), які регулюють розвиток рекреаційних зон;
- плануванні територій — затвердженні детальних планів територій з урахуванням функціонального зонування (відведення ділянок для рекреації);
- забезпечення доступності об'єктів рекреації через інтеграцію принципів інклюзивності, сталої мобільності (пішохідні маршрути, велодоріжки тощо);
- контроль за дотриманням екологічних та архітектурно-будівельних вимог при забудові рекреаційних об'єктів.

Крім цього органи місцевої влади через публічні закупівлі реалізують політику у сфері рекреації, зокрема вони можуть замовляти інжинірингові послуги (технічне проєктування, авторський та технічний нагляд, енергоаудит, геодезія тощо) та консалтингові послуги (фінансово-економічне обґрунтування, екологічна оцінка проєктів тощо). При цьому, повертаючись до чотирьох ключових етапів, у яких проявляється регуляторна роль органів місцевої влади у сфері розвитку рекреаційної інфраструктури варто акцентувати увагу, що специфіка закупівель консалтингових та інжинірингових послуг полягає у тому, що консалтингові послуги потрібні на етапі підготовки проєктів: обґрунтування потреб, аналіз впливу тощо — це інженерно-консультаційні послуги, пов'язані з підготовкою до процесу будівництва рекреаційної інфраструктури, а інжинірингові послуги є критичними для ефективної реалізації технічної частини проєкту, запобігання помилкам у проєктуванні, забезпечення якості виконаних робіт. Як заз-

Таблиця 1. Існуючі моделі участі органів місцевої влади у реалізації рекреаційних проектів (2024–2025 рр.)

Назва проекту, тип об'єкту, вартість реалізації	Ключові етапи втручання ОМС	Регуляторні дії ОМС	Особливості закупівель	Взаємодія з громадою / партнерами	Очікуваний / досягнутий ефект
Реконструкція парку ім. Шевченка, м.Стрий, парк, 66,5 млн грн	Планування, проектування, публічні закупівлі, нагляд за виконанням робіт	Визначення меж парку; внесення змін до містобудівної документації; проходження державної експертизи проєкту	Тендер у Prozorro; реалізація поділена на черги; перша черга - аварійна інфраструктура	Відкрите обговорення у соцмережах; публічні пояснення влади; врахування позиції мешканців	Заміна аварійних мереж; покращення технічної безпеки парку; створення основи для благоустрою
Ревіталізація озера Синє, м.Київ, природна водойма, фінансування зі спецфонду	Планування, проведення екологічного дослідження, розробка ПКД, реалізація, моніторинг	Замовлення наукової оцінки стану водойми; внесення до природоохоронних програм; визначення джерела фінансування	Фінансування з екологічного фонду; відкритий конкурс; пріоритет - гідрологічна реконструкція	Зустрічі з активістами району; громадське інформування; участь мешканців у контролі робіт	Відновлення водного балансу; облаштування інклюзивного парку і пляжу; збереження екосистеми
Інклюзивний пляж, м. Одеса, морський пляж, 19,5 млн грн	Проектування, проведення закупівель, реалізація, експлуатаційне утримання	Ухвалення рішення виконкомом; закріплення за цільовою програмою безбар'єрності; визначення відповідального управління	Закупівля через Prozorro; підрядник обраний у березні 2025; бюджетне фінансування	Консультації з ГО осіб з інвалідністю; залучення фахівців з доступності; волонтерська допомога	Перший сертифікований доступний пляж в Україні; комфортна реабілітація для ветеранів; інфраструктура без бар'єрів
Курорти «Славське» та «Рожанка Парк», Львівська обл., туристичний комплекс, €140 млн	Просторове планування, підписання інвестугод, регулювання землекористування, підготовка інженерної інфраструктури	Укладання договорів державно-приватного партнерства; виділення земельних ділянок; сприяння підведенню комунікацій	Приватні інвестиції; державні пільги; координація ОМС та контролюючих органів	Залучення мешканців до обговорення; офіційна співпраця з бізнесом; звітність перед радою громади	Зростання туристичної привабливості; нові робочі місця; понад 7,3 млрд грн очікуваних надходжень у бюджет

Джерело: проаналізовано та систематизовано автором на основі [1; 2;14; 15;18, 19].

начає у своїх наукових дослідженнях Гаврилов А. В. "інжинірингові послуги у будівництві безпосередньо пов'язані зі створенням матеріальних фондів та контролем за будівництвом і передбачають залучення до реалізації інвестиційно-будівельних проєктів фахівців за інженерними напрямками діяльності, а саме: складання технічних завдань, складання планів та графіків виконання будівельних робіт та контроль за їх дотриманням, розроблення проєктної документації, здійснення технічного нагляду за будівництвом, здійснення технічних обстежень, виявлення недоліків у виконаних будівельних роботах та контроль за їх усуненням тощо" [4, с. 113]. Разом з тим, консалтингові послуги у будівництві пов'язані зі створенням матеріальних фондів опосередковано, тому насамперед полягають у зборі інформації, її аналізі та наданні за результатами аналізу порад, консультацій та рекомендацій, а також у нагляді за їх виконанням. Водночас на різних стадіях реалізації інвестиційно-будівельного проєкту консалтингові послуги окрім інженерів можуть надавати і інші фахівці за відповідними напрямками діяльності, а саме: юриспруденцією, економікою, зв'язками з громадськістю, договірними відносинами, процедурами закупівель, проектуванням, медіацією тощо [4, с. 113].

Поєднуючи теорію з практичною реалізацією можемо констатувати, що у досліджуваному нами карпатському проєкті "Славське" приватні інвестори, співпрацюючи з місцевою селищною радою, інвестують десятки мільйонів євро в туристичну інфраструктуру [2]. Місцева влада своєю чергою забезпечує прозорі умови — відведення землі, підведення комунікацій, податкові пільги, що передбачені законодавством про стимулювання інвестицій [2]. Це також різновид "публічної закупівлі", тільки у ширшому сенсі — закупівлі майбутніх вигод для громади у вигляді робочих місць, податків і розвитку території.

Таким чином, на етапі будівництва і закупівель місцева влада виконує роль менеджера проєкту, який зобов'язаний витратити кошти громади ефективно й чесно. Забезпечення прозорості тендерів, конкуренції підрядників і контроль за виконанням робіт — усе це складові успішного розвитку рекреаційної інфраструктури. А з боку громадськості — важелі впливу у вигляді моніторингу та участі у наглядових радах (де такі створюються при великих проєктах) гарантують, що влада триматиме високу планку підзвітності. Недаремно експерти з децентралізації відзначають: коли громадяни залучені до прийняття рішень, влада розподіляє з ними відповідальність за курс розвитку громади і може чітко пояснити кожен свій крок, оскільки громадяни беруть участь в управлінні місцевими справами [18].

У межах дослідження було проведено цілеспрямований аналіз чотирьох практичних кейсів реалізації рекреаційних проєктів у 2024—2025 роках, які відображають реальну взаємодію між місцевою владою, громадськістю, бізнесом та підрядниками. Ми дослідили кожний з них на предмет повного циклу управлінської участі органів місцевого самоврядування — від стратегічного планування до експлуатації інфраструктури. Такий підхід дав змогу не лише виявити логіку регуля-

торних дій, а й структурувати повторювані інституційні сценарії. Усі кейси охоплюють різні типи об'єктів — парк, водойму, пляж та туристичний кластер, що дозволяє прослідкувати гнучкість місцевого врядування у різних умовах. На підставі критичного вивчення відкритих даних, документації закупівель, інтерв'ю та публічної звітності було виокремлено індикативні параметри, за якими кожний проєкт систематизовано.

Наведена інформація в таблиці 1 охоплює різні за масштабом і змістом проєкти — від благоустрою міського парку до створення інклюзивного пляжу чи гірського курорту. У всіх них можна простежити точки перетину рекреації, будівництва і діяльності місцевих органів влади. Стрийський парк демонструє важливість планування і комплексного підходу; київське озеро — пріоритет екології та участі громади; одеський пляж — акцент на інклюзивності та соціальному партнерстві; карпатські курорти — успішне залучення бізнесу за підтримки громади. Кожний із прикладів підтверджує: роль місцевої влади є визначальною. Саме вона може стати драйвером або гальмом проєкту. Там, де влада діяла проактивно і відкрито, проєкти вдалося реалізувати навіть у складних умовах. Натомість прорахунки (як-от невчасне оформлення землі, недостатній контроль за підрядником чи ігнорування думки людей) негайно породжують проблеми — від судових позовів громади до неосвоєних коштів і недобудов. Дане дослідження демонструє, що необхідною умовою забезпечення організаційної стійкості — резильєнтності території є ефективне виконання своїх повноважень органами місцевої влади.

Це, зокрема, "забезпечення місцевого економічного розвитку, розвиток місцевої інфраструктури, планування розвитку території, удосконалення використання ресурсного потенціалу території, оптимізація системи участі громадськості у розробленні управлінських рішень і в контролі за тим, як вони реалізуються, забезпечення екологічної доброчесності, розвиток культури тощо" [17, с. 36].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ ДОСЛІДЖЕННЯ

Органи місцевого самоврядування відіграють ключову роль у розвитку рекреаційної сфери, забезпечуючи необхідне регуляторне підґрунтя та проводячи публічні закупівлі для реалізації будівельних робіт. Досвід 2024—2025 років засвідчує, що успішна реалізація рекреаційних проєктів потребує комплексного підходу з боку місцевої влади — від планування до експлуатації об'єктів.

Перспективи подальших досліджень будуть спрямовані на формування резильєнтності територій, зокрема збільшення уваги органів місцевої влади на екологічній складовій.

Література:

1. Portal.lviv. У Стрийській міськраді пояснили необхідність реконструкції парку за 66 мільйонів. URL: <https://portal.lviv.ua/news/2024/10/10/u-stryjskij-miskradi-poiasnyly-neobkhidnist-rekonstruktsii-parku-za-66-miljoniv#:~:text=>

2. Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства України. Уряд підписав інвестиційні договори для реалізації проєкту зі значними інвестиціями на Львівщині. 2025. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/9c6eb48d-5bae-4aeb-8017-aa104223c7db?lang=uk-UA&title=UriadPidpisavInvestitsiiniDogovoriDliaRealizatsiiProktuZiZnachnimiInvestitsiiamiNaLvivschini-YuliiaSviridenko#:~:text>

3. Близнюк А. С. Сучасні тенденції розвитку рекреаційної сфери в контексті реалізації механізмів державного управління. Держава та регіони, №4 (64), 2018. С. 32—37. http://www.pa.stateandregions.zp.ua/archive/4_2018/8.pdf

4. Гаврилов А. В. Інжиніринг та консалтинг у будівництві: категорійно-понятійний аспект. Інвестиції: практика та досвід, № 13, 2019. с. 111—114. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.13.111>

5. Хараїм В. Теоретичні аспекти публічного управління інжиніринговою діяльністю в будівництві із залученням інженера-консультанта. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління, 45 (2), 2024. с. 101—106.

6. Дутчак С. В., Лаврук А. М. Особливості формування індустрії відпочинку в межах територіальних громад та дослідження її ресурсного забезпечення. Матеріали VII Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. "Географія та туризм", 28 лют. 2024 р. м. Харків, 2024. С. 572—577.

7. Ярошук І. В. Роль місцевого самоврядування в будівництві та реформуванні житлово-комунального господарства. Матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф. "Регіональна політика: історія, політико-правові засади, архітектура, урбаністика", 23 листоп. 2018 р., Київ, КНУБА, 2018. С. 250—254.

8. Згалат-Лозинська Л. О. Оптимізація функцій державного управління інноваційним розвитком в будівництві на основі реалізації концепції громадянського суспільства в Україні. Держава та регіони. Серія: Державне управління, (4), 2020. С. 61—66. <https://doi.org/10.32840/1814-1161/2020-4-9>

9. Кірова М. О. Досвід зарубіжних країн щодо інституціонального забезпечення екологічної безпеки: пропозиції для України. Збалансоване природокористування, № 1, 2018. С. 158—165. <https://journals.urau.ua/bnusing/issue/view/16536>

10. Грищенко І., Гулевець Д., Прокопенко Н., Дніпров О., Стадніков В. Використання геоінформаційних систем для планування та реалізації відновлення територіальних громад. Sapientia: Міжнародний журнал міждисциплінарних досліджень, 6 (2), 2025. <https://doi.org/10.51798/sijis.v6i2.1008>

11. Штиршов О. М. Соціальна відповідальність у системі формування управлінського впливу як запорука сталого розвитку. Інвестиції: практика та досвід, № 16, 2023. С. 199—204. DOI: 10.32702/2306-6814.2023.-16.199

12. TNRD. Закупівлі благоустрою: хто може бути замовником в таких закупівлях. 2023. URL: <https://tndr.com.ua/article/zakupivli-blagoustroyu-hto-mozhebuti-zamovnikom-v-takih-zakupivlyah/>

13. Про благоустрій населених пунктів: Закон України від 06.09.2005 № 2807-IV. URL: <https://zakon-ra>

da.gov.ua/laws/show/2807-15#Text (дата звернення 28.07.2025).

14. Офіційний портал Києва. Роботи з розчистки та благоустрою озера Синє розпочнуться восени. URL: https://kyivcity.gov.ua/news/roboti_z_rozchistki_ta_blagoustroyu_ozera_sinye_rozpochnutsya_voseni/#:~:text

15. Твоє місто. У парку на Львівщині планують реконструкцію за понад 66 млн грн URL: https://tvoemisto.tv/news/park_na_lvivshchyni_hochut_vidrestavruvaty_zha_ponad_66 mln_grn_169-133.html#:~:text

16. Про публічні закупівлі: Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text> (дата звернення 27.07.2025)

17. Територіальні громади: механізми забезпечення стійкості: монографія / Грищенко І. М., Горбата Л. П. Київ, НУБіП України, 2024. 345 с. ISBN 978-617-8368-16-6 URL: <https://dglb.nubip.edu.ua/items/22dfbd9c-3afc-43d1-866c-b13b8cfb1626>

18. Децентралізація. Як і навіщо громадам залучати людей до прийняття рішень: практичні кейси. 2022. URL: <https://decentralization.ua/news/14510?page=0#:~:text>

19. 762.od. Реконструкція інклюзивного пляжу на 11-й станції Великого Фонтану: нові можливості для відпочинку. 2025. <https://762.od.ua/rekonstrukciya-inklyuzyvnogo-plyazhu/#:~:text>

20. Про Основні засади (стратегію) державної екологічної політики України на період до 2030 року: Закон України від 28.02.2019 № 2697-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19#Text> (дата звернення 27.07.2025).

References:

1. Portal.lviv. (2024), "Lviv City Council explained the need for park reconstruction for 66 million", available at: <https://portal.lviv.ua/news/2024/10/10/u-stryjskij-miskradi-poiasnyly-neobkhidnist-rekonstruktsii-parku-za-66-miljoniv> (Accessed 27 July 2025).

2. Ministry of Economy, Environment and Agriculture of Ukraine (2025), "The government signed investment agreements to implement a major investment project in Lviv region", available at: <https://me.gov.ua/News/Detail/9c6eb48d-5bae-4aeb-8017-aa104223c7db> (Accessed 27 July 2025).

3. Blyzniuk, A. (2018), "Current trends in the development of the recreational sector in the context of the implementation of public administration mechanisms", State and Regions, vol. 4, pp. 32—37.

4. Havrylov, A. (2019). "Engineering and consulting in construction: category and conceptual aspects", Investytsiyi: praktyka ta dosvid, vol. 13, pp. 111—114.

5. Haraim, V. (2024), "Theoretical aspects of public administration of engineering activities in construction with the involvement of a consulting engineer", Scientific Notes of V.I. Vernadsky TNU. Series: State Administration, vol. 45, no. 2, pp. 101—106.

6. Dutchak, S. and Lavruk, A. (2024), "Features of recreation industry formation within territorial communities and study of its resource provision", Materialy VII Vseukr. nauk.-prakt. internet-konf. "Heohrafiia ta

turyzm" [Geography and Tourism: materials of the VII All-Ukraine Scientific-Practical Internet Conference], National University, Kharkiv, Ukraine, 28 February, pp. 572—577.

7. Yaroschuk, I. (2018), "The role of local self-government in the construction and reform of housing and communal services". Rehional'na polityka: istoriia, polityko-pravovi zasady, arkhitektura, urbanistyka: materialy IV Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii [Conference Regional policy: history, political and legal foundations, architecture, urban planning], KNUBA, Kyiv, Ukraine, 23 November, pp. 250—254.

8. Zgalat-Lozynska, L. (2020), "Optimization of state governance functions in innovation development in construction based on implementation of civil society concept in Ukraine". State and Regions, vol. 4, pp. 61—66.

9. Kirova, M. (2018), "Experience of foreign countries regarding institutional provision of environmental safety: proposals for Ukraine", Sustainable use of nature, vol. 1, pp. 158—165.

10. Gryshchenko, I., Gulevets, D., Prokopenko, N., Dniprov, O. and Stadnikov, V. (2025), "The use of geoinformation systems for planning and implementing the restoration of territorial communities". Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies, vol. 6, no. 2, 2025. <https://doi.org/10.51798/sijis.v6i2.1008>

11. Shtyrov, O. (2023), "Social responsibility in the system of forming managerial influence as a guarantee of sustainable development", Investments: practice and experience, vol. 16, pp. 199—204.

12. TNR. (2023), "Improvement procurements: who can be a customer in such procurements", available at: <https://tnr.com.ua/article/zakupivli-blagoustroyu-hto-mozhe-buti-zamovnikom-v-takih-zakupivlyah/> (Accessed 27 July 2025).

13. The Verkhovna Rada of Ukraine (2005), The Law of Ukraine "On the improvement of settlements", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2807-15#Text> (Accessed 27 July 2025).

14. Official portal of Kyiv (2024), "Cleaning and improvement works of Lake Synie to begin in autumn", available at: https://kyivcity.gov.ua/news/roboti_z_rozchistki_ta_blagoustroyu_ozera_sinye_rozpochnutsya_voseni/ (Accessed 27 July 2025).

15. Tvoe misto. (2024), "A park in Lviv region is planned to be reconstructed for over 66 million UAH", available at: https://tvoemisto.tv/news/park_na_lvivshchyni_hochut_vidrestavruvaty_z_ponad_66 mln_grn_169133.html (Accessed 27 July 2025).

16. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The law of Ukraine "On public procurement", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text> (Accessed 27 July 2025).

17. Gorbata, L. and Gryshchenko, I. (2024), Terytorial'ni hromady: mekhanizmy zabezpechennya stiykosti [Territorial communities: mechanisms for ensuring stability], National University of Life Resources and Environmental Management of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

18. Decentralization (2022), "Why and how communities should engage people in decision-making:

practical cases", available at: <https://decentralization.ua/news/14510?page=0> (Accessed 27 July 2025).

19. 762.od. (2025), "Reconstruction of the inclusive beach at the 11th station of the Great Fountain: new recreation opportunities", available at: <https://762.od.ua/rekonstrukciya-inklyuzyvnogo-plyazhu/> (Accessed 27 July 2025).

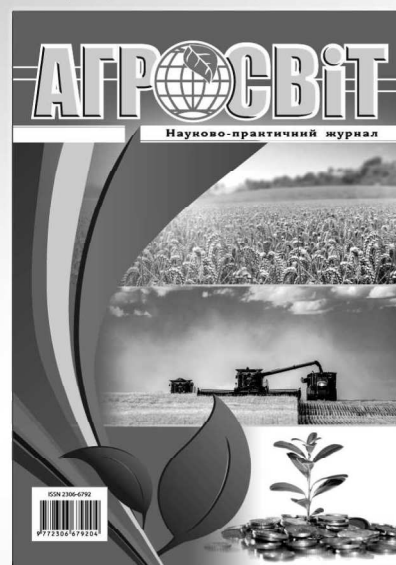
20. The Verkhovna Rada of Ukraine (2019), The law of Ukraine "On the Basic Principles (Strategy) of the State Environmental Policy of Ukraine for the period until 2030", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2697-19#Text> (Accessed 27 July 2025).

Стаття надійшла до редакції 03.08.2025 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

Т. С. Яровой,

*д. держ. упр., доцент, професор кафедри публічного управління та адміністрування,
ЗВО "Університет трансформації майбутнього", м. Чернігів*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7266-3829>

О. М. Чесодуров,

*к. е. н., докторант кафедри національної безпеки, публічного управління та адміністрування,
Державний університет "Житомирська політехніка", м. Житомир*

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-3583-5196>

А. В. Дубовик,

*к. держ. упр., доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
ЗВО "Університет трансформації майбутнього", м. Чернігів*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6698-8822>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.16.288

МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ІНВЕСТИЦІЙНОЮ ПОЛІТИКОЮ У БУДІВНИЦТВІ: ДОСВІД ЄС

T. Yarovoi,

Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor, Professor of the Department of Public Management and Administration, Higher Education Institution "University of Transformation of the Future", Chernihiv, Ukraine

O. Chemodurov,

PhD in Economics, Doctoral candidate of the Department of National Security, Public Management and Administration, Zhytomyr Polytechnic State University, Ukraine

A. Dubovyk,

PhD in Public Management and Administration, Associate Professor of the Department of Public Management and Administration, Higher Education Institution "University of Transformation of the Future", Chernihiv, Ukraine

MECHANISMS OF STATE MANAGEMENT OF INVESTMENT POLICY IN CONSTRUCTION: EU EXPERIENCE

У статті досліджено теоретико-методологічні засади та практичні аспекти реалізації механізмів державного управління інвестиційною політикою у сфері будівництва на прикладі країн Європейського Союзу. Зосереджено увагу на структурі та змісті регуляторних, інституційних і фінансово-економічних механізмів, що забезпечують залучення інвестицій у будівельну галузь у межах європейської моделі управління. Визначено роль наднаціональних інституцій, зокрема Європейської Комісії, Європейського інвестиційного банку та регіональних фондів, у формуванні єдиної інвестиційної політики та у підтримці будівельних проєктів на території держав-членів.

Обґрунтовано, що державне управління у будівництві в країнах ЄС реалізується через комплексну систему стратегічного планування, нормативно-правового регулювання, системи стимулювання, контролю й моніторингу ефективності використання інвестицій. Особлива увага приділена досвіду реалізації проєктів на умовах державно-приватного партнерства, а також принципам екологічності, енергоефективності та інноваційності, які є невід'ємними складовими сучасної європейської інвестиційної політики в будівництві.

У ході дослідження проведено порівняльний аналіз підходів, застосовуваних у ЄС, та виявлено основні бар'єри та виклики щодо їх імплементації в країнах, які перебувають на етапі реформування економіки або інтеграції до європейського правового поля. Запропоновано конкретні рекомендації

щодо вдосконалення вітчизняної системи управління інвестиційною політикою у будівництві з урахуванням кращих практик ЄС, що передбачають реформування правового середовища, підвищення інституційної спроможності державних органів, розвиток механізмів партнерства та підвищення прозорості інвестиційного процесу.

Окремої уваги заслуговує досліджений досвід Європейського Союзу у впровадженні механізмів державно-приватного партнерства, які поєднують фінансові ресурси держави та інноваційний потенціал приватного сектора для реалізації стратегічно важливих будівельних проєктів. Продемонстровано високу ефективність у сферах інфраструктурного розвитку, модернізації житлового фонду та екологічно орієнтованого будівництва. Їх впровадження забезпечує не лише економічну доцільність, а й підвищення прозорості, якості та соціальної відповідальності інвестиційної діяльності.

The article studies the theoretical and methodological foundations and practical aspects of implementation of the mechanisms of public administration of investment policy in the construction sector on the example of the European Union countries. The article focuses on the structure and content of regulatory, institutional, financial and economic mechanisms that ensure attraction of investments in the construction industry within the European management model. The role of supranational institutions, in particular the European Commission, the European Investment Bank and regional funds, in shaping a common investment policy and supporting construction projects in the territory of the Member States is determined.

It is substantiated that public administration in construction in the EU countries is implemented through a comprehensive system of strategic planning, regulatory and legal regulation, incentive systems, control and monitoring of the efficiency of investment use. Particular attention is paid to the experience of implementing projects on the basis of public-private partnerships, as well as to the principles of environmental friendliness, energy efficiency and innovation, which are integral components of modern European investment policy in construction.

The study provides a comparative analysis of the approaches used in the EU and identifies the main barriers and challenges to their implementation in countries that are at the stage of economic reform or integration into the European legal framework. The author offers specific recommendations for improving the national system of investment policy management in construction, taking into account the best EU practices, which include reforming the legal environment, enhancing the institutional capacity of public authorities, developing partnership mechanisms and increasing the transparency of the investment process.

Special attention should be paid to the European Union's experience in implementing public-private partnership mechanisms that combine the financial resources of the state and the innovative potential of the private sector to implement strategically important construction projects. High efficiency has been demonstrated in the areas of infrastructure development, modernization of the housing stock, and environmentally friendly construction. Their implementation ensures not only economic feasibility but also increased transparency, quality and social responsibility of investment activities.

Ключові слова: державне управління, інвестиційна політика, будівництво, механізми управління, стратегічне планування, регіональний розвиток, інноваційна політика, органи виконавчої влади, організаційно-правові механізми, державна інвестиційна політика, науково-методичні підходи, реалізація інвестиційних проєктів, європейський досвід, інфраструктурні проєкти, система управління будівництвом, модернізація будівельної галузі.

Key words: public administration, investment policy, construction, management mechanisms, strategic planning, regional development, innovation policy, executive authorities, organizational and legal mechanisms, state investment policy, scientific and methodological approaches, implementation of investment projects, European experience, infrastructure projects, construction management system, modernization of buildings.

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

Актуальність дослідження зумовлюється надзвичайно важливою роллю будівельної галузі як одного з

ключових секторів національної економіки, що безпосередньо впливає на макроекономічні показники, зайнятість населення та формування сучасної інфраструктури. Залучення достатніх обсягів інвестицій у будівництво, включно з фінансуванням масштабних проєктів у транспортній, енергетичній та соціальній сфері, умож-

ливаює модернізацію виробничих потужностей, підвищення конкурентоспроможності, а також створення сприятливих умов для інноваційного розвитку. Водночас, ефективність інвестиційного процесу тісно пов'язана з дієвістю механізмів державного управління, зокрема з наявністю чітко визначених пріоритетів, прозорого законодавчого поля та збалансованих фінансово-економічних інструментів підтримки, що стимулюють прихід капіталу та запобігають надмірним ризикам для інвесторів.

Особливої актуальності тема набуває у контексті співпраці з Європейським Союзом, адже гармонізація вітчизняних стандартів, нормативів і процедур у будівельній сфері з європейськими вимогами відкриває додаткові можливості для залучення зовнішніх ресурсів і розвитку державно-приватного партнерства. Досвід країн-членів ЄС у розробці та реалізації політики, спрямованої на прозорість і відкритість інвестиційних процесів, закріплення високих стандартів якості будівництва, раціональне використання коштів та ресурсів, може служити надійним орієнтиром у процесі вдосконалення національного регуляторного середовища. Вивчення відповідних механізмів державного управління та адаптація найкращих практик ЄС до місцевих умов сприятимуть забезпеченню сталого економічного зростання, підвищенню конкурентоспроможності галузі й покращенню добробуту населення.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проведений аналіз показав зростання наукового інтересу до проблематики ефективного державного управління інвестиційними процесами у сфері будівництва. Увага вчених (Ustyomenko V., Zeldina O., Basile Roberto, Castellani Davide, Zanfei Antonello, Лырова М. С., Цимбалюк І. О., Павліха Н. В., Sachs, Papa, Armiento, Lelli, Sartori, Crete, Van Hoof.) зосереджена переважно на питаннях правового регулювання, інституційного забезпечення, впровадження державно-приватного партнерства та адаптації європейського досвіду до національних реалій. Водночас, потребує подальшого осмислення комплексна система механізмів управління інвестиціями у будівництво, в контексті інтеграційних процесів та економічної безпеки.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є визначення, аналіз та узагальнення ефективних механізмів державного управління інвестиційною політикою у сфері будівництва на основі досвіду країн Європейського Союзу з метою формування рекомендацій щодо їх адаптації в національному контексті.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Механізми державного управління інвестиційною політикою у будівництві: досвід Європейського Союзу становлять надзвичайно актуальний і водночас складний предмет дослідження, що потребує ґрунтовного аналізу як з точки зору теоретичних підвалин, так і практичного досвіду країн-членів ЄС, які змогли випрацю-

вати комплексні підходи до регулювання інвестиційної діяльності, гармонізовані з загальноєвропейськими цінностями прозорості, конкурентоспроможності й економічного розвитку. Важливість цієї теми зумовлюється тим, що будівельна галузь у більшості розвинених країн є надзвичайно потужним рушієм економічного зростання, адже вона не лише залучає значні обсяги капіталу та забезпечує створення нових робочих місць, а й формує критично важливу інфраструктуру — промислову, транспортну, енергетичну, соціальну тощо, без якої є неможливим сталий розвиток будь-якої держави. В даному контексті вирішальна роль відводиться державним органам, що зобов'язані створювати правове поле, організаційні та економічні умови, які б стимулювали інвесторів — як внутрішніх, так і зовнішніх — вкладати кошти в модернізацію будівельної сфери, підвищення її ефективності, впровадження інноваційних технологій і, таким чином, забезпечувати конкурентоспроможність економіки загалом [1]. З огляду на це, міжнародний досвід, передусім досвід Європейського Союзу, становить особливу цінність, оскільки в ЄС було напрацьовано цілісний комплекс інструментів, спрямованих на оптимізацію інвестиційного середовища, розвиток партнерства між державним і приватним секторами, удосконалення нормативно-правового забезпечення та формування прозорості й ефективної системи контролю за використанням інвестиційних ресурсів.

Порівняно з іншими економічними інтеграційними об'єднаннями, Європейський Союз характеризується досить глибоким рівнем гармонізації норм і правил, включно зі сферою будівельних стандартів і технічних регламентів, а також із налагодженим механізмом фінансової та інституційної підтримки окремих проєктів через такі структури, як Європейський інвестиційний банк, Європейський фонд регіонального розвитку, Фонд зближення та інші інструменти [2]. Саме тому з'ясування механізмів, якими користуються органи ЄС та уряди країн-членів у процесі управління інвестиційною діяльністю у будівництві, а також визначення шляхів адаптації цих механізмів до умов держав, які прагнуть успішно інтегруватися у європейський простір або ж отримати вигоди від європейської співпраці, має велике теоретичне і практичне значення.

Водночас не слід забувати, що навіть у межах ЄС існують суттєві відмінності між державами-членами за рівнем економічного розвитку, історією формування нормативної бази, організаційною культурою і конкретною практикою взаємодії між приватним та державним секторами, тому успішність запровадження європейських моделей управління залежить не тільки від формального копіювання законодавчих норм, а й від адаптації їх до національних особливостей, від належної підготовки кадрів, відповідної інституційної розбудови й від рівня політичної волі у проведенні необхідних реформ. Усе це зумовлює комплексний характер завдання, яке стоїть перед державами, котрі бажають перейняти європейський досвід у сфері державного управління інвестиційною політикою у будівництві: їм слід не лише розуміти теоретичні засади такого управління, а й забезпечувати дієві фінансово-економічні, правові та організаційно-управлінські механізми, що дозволять залучати достатній обсяг капіталу, ефективно його викорис-

товувати та водночас дотримуватися високих стандартів якості будівництва, екологічної безпеки, соціальної відповідальності та прозорості.

У науковому дискурсі щодо природи та сутності державного управління інвестиційною діяльністю переважає системний підхід, згідно з яким держава виступає ключовим агентом, що має здійснювати регулювання економічних процесів у будівельній галузі шляхом створення сприятливих нормативно-правових, інституційних та фінансових умов для інвесторів, регламентації процедур планування й реалізації будівельних проєктів, контролю за якістю спорудження об'єктів та забезпеченням безпеки, а також нагляду за дотриманням екологічних норм і вимог енергоефективності [3]. Водночас теоретики державного управління наголошують на потребі у "м'яких" інструментах стимулювання, таких як податкові пільги, держані гранти, кредитні гарантії або субсидії, що можуть бути застосовані для реалізації пріоритетних будівельних проєктів, які забезпечують загальносуспільні вигоди.

У Європейському Союзі ці інструменти, як правило, доповнюються механізмами планування та координації на наднаціональному рівні, коли інституції ЄС визначають стратегічні пріоритети у таких сферах, як розвиток інфраструктури, енергозбереження, "зелена" та цифрова економіка, і на цій підставі виділяють фінансові ресурси (у формі грантів, позик, гарантій) для реалізації конкретних будівельних ініціатив на території країн-членів. Прикладом можуть служити великі інфраструктурні проєкти з транс'європейської транспортної мережі TEN-T, що охоплюють будівництво та модернізацію автомагістралей, залізничних ліній, морських та річкових портів, логістичних хабів тощо, причому у багатьох випадках така діяльність координується відповідними службами Єврокомісії, а інвесторами виступають як приватні компанії, так і державні органи, а фінансування походить з різних джерел — від коштів ЄС до банківських кредитів і власного капіталу будівельних фірм. В основі такого підходу лежить усвідомлення того, що створення якісної інфраструктури, включно з транспортною, енергетичною та цифровою, є передумовою для зростання економіки, підвищення добробуту громадян та формування єдиного європейського ринку з вільним переміщенням людей, товарів, послуг і капіталів [4]. Слід зазначити, що під час ухвалення рішень про виділення коштів на конкретні інвестиційні проєкти у будівництві особливе значення надається питанням екологічної збалансованості та енергоефективності, оскільки ЄС прагне досягнути амбітних цілей у межах "зеленої угоди" European Green Deal [5], яка передбачає поступове зменшення шкідливих викидів і перехід до кліматично нейтральної економіки. Цей аспект також відображається у національному законодавстві країн ЄС, де жорсткі норми щодо теплоізоляції будівель, використання відновлюваних джерел енергії, застосування екологічних матеріалів набувають форми обов'язкових вимог, а держава та місцева влада здійснюють контроль за їх дотриманням та надають стимули для інвесторів, які впроваджують "зелені" технології у будівництві.

З огляду на те, що у досвіді Європейського Союзу щодо державного управління інвестиційною діяльністю в будівництві значну роль відіграють інституційні чинники, доцільно розглянути більш детально, яким чином

у ЄС розподілено компетенції між різними рівнями влади, а також які саме органи (як загальноєвропейські, так і національні) займаються плануванням, координацією та контролем за будівельними проєктами. На наднаціональному рівні головним суб'єктом розробки політики виступає Європейська Комісія, зокрема її генеральні дирекції, що спеціалізуються на регіональній політиці, транспорті, енергетиці та охороні довкілля. Саме вони визначають пріоритетні напрями розвитку, створюють законодавчі ініціативи та стежать за виконанням регламентів і директив, ухвалених Європейським Парламентом та Радою ЄС. У межах фінансування будівельних ініціатив ключову роль відіграє Європейський інвестиційний банк EIB [6], який надає кредити на пільгових умовах для реалізації проєктів загальноєвропейського значення, особливо у галузях транспорту, енергетики та захисту довкілля. Крім того, Європейський фонд регіонального розвитку ERDF [7] та Когеційний фонд підтримують проєкти, що спрямовані на вирівнювання рівня розвитку між різними регіонами та державами-членами ЄС, зокрема шляхом модернізації інфраструктури і стимулювання інвестицій у будівництво промислових зон, житлових комплексів, адміністративних будівель, об'єктів комунального господарства тощо. У межах таких програм фінансування передбачено як безповоротні гранти, так і позики, а їх отримання вимагає від національних урядів та відповідних суб'єктів (місцевих органів влади, державних і приватних компаній) дотримання встановлених ЄС критеріїв, серед яких особлива увага приділяється належному плануванню, прозорому тендерному процесу, оцінці впливу на довкілля, аналізу витрат і вигод тощо.

На національному рівні в кожній країні-члені створені або ж реформовані спеціалізовані органи, агентства чи міністерства, які відповідають за імплементацію європейських директив у сфері будівництва, за приведення місцевого законодавства у відповідність до європейських стандартів, а також за розробку національних програм, котрі нерідко співфінансуються з бюджету ЄС. До того ж, кожна держава має власну систему регулювання будівельної галузі, яка охоплює норми з проєктування, ліцензування, контролю за якістю та безпекою, і ці норми підлягають гармонізації з європейськими технічними стандартами (Eurocodes). Втім, рівень гармонізації і забезпечення належного виконання цих норм може різнитися між старими та новими членами ЄС, оскільки процес реформування іноді вимагає великих організаційних та фінансових ресурсів [8]. Попри це, загальна тенденція така, що у більшості країн ЄС будівельна сфера діє за правилами, які ґрунтуються на єдиному ринковому підході (free movement of goods and services, competition rules) і водночас узгоджуються з регіональними стратегіями розвитку, що відкриває можливості для залучення інвестицій на довгостроковій основі.

Значущим елементом механізмів державного управління інвестиційною політикою в будівництві у контексті досвіду ЄС є правове підґрунтя. У цьому аспекті важливо зрозуміти, що регулювання будівельного сектору в ЄС відбувається крізь призму комплексного законодавчого поля, яке включає не лише профільні будівельні нормативи Construction Products Regulation, Building Directives, а й широкий спектр актів, пов'язаних із захи-

стом прав споживачів, охороною праці, конкурентним правом, захистом довкілля і управлінням відходами, політикою енергоефективності, захистом культурної спадщини, розвитком міст і багато іншого. Складники в сукупності формують складну систему правових норм, що спрямовані на досягнення балансу між економічними інтересами інвесторів, будівельних компаній, державних органів і суспільства загалом [9]. Директива про енергоефективність будівель Energy Performance of Buildings Directive зобов'язує країни-члени встановлювати мінімальні стандарти з теплової ізоляції та впроваджувати заходи, що скорочують споживання енергії в будівлях, і таким чином стимулює інвестиції у відповідну модернізацію та новітні будівельні рішення. Аналогічним чином працюють норми, що регулюють викиди CO₂, належне управління відходами під час будівництва, використання екологічно безпечних матеріалів, гарантування доступності будівель для осіб з обмеженою мобільністю тощо. З погляду державного управління, на органи влади покладається обов'язок постійного моніторингу за дотриманням цих вимог, контролю за якістю проєктної документації і фактичною відповідністю збудованих об'єктів заявленим характеристикам, а у разі виявлення порушень — застосування санкцій чи вимог до виправлення недоліків [10]. Підхід орієнтується на принцип "належного врядування", де держава виконує роль гаранта справедливих і прозорих правил гри на ринку, тоді як сам ринок залишається достатньо відкритим і конкурентним, щоб пропонувати нові інноваційні рішення і таким чином сприяти підвищенню ефективності інвестицій у будівельній сфері.

Важливим механізмом, на якому варто зосередитися, є державно-приватне партнерство, яке у європейському контексті розглядається як ефективна форма співпраці між публічними органами (державними, регіональними, муніципальними) та приватними компаніями з метою реалізації великих і середніх інфраструктурних і будівельних проєктів. У межах ЄС вироблено чимало рекомендацій щодо укладання угод про ДПП, розподілу ризиків, фінансового забезпечення, прозорого проведення конкурсів та тендерів. Практика свідчить, що найбільш успішними є ті партнерства, де приватний сектор бере на себе частину фінансових ризиків і забезпечує оперативне управління проєктом, тоді як державні органи встановлюють чіткі критерії якості й здійснюють відповідний нагляд. Зокрема, при спорудженні автомагістралей, швидкісних залізничних шляхів або енергетичних об'єктів приватний інвестор вкладає капітал і отримує певний гарантований дохід (наприклад, від плати за проїзд, якщо це платні дороги, або через механізми "плати за доступність"), тоді як держава, зі свого боку, відповідає за створення нормативних умов, виділення земельних ділянок, узгодження з місцевими громадами і має право перевіряти якість і терміни виконання робіт.

Проєкти часто отримують підтримку від Європейського інвестиційного банку чи інших структур ЄС у вигляді низьковідсоткових позик чи грантів, що додатково стимулює приватних інвесторів брати участь у будівництві. ДПП також дозволяє масштабувати ініціативи у сфері муніципальної інфраструктури — будівництві чи реконструкції шкіл, лікарень, соціального житла, об'єктів водопостачання та каналізації. Для країн, які

прагнуть впроваджувати європейські підходи, важливо перейняти відповідну методологічну базу підготовки та оцінки проєктів, навчити державних службовців користуватися контрактними формами, що передбачають збалансований розподіл ризиків, і забезпечити прозорість та доброчесність тендерних процедур, аби уникнути корупційних зловживань і неефективного використання державних ресурсів. Успішне застосування ДПП як механізму залучення інвестицій у будівництво є одним із показників дієвості інституційного середовища, котре стимулює довіру приватного сектору і дозволяє залучати іноземний капітал.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У процесі дослідження було встановлено, що механізми державного управління інвестиційною політикою у сфері будівництва в країнах Європейського Союзу мають комплексний і багаторівневий характер, поєднуючи правові, фінансово-економічні, інституційні та стратегічні інструменти. Особливо ефективними визнано моделі, що базуються на принципах прозорості, конкурентності, сталого розвитку та тісної взаємодії між державними структурами й приватними інвесторами. Визначено, що ключову роль у формуванні інвестиційної політики відіграють наднаціональні інституції ЄС, які забезпечують координативну функцію, стандартизацію будівельних норм і фінансову підтримку через спеціалізовані фонди та програми. Отримані результати можуть стати основою для вдосконалення національної системи управління інвестиціями у будівництві, зокрема в контексті адаптації до європейських вимог та інтеграційних процесів. Перспективи подальших досліджень полягають у необхідності глибшого аналізу ефективності реалізації окремих інструментів державного управління в країнах ЄС з урахуванням їх специфіки, а також у вивченні механізмів залучення приватного капіталу на умовах державно-приватного партнерства у великих будівельних проєктах. Актуальним є також дослідження інституційної спроможності органів державної влади в умовах реформ, цифровізації управлінських процесів та посилення вимог до екологічної відповідальності. Особливої уваги потребує розробка моделей ефективної імплементації європейських норм у вітчизняне правове поле з урахуванням бар'єрів трансформації та потреб сталого соціально-економічного розвитку.

Література:

1. Ustyenko, V., & Zeldina, O. (2019). EU Investment Policy as the Basis for Sustainable Development: Implementation Prospects in Ukraine. *European Journal of Sustainable Development*, 8 (1), 40. URL: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2019.v8n1p40>
2. Basile, Roberto & Castellani, Davide & Zanfei, Antonello, 2008. "Location choices of multinational firms in Europe: The role of EU cohesion policy," *Journal of International Economics*, Elsevier, vol. 74 (2), pages 328—340. URL: <https://ideas.repec.org/a/eee/inecon/v74y2008i2p328-340.html>
3. Лугова М. С., Цимбалюк І. О., Павліха Н. В. Інвестиційна діяльність ререгіону в умовах європейської

інтеграції: ретроспективний аналіз та напрями акти-
візації: моногр. Луцьк: Вежа-Друк, 2022. 241 с.

4. Trans-European Transport Network (TEN-T) Directorate-General for Mobility and Transport. (2024). European Commission. Retrieved from: [https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/infrastructure-and-investment/trans-european-transport-network-ten-t_en​;contentReference\[oaicite:1\]{index=1}](https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/infrastructure-and-investment/trans-european-transport-network-ten-t_en​;contentReference[oaicite:1]{index=1})

5. Papa, C., Sachs, J., Armiento, PM, Lelli, M., Sartori, N., Crete, E., & Van Hoof, S. "Впровадження Європейської зеленої угоди через трансформаційні зміни: огляд кліматичних дій ЄС через призму шести трансформацій", листопад 2021 р., URL: <https://www.enelfoundation.org/content/dam/enel-foundation/news/2021/11/sdsn/211019-EGD-report.pdf>

6. Коротко про Європейський інвестиційний банк (ЄІБ). (2023). European Investment Bank. Європейський інвестиційний банк. URL: <https://www.eib.org/en/publications/20220244-eib-at-a-glance-uk>

7. European Regional Development Fund (ERDF). In Fact Sheets on the European Union 2025. URL: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/en>

8. Eurocodes: Building the Future. (2021). Європейська комісія. URL: <https://eurocodes.jrc.ec.europa.eu/en-eurocodes/eurocodes-national-implementation>

9. Tenhunen, S. (2022). Construction Products Regulation: Revision of Regulation (EU) No 305/2011. European Parliamentary Research Service. [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI\(2022\)694245](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI(2022)694245)

10. Energy performance of buildings (recast): Amendments adopted by the European Parliament on 14 March 2023 on the proposal for a directive of the European Parliament and of the Council on the energy performance of buildings (COM(2021)0802 — C9-0469/2021 — 2021/0426(COD)). European Parliament. https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2023-0068_EN.pdf

References:

1. Ustylenko, V., & Zeldina, O. (2019), "EU Investment Policy As the Basis for Sustainable Development: Implementation Prospects in Ukraine". European Journal of Sustainable Development, vol. 8 (1), pp. 40. <https://doi.org/10.14207/ejsd.2019.v8n1p40>

2. Basile, R. Castellani, D. & Zanfei, A. (2008), "Location choices of multinational firms in Europe: The role of EU cohesion policy", Journal of International Economics, Elsevier, vol. 74 (2), pp. 328—340, available at: <https://ideas.repec.org/a/eee/inecon/v74y2008i2p328-340.html> (Accessed 15 July 2025).

3. Luhova, M. S., Tsymbaliuk, I. O. and Pavlikha, N. V. (2022), Investytsijna diial'nist' rerehionu v umovakh ievropejs'koi intehtatsii: retrospektyvnyj analiz ta napriamy ak aktyvizatsii: monohr. [Reregion's investment activity in European integration: retrospective analysis and directions of activation], Vezha-Druk, Luts'k, Ukraine.

4. European Commission (2024), "Trans-European Transport Network (TEN-T) Directorate-General for Mobility and Transport", available at: [https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/infrastructure-and-investment/trans-european-transport-network-ten-t_en​;contentReference\[oaicite:1\]{index=1}](https://transport.ec.europa.eu/transport-themes/infrastructure-and-investment/trans-european-transport-network-ten-t_en​;contentReference[oaicite:1]{index=1})

t_en​;contentReference[oaicite:1]{index=1} (Accessed 15 July 2025).

5. Papa, C., Sachs, J., Armiento, PM, Lelli, M., Sartori, N., Crete, E., & Van Hoof, S. (2021), "Implementation of European Green Agreement through Transformational Changes: EU Climatic Action over the Prism of Six Transformations", available at: <https://www.enelfoundation.org/content/dam/enel-foundation/news/2021/11/sdsn/211019-EGD-report.pdf> (Accessed 15 July 2025).

6. European Investment Bank (2023). "Briefly about the European Investment Bank (EIB)", available at: <https://www.eib.org/en/publications/20220244-eib-at-a-glance-uk> (Accessed 15 July 2025).

7. European Regional Development Fund (ERDF) (2025), "In Fact Sheets on the European Union", available at: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/en> (Accessed 15 July 2025).

8. European Commission (2021), "Eurocodes: Building the Future", available at: <https://eurocodes.jrc.ec.europa.eu/en-eurocodes/eurocodes-national-implementation> (Accessed 15 July 2025).

9. Tenhunen, S. (2022), "Construction Products Regulation: Revision of Regulation (EU) № 305/2011. European Parliamentary Research Service", available at: [https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI\(2022\)694245](https://www.europarl.europa.eu/thinktank/en/document/EPRS_BRI(2022)694245) (Accessed 15 July 2025).

10. European Parliament (2023), "Energy performance of buildings (recast): Amendments adopted by the European Parliament on 14 March 2023 on the proposal for a directive of the European Parliament and of the Council on the energy performance of buildings (COM(2021)0802 — C9-0469/2021 — 2021/0426(COD))", available at: https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2023-0068_EN.pdf (Accessed 15 July 2025).

Стаття надійшла до редакції 24.07.2025 р.

<https://nayka.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

*В. О. Копанчук,
д. держ. упр., доцент, професор кафедри публічного управління та адміністрування,
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4198-6510>
О. Є. Копанчук,
к. держ. упр., доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3668-5131>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.16.294

ЗАГАЛЬНОТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ДЕРЖАВНОГО НАГЛЯДУ (КОНТРОЛЮ) У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ВІДХОДАМИ

*V. Kopanchuk,
Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor, Professor of the Department of Public Management
and Administration, Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law
O. Kopanchuk,
PhD in Public Administration, Associate Professor of the Department of Public Management
and Administration, Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law*

GENERAL THEORETICAL PRINCIPLES OF STATE SUPERVISION (CONTROL) IN THE FIELD OF WASTE MANAGEMENT

Статтю присвячено науковому обґрунтуванню та дослідженню загальнотеоретичних засад державного нагляду у сфері управління відходами.

Аргументовано, що державне регулювання у сфері управління відходами виступає важливим елементом у системі державної екологічної політики, спрямованої на досягнення балансу між економічним зростанням, соціальним добробутом і збереженням навколишнього природного середовища. У сучасних умовах трансформації природокористування воно відіграє провідну роль у формуванні механізмів сталого розвитку на всіх рівнях управління — від місцевого до державного.

В контексті проведеного дослідження акцентовано увагу на тому, що державний нагляд у сфері управління відходами інтегрується у загальну систему державного екологічного контролю. Йому притаманні спільні риси з іншими видами державного контролю — такі як поділ повноважень між центральними й регіональними органами виконавчої влади, проведення перевірок, застосування санкцій тощо. Компетенція органів, уповноважених здійснювати нагляд, визначається відповідними законодавчими актами з урахуванням рівня ризику об'єктів контролю.

Комплексно показано, що державний нагляд у сфері управління відходами має власну специфіку, що полягає у вужчому переліку вимог, порівняно з загальним екологічним наглядом. Якщо останній охоплює всі напрями охорони довкілля, то перший — виключно ті вимоги, що стосуються обігу відходів, включаючи їх збирання, зберігання, утилізацію, захоронення тощо. Саме в цій відмінності полягає ключова межа між цими двома видами нагляду, що не знижує їх значення у загальній системі екологічного управління.

Доведено, що ключовим викликом є забезпечення ефективної реалізації екологічної політики в умовах обмежених ресурсів та складної екологічної ситуації в окремих регіонах. Тому особливого значення набуває впровадження інструментів екологічного менеджменту, зокрема систем екологічного моніторингу, аудиту, екологічної сертифікації та екологічного контролю. Відтак, сфера управління відходами в Україні має не лише правову й адміністративну, а й стратегічну функцію, будучи невід'ємною частиною інтегрованої системи сталого розвитку.

The article is devoted to the scientific substantiation and study of the general theoretical principles of state supervision in the field of waste management.

It is argued that state regulation in the field of waste management is an important element in the system of state environmental policy aimed at achieving a balance between economic growth, social welfare and environmental protection. In modern conditions of transformation of nature use, it plays a leading role in the formation of mechanisms for sustainable development at all levels of government — from local to state.

In the context of the conducted research, attention is focused on the fact that state supervision in the field of waste management is integrated into the general system of state environmental control. It has common features with other types of state control — such as the division of powers between central and regional executive bodies, conducting inspections, applying sanctions, etc. The competence of the bodies authorized to carry out supervision is determined by relevant legislative acts, taking into account the level of risk of the objects of control.

It is comprehensively shown that state supervision in the field of waste management has its own specifics, which consists in a narrower list of requirements compared to general environmental supervision. If the latter covers all areas of environmental protection, then the former covers only those requirements related to waste management, including their collection, storage, utilization, disposal, etc. It is in this difference that the key boundary between these two types of supervision lies, which does not reduce their importance in the general system of environmental management. It is proved that the key challenge is to ensure the effective implementation of environmental policy in conditions of limited resources and a difficult environmental situation in individual regions. Therefore, the implementation of environmental management tools, in particular systems of environmental monitoring, auditing, environmental certification and environmental control, is of particular importance. Thus, the field of waste management in Ukraine has not only a legal and administrative, but also a strategic function, being an integral part of the integrated system of sustainable development.

Ключові слова: управління, управління відходами, державний нагляд (контроль), державна екологічна політика, національна екологічна безпека, небезпечні відходи, органи державної влади, органи місцевого самоврядування, публічний інтерес.

Key words: management, waste management, state supervision (control), state environmental policy, national environmental security, hazardous waste, state authorities, local self-government bodies, public interest.

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

Управління відходами є однією з ключових складових екологічної політики держави та об'єктом постійної уваги з боку органів публічної влади. Зростаючі обсяги утворення побутових, промислових і небезпечних відходів, а також низький рівень їхньої переробки в Україні свідчать про наявність системних проблем у цій сфері. Одним із визначальних механізмів забезпечення ефективного управління відходами виступає державний нагляд, який покликаний гарантувати дотримання вимог законодавства, запобігати екологічним правопорушен-

ням та забезпечувати публічні інтереси в екологічній безпеці. Актуальність теми зумовлюється необхідністю теоретичного осмислення сутності, змісту, функцій і принципів державного нагляду у сфері управління відходами, а також потребою у вдосконаленні правового механізму контролю за дотриманням екологічного законодавства в умовах реформування системи державного нагляду в Україні.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретико-прикладні аспекти дослідження проблематики знайшли своє відображення у наукових працях багатьох вчених, таких як Н. Р. Малишева, Г. І. Купало-

ва, В. П. Плавач, М. В. Романів, А. П. Гетьман, М. В. Шульга, Л. Р. Данилюк, Ю. С. Шемшученко, О. В. Гафурова, Т. С. Новак, Д. С. Шупик, Ю. М. Маковецька, Ю. А. Волкова, С. О. Кідалов.

Попри наявність низки нормативно-правових актів та наукових праць присвячених проблемі управління відходами, науково-практичне осмислення державного нагляду як самостійного інституту залишається недостатньо розробленим. Відсутність чітко сформованих загальнотеоретичних засад цього інституту, а також узгодженості між наглядовими функціями різних суб'єктів державної влади призводить до фрагментарності й неефективності правозастосування.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Основною метою даної статті є наукове обґрунтування та дослідження загальнотеоретичних засад державного нагляду у сфері управління відходами.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Державне регулювання у сфері управління відходами виступає важливим елементом у системі державної екологічної політики, спрямованої на досягнення балансу між економічним зростанням, соціальним добробутом і збереженням навколишнього природного середовища. У сучасних умовах трансформації природокористування воно відіграє провідну роль у формуванні механізмів сталого розвитку на всіх рівнях управління — від місцевого до державного.

Узагальнюючи підходи українських дослідників, можна визначити регулювання у сфері управління відходами як систему цілеспрямованих дій уповноважених суб'єктів (держави, органів місцевого самоврядування, підприємств, громадськості), спрямовану на раціональне використання природних ресурсів, охорону довкілля та запобігання деградації екосистем. Згідно зі статтею 16 Конституції України, збереження довкілля є обов'язком держави та невід'ємною складовою її політики, а відповідно до статті 50 кожен має право на безпечне для життя і здоров'я довкілля [1, с. 55].

Сучасна концепція управління базується на принципах екологічної безпеки, відкритості, наукової обґрунтованості рішень, міжсекторальної інтеграції та участі громадськості. Ці принципи закріплені у національному законодавстві, зокрема у Законах України "Про охорону навколишнього природного середовища", "Про стратегічну екологічну оцінку" та "Про оцінку впливу на довкілля" [2, с. 253].

Ключовим викликом є забезпечення ефективної реалізації екологічної політики в умовах обмежених ресурсів та складної екологічної ситуації в окремих регіонах. Тому особливого значення набуває впровадження інструментів екологічного менеджменту, зокрема систем екологічного моніторингу, аудиту, екологічної сертифікації та екологічного контролю. Відтак, управління у сфері поводження з відходами в Україні має не лише правову й адміністративну, а й стратегічну функцію, будучи невід'ємною частиною інтегрованої системи сталого розвитку [3, с. 127].

Управління в галузі охорони довкілля охоплює як державні, так і недержавні (зокрема громадські та приватні) механізми впливу на екологічну ситуацію. Основи державної екологічної політики складають принципи:

- превентивності — запобігання шкідливому впливу на довкілля ще на етапі планування діяльності;
- інтеграції екологічної політики у всі сектори економіки;
- участі громадськості у прийнятті екологічно значущих рішень (як передбачено Орхуською конвенцією, учасником якої є Україна);
- відповідальності за порушення екологічного законодавства.

Органами, що здійснюють екологічне управління на державному рівні, є Кабінет Міністрів України, Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України, інші центральні органи виконавчої влади, місцеві державні адміністрації та органи місцевого самоврядування. Зокрема, Міністерство формує політику у сферах охорони природи, поводження з відходами, зміни клімату, охорони атмосферного повітря та водних ресурсів [4, с. 118].

Таким чином, екологічне управління в Україні є складовою системи державного управління, що охоплює нормативно-правове регулювання, інституційне забезпечення, участь громадськості, екологічний контроль та наукове обґрунтування управлінських рішень. Його ефективність безпосередньо впливає на якість життя населення, стан природного середовища та дотримання міжнародних зобов'язань держави у сфері сталого розвитку.

Державний нагляд у сфері управління відходами має власну специфіку, що полягає у вужчому переліку вимог, порівняно з загальним екологічним наглядом [5, с. 226]. Якщо останній охоплює всі напрями охорони довкілля, то перший — виключно ті вимоги, що стосуються обігу відходів, включаючи їх збирання, зберігання, утилізацію, захоронення тощо. Саме в цій відмінності полягає ключова межа між цими двома видами нагляду, що не знижує їх значення у загальній системі екологічного управління.

Закон України "Про управління відходами" встановлює базові обов'язкові вимоги щодо поводження з відходами, які реалізуються через низку нормативно-правових актів. Такий підхід є системним і відповідає загальним засадам екологічного права, зокрема тим, що також закріплені в Законі України "Про охорону навколишнього природного середовища". До джерел цих вимог належать міжнародні договори, ратифіковані Верховною Радою України, закони України, підзаконні нормативно-правові акти Кабінету Міністрів, Міністерства захисту довкілля та природних ресурсів України, Державної екологічної інспекції та інших уповноважених органів. Зокрема, основні вимоги щодо поводження з відходами викладені в розділі V Закону України "Про управління відходами", а також у статтях 33-37 Закону України "Про охорону навколишнього природного середовища" [6, с. 142].

З метою забезпечення ефективного державного нагляду у сфері управління відходами в Україні діє система переліків нормативних актів, дотримання яких пе-

ревіряється в процесі планових та позапланових екологічних перевірок [7, с. 179]. Відповідно до постанови Кабінету Міністрів України від 27 березня 2019 р. № 367 "Про затвердження критеріїв оцінки ризику від провадження господарської діяльності", а також наказів Міністерства захисту довкілля, визначаються переліки видів діяльності, які підлягають ліцензуванню, та вимоги до поводження з відходами.

До міжнародних джерел, які формують частину обов'язкових вимог у сфері управління відходами, належать: Стокгольмська конвенція про стійкі органічні забруднювачі (2001); Базельська конвенція про контроль за транскордонним перевезенням небезпечних відходів та їх видаленням (1989); Роттердамська конвенція про процедуру попередньої обґрунтованої згоди щодо окремих небезпечних хімічних речовин у міжнародній торгівлі (1998) тощо [8, с. 79].

Україна як учасниця цих конвенцій зобов'язана імплементувати відповідні міжнародні стандарти до національного законодавства. Також застосовуються технічні регламенти, гармонізовані з правом Європейського Союзу, відповідно до Угоди про асоціацію між Україною та ЄС.

Вимоги до управління відходами включають: ліцензування діяльності з обігу небезпечних відходів (збирання, перевезення, зберігання, обробка, утилізація, видалення тощо); ведення обліку утворення та обігу відходів; забезпечення екологічної та санітарної безпеки при експлуатації об'єктів поводження з відходами (полігонів, установок для спалювання, сортування тощо); контроль за дотриманням гранично допустимих викидів та нормативів утворення відходів.

В Україні державний нагляд (контроль) у сфері управління відходами здійснюється відповідно до Закону України "Про управління відходами", Закону України "Про охорону навколишнього природного середовища", а також Закону України "Про основні засади державного нагляду (контролю) у сфері господарської діяльності". Ця діяльність розмежовується за рівнями відповідальності органів державної влади — центрального та місцевого.

Центральний рівень нагляду реалізується через Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України та Державну екологічну інспекцію України. Вони здійснюють екологічний контроль за об'єктами, що мають значний або помірний рівень негативного впливу на довкілля, зокрема тими, що належать до I та II категорій за критеріями, визначеними Постановою Кабінету Міністрів України № 1026 від 11 вересня 2023 року.

Місцевий (регіональний) рівень екологічного нагляду здійснюється структурними підрозділами обласних державних адміністрацій або військових адміністрацій, які діють у межах делегованих повноважень. Їхня компетенція охоплює контроль за об'єктами, що класифікуються як такі, що мають незначний вплив на довкілля (категорія III), а також об'єкти поводження з побутовими відходами, у тому числі діяльність комунальних підприємств [9, с. 30].

Розмежування повноважень між рівнями нагляду здійснюється за такими принципами:

1. Критерії впливу на довкілля. Основою для визначення рівня нагляду є рівень екологічного ризику від діяльності суб'єкта господарювання, що оцінюється відповідно до категорій об'єктів (I-III) на підставі викидів, обсягів утворення відходів, характеру небезпеки речовин тощо.

2. Повноваження з ліцензування та видачі дозволів. Видача дозволів на здійснення операцій з небезпечними відходами (утворення, обробка, утилізація тощо), на здійснення діяльності із захоронення побутових відходів, а також на викиди в атмосферу та у водні об'єкти — належать до компетенції відповідних органів центральної виконавчої влади.

3. Делегування функцій. У деяких випадках, передбачених законом, певні повноваження можуть бути передані на місцевий рівень через відповідні положення в нормативно-правових актах уряду, зокрема у сфері поводження з відходами, що не мають високого рівня екологічної загрози.

4. Формування переліків об'єктів нагляду. Перелік об'єктів, які підлягають плановим чи позаплановим перевіркам, формується з урахуванням критеріїв ризику відповідно до Методики оцінки ризику, затвердженої постановою КМУ № 1020 від 11 вересня 2023 року. Такий перелік розробляється та оновлюється уповноваженим органом і є основою для державного нагляду.

5. Відповідальність та оскарження. Рішення органів екологічного контролю є обов'язковими для виконання та можуть бути оскаржені у судовому порядку відповідно до Кодексу адміністративного судочинства України.

Таким чином, система державного нагляду (контролю) у сфері управління відходами в Україні є багаторівневою, із чітко визначеними критеріями розмежування повноважень та відповідальністю органів державної влади на національному та регіональному рівнях. Її мета — забезпечення належного контролю за дотриманням екологічного законодавства, мінімізація шкідливого впливу на навколишнє середовище та дотримання екологічних прав громадян.

Водночас важливою є правильна ідентифікація та розмежування державного екологічного нагляду із суміжними видами державного контролю, які також стосуються сфери управління відходами. Зокрема, стаття 19 Закону України "Про управління відходами" передбачає взаємодію екологічного контролю з: державним санітарно-епідеміологічним наглядом; державним наглядом у сфері пожежної безпеки; державним наглядом у сфері техногенної та радіаційної безпеки; державним наглядом у сфері промислової безпеки [10, с. 108—109]. А отже, контроль у сфері управління відходами є частиною міжгалузевої системи державного нагляду а його ефективність залежить від чіткого розмежування компетенції між органами екологічного, санітарного, техногенного, промислового і пожежного контролю.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, можна зробити висновок, що державний нагляд (контроль) у сфері управління відходами інтегрується у загальну систему державного екологіч-

ного контролю. Йому притаманні спільні риси з іншими видами державного контролю — такі як поділ повноважень між центральними й регіональними органами виконавчої влади, проведення перевірок, застосування санкцій тощо. Компетенція органів, уповноважених здійснювати нагляд, визначається відповідними законодавчими актами з урахуванням рівня ризику об'єктів контролю.

Література:

1. Дубневич Ю., Войнич Л., Дубневич Н. Ієрархія управління відходами: європейська та українська моделі. Аграрна економіка, 2022, № 1—2. С. 53—60.
2. Кідалов С.О. Правове регулювання управління та поводження з відходами в Європейському Союзі. Науковий вісник публічного та приватного права. 2022. № 4. С. 251—255.
3. Гаврилюк О.М. Органи публічного управління у сфері поводження з побутовими відходами. Підприємництво, господарство і право. 2017. № 2. С. 126—130.
4. Кулакова В. Д. Правові проблеми утилізації відходів. Молодий вчений. Юридичні науки. 2018. № 11 (63). С. 117—121.
5. Оскірко А.О. Органи публічного управління у сфері поводження з відходами. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. 2013. Вип. 182. Ч. 2. С. 220—227.
6. Гладій О.В. Суб'єкти публічного управління у сфері регулювання, використання та охорони техногенних родовищ. Право і суспільство. 2017. № 1. С. 140—144.
7. Петрук М.П., Козій О.І., Вахула О.М., Яцюк Р.А. Екологічні та правові аспекти утилізації твердих побутових відходів. Наше право. Серія: "Екологічне право". № 3. 2017. С. 178—184.
8. Коваль І.І., Погребник В.Д., Джумеля Е.А. Тенденції розвитку методів і систем управління відходами. Науковий вісник НЛТУ України: збірник наукових праць. Львів. 2019. Т. 29, № 1. С. 78—82.
9. Войціховська А., Кравченко О. Крайні європейські практики управління відходами. Львів: Видавництво "Компанія "Манускрипт", 2019. 64 с.
10. Марчук Є. Україна: нова парадигма поступу: аналітичне дослідження. Київ: Аваллон, 2001. 215 с.

References:

1. Dubnevych, Yu., Voinycha, L. and Dubnevych, N. (2022), "Hierarchy of waste management: European and Ukrainian models", *Ahrarna ekonomika*, vol. 1—2, pp. 53—60.
2. Kidalov, S.O. (2022), "Legal regulation of waste management and handling in the European Union", *Naukovyi visnyk publichnoho ta pryvatnoho prava*, vol. 4, pp. 251—255.
3. Havryliuk, O.M. (2017), "Public administration bodies in the field of municipal waste management", *Pidpriemnytstvo, hospodarstvo i pravo*, vol. 2, pp. 126—130.
4. Kulakova, V.D. (2018), "Legal problems of waste disposal", *Molodyi vchenyi. Yurydychni nauky*, vol. 11 (63), pp. 117—121.
5. Oskirko, A.O. (2013), "Public administration bodies in the field of waste management", *Naukovyi visnyk Natsio-*

nalnoho universytetu bioreursiv i pryrodokorystuvannia Ukrainy, vol. 182, no. 2, pp. 220—227.

6. Hladii, O.V. (2017), "Subjects of public administration in the field of regulation, use and protection of technogenic deposits", *Pravo i suspilstvo*, vol. 1, pp. 140—144.

7. Petruk, M.P., Kozii, O.I., Vakhula, O.M. and Yatsiuk, R.A. (2017), "Ecological and legal aspects of municipal solid waste disposal", *Nashe pravo. Serii: "Ekologichne pravo"*, vol. 3, pp. 178—184.

8. Koval, I.I., Pohrebnyk, V.D. and Dzhumelia, E.A. (2019), "Trends in the development of waste management methods and systems", *Naukovyi visnyk NLTU Ukrainy: zbirnyk naukovykh prats*, vol. 29, no. 1, pp. 78—82.

9. Voitsikhovska, A. and Kravchenko, O. (2019), *Krashchi yevropeyski praktyky upravlinnia vidkhodamy [Best European waste management practices]*, Manuscript Publishing Company, Lviv, Ukraine.

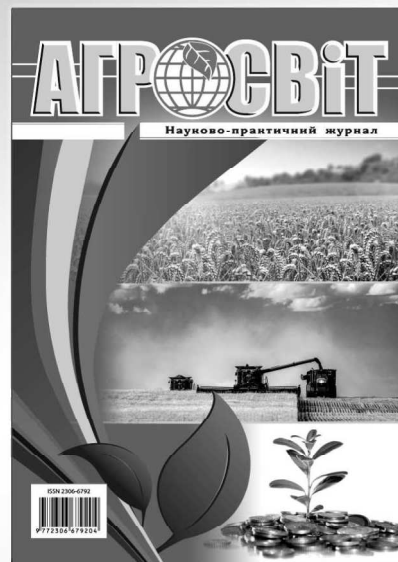
10. Marchuk, E. (2001), *Ukraine: nova paradigma postupu: analitichne doslidzhennya [Ukraine: a new paradigm of progress: analytical research]*, Avallon, Kiev, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 28.07.2025 р.

АГРОСВІТ

<https://nayka.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. І. Білик,
 д. держ. упр., професор, професор кафедри адміністративного та фінансового менеджменту,
 Національний університет "Львівська політехніка"
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7110-7257>
 О. О. Корчинська,
 к. е. н., доцент, доцент кафедри адміністративного та фінансового менеджменту,
 Національний університет "Львівська політехніка"
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0028-1853>
 Р. В. Казаков,
 аспірант за спеціальністю "Публічне управління та адміністрування",
 Національний університет "Львівська політехніка"
 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-1903-9744>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.16.299

РОЛЬ ОНЛАЙН-СЕРВІСІВ У ТРАНСФОРМАЦІЇ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ НА ЗАСАДАХ СМАРТ-ГРОМАДИ

О. Bilyk,
 Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Professor of the Department
 of Administrative and Financial Management, Lviv Polytechnic National University
 О. Korchynska,
 PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
 of Administrative and Financial Management, Lviv Polytechnic National University
 R. Kazakov,
 PhD student in the specialty "Public Administration and Management",
 Lviv Polytechnic National University

THE ROLE OF ONLINE SERVICES IN THE TRANSFORMATION OF TERRITORIAL GOVERNANCE BASED ON THE PRINCIPALS OF A SMART-COMMUNITY

У статті досліджено процеси цифрової трансформації територіальних громад України в контексті реалізації концепції "смарт-громада". Авторами проаналізовано чинники, які, попри вплив повномасштабної війни, зумовлюють позитивну динаміку цифровізації у низці міських громад. Обґрунтовано важливість розроблення уніфікованих підходів до визначення рівня "смарт"-розвитку громад, що передбачає створення системи критеріїв та відповідних індикаторів вимірювання. Розкрито сутність поняття "розумна громада" як багаторівневої соціально-цифрової системи, що базується на впровадженні інноваційних технологій, орієнтованих на якісну зміну взаємодії між місцевою владою, мешканцями, бізнесом і громадянським суспільством.

Встановлено, що ефективність впровадження цифрових онлайн-сервісів безпосередньо пов'язана з доступом до якісної інфраструктури, рівнем цифрової грамотності стейкхолдерів, інституційною спроможністю органів місцевого самоврядування та наявністю цілеспрямованої політики цифрового розвитку. Представлено авторський підхід до структурування цифрових онлайн-послуг за функціональними напрямками (безпека, мобільність, охорона здоров'я, управління відходами, енергетика, фінанси тощо) з врахуванням різних сфер життя та визначенням відповідних критеріїв, що дає змогу сформувати аналітичну рамку для подальшого дослідження ступеня цифрової зрілості громади. Окрему увагу приділено аналізу практики впровадження інструментів цифрової участі в публічному управлінні на місцевому рівні, зокрема у контексті посилення прозорості, підзвітності та інтеракції між громадянами та місцевою владою. А також представлено аналіз сучасного стану рівня цифровізації громад. Результати дослідження формують підґрунтя для розробки методології оцінювання рівня смарт-громад та її апробації в українському контексті.

The article explores the processes of digital transformation of territorial communities in Ukraine within the framework of the "smart community" concept. The authors analyze the factors that, despite the ongoing full-scale war, contribute to the positive dynamics of digitalization in several urban communities. The importance of developing unified approaches to assessing the level of smart development of communities is substantiated, which involves the creation of a system of criteria and corresponding measurement indicators. The essence of the concept of a "smart community" is revealed as a multi-level socio-digital system based on the implementation of innovative technologies aimed at transforming interactions among local authorities, residents, businesses, and civil society. It is established that the effectiveness of online service implementation is directly linked to the availability of quality infrastructure, the level of digital literacy among stakeholders, the institutional capacity of local self-government bodies, and the presence of a targeted digital development policy. The authors present an original approach to structuring digital online services by functional areas (safety, mobility, healthcare, waste management, energy, finance, etc.), considering different spheres of community life and defining relevant criteria, which provides an analytical framework for further research into the degree of digital maturity of communities. The main directions of transformation and the necessary elements for this are identified, and the criteria for evaluating the result are characterized. Particular attention is paid to the analysis of practices in implementing digital participation tools in public administration at the local level, especially in terms of enhancing transparency, accountability, and interaction between citizens and local authorities. The current state of community digitalization is also analyzed. The research results lay the groundwork for the development of a methodology to assess the level of smart communities and its further application in the Ukrainian context.

Ключові слова: публічне управління, територіальна громада, SMART-відбудова, цифровізація, інновація, технологія, цифрові платформи.

Key words: Public administration, territorial community, SMART reconstruction, digitalization, innovation, technology, digital platforms.

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

У сучасних умовах цифрової трансформації суспільства та держави, зростає потреба у переосмисленні підходів до організації публічного управління на місцевому рівні. Цифрова епоха відкриває нові можливості для розвитку громад. Розумна громада має на меті покращити добробут своїх мешканців, підприємств, відвідувачів, організацій та адміністраторів, надаючи цифрові послуги, що сприяють підвищенню якості життя. Концепція смарт-громад набуває дедалі більшого значення як стратегія сталого

розвитку, яка поєднує технологічні інновації з активною громадською участю.

Ці розумні онлайн-сервіси можуть допомогти краще керувати такими ресурсами, як енергія чи вода, контролювати та зменшувати місцевий транспортний рух і забруднення, або ж працювати над пошуком більш екологічних способів освітлення та опалення будівель. Вони також можуть означати більш інтерактивну та чуйну міську адміністрацію, залучення та участь громадян у прийнятті рішень та розробці політики, безпечніші громадські простори та задоволення потреб населення, що старіє, та людей з інвалідністю. Залучення населення сприяє підвищенню рівня прийняття рішень, ідентифікації з ними та довіри.

Таким чином, участь громадян є передумовою ефективної політики сталого розвитку на муніципальному рівні. Реалізація концепції смарт-громади стає можливим через розширення цифрових онлайн-сервісів. Цифрові інструменти не лише оптимізують надання адміністративних послуг, а й створюють нові можливості для участі мешканців у процесах планування, прийняття рішень і контролю за їх реалізацією. Проте впровадження онлайн-сервісів вимагає не лише технічних рішень, а й комплексного підходу, що враховує питання цифрової інклюзії, кібербезпеки, правового регулювання та зміни управлінської культури.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У зарубіжній літературі тематику цифрової участі в межах смарт-міст розглядає С. Бвума [1], яка підкреслює, що для досягнення значущої участі мешканців необхідне поєднання різноманітних онлайн-інструментів (форумів, інструментів спільного дизайну, консультацій), цифрової грамотності та системних підходів до залучення різних стейкхолдерів. У працях В. Альбіно та ін. акцент зроблено на багатовимірності концепції смарт-міст і громад, включаючи екологічні, економічні та управлінські аспекти. [2]. Дж. Гіль-Гарсія та ін. досліджують роль цифрових платформ у підвищенні ефективності управлінських процесів та забезпеченні підзвітності влади [3]. Серед вітчизняних науковців, які досліджували особливості цифровізації в умовах децентралізації можна відзначити Ю. Богача [4], А. Троїцького [5], Р. Полікровського [6] та ін. Аналіз зазначених джерел дозволяє стверджувати, що в Україні активно досліджується впровадження онлайн-сервісів у розвиток смарт-громад та публічне управління. Однак, незважаючи на значний прогрес, залишається потреба у детальнішому вивченні впливу конкретних онлайн-сервісів на рівень участі громадян та ефективність управління, особливо в контексті післявоєнного відновлення та децентралізації.

Попри наявність теоретичних і концептуальних напрацювань, недостатньо вивченим залишається прикладний потенціал онлайн-сервісів як інструменту підвищення цифрової взаємодії саме на рівні малих і середніх територіальних громад. Це формує наукову проблему й обґрунтовує необхідність подальших досліджень у цьому напрямі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою цієї статті є дослідження потенціалу онлайн-сервісів як чинника розвитку смарт-громад і посилення цифрової взаємодії у сфері публічного управління.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах цифровізація місцевого самоврядування стає визначальним фактором розвитку смарт-громад, що дозволяє підвищувати ефективність управлінських процесів та забезпечувати сталість розвитку територій [4]. Впровадження онлайн-сервісів і цифрових платформ надає можливість органам місцевої влади більш прозоро та оперативно взаємодіяти з мешкан-

цями, залучати їх до процесів прийняття рішень, що відповідає принципам відкритого урядування [5].

Основною передумовою для успішної цифрової трансформації є створення та підтримка інфраструктури, яка включає платформи для онлайн-діалогу, відкриті дані та інші цифрові інструменти, що сприяють активізації громадської участі [6]. Цифрові сервіси, такі як системи електронних петицій, електронного голосування, мобільні застосунки для зворотного зв'язку з владою, сприяють формуванню довіри між громадянами та місцевою владою та підвищують рівень залученості населення.

Поширення концепту смарт-громада є важливим напрямом розвитку держави загалом, адже розумна громада — це не лише технології, це насамперед спроможність адаптувати інновації до потреб місцевих жителів, забезпечити прозоре, інклюзивне управління, тобто соціально-технологічна модель розвитку, що інтегрує інноваційні технології, дані, людський капітал і сталі практики управління для забезпечення високої якості життя мешканців. Дослідження концепту смарт-громади слід відзначити, що основними напрямками трансформації виступають: безпека, охорона здоров'я, мобільність, енергетика, водозабезпечення, управління відходами, житлова політика, а також участь громади. Канадський досвід визначення "розумних громад" Федеральним урядом Канади [7] акцентує увагу на тому, що такі громади консолідують місцевих лідерів та зацікавлених стейкхолдерів у рамках застосування електронних мереж та Інтернету для формування партнерств, спрямованих на створення нової економічної й соціальної цінності. Концепція підкреслює роль створення інтегрованих мереж — транспортної та ІКТ-інфраструктури — паралельно з інвестуванням у людський і соціальний капітал як основу стійкого розвитку громади й покращення якості життя через активне залучення громадян до соціальних процесів та застосування спеціалізованих технологічних рішень і програм розвитку. Тобто, смарт-громада неможлива без належного забезпечення відповідними онлайн сервісами, які виступають фундаментальним інструментом цифрової взаємодії між громадянами, органами місцевого самоврядування та бізнесом. Впровадження таких сервісів є важливим кроком у розвитку концепту "смарт-громада", оскільки вони забезпечують доступність, прозорість та ефективність надання публічних послуг, сприяють підвищенню рівня залученості мешканців у процеси управління та прийняття рішень.

Смарт-громади повинні не лише автоматизувати процеси, а й здійснювати глибоку трансформацію моделі розвитку через цифрову інклюзію, підвищення цифрової грамотності мешканців, запровадження відкритих інструментів прозорості, а також адаптивне управління ресурсами, тобто смарт громада має розвиватися як соціально технічна система, де основними компонентами є взаємодія громади, цифровізоване управління та сталий розвиток.

Базуючись на дослідженні Ломбарді [8] та Махіжан [9], було визначено ряд вимірів щодо процесу трансформації територіальних громад до категорії "смарт - громад". Виміри смарт-громад є важливими компонентами, що формують багатовимірну модель інтегровано-

НАПРЯМКИ ТРАНСФОРМАЦІЇ : безпека, охорона здоров'я, мобільність, енергетика, водозабезпечення, управління відходами, житлова політика, участь громади, фінанси		
ВИХІДНІ ЕЛЕМЕНТИ: Цифрова інфраструктура Людський капітал Фінансові ресурси Інституційне середовище Соціальна складова	ВИМІР СМАРТ-ГРОМАДИ	ВІДПОВІДНА СФЕРА ЖИТТЯ ГРОМАДИ ТА РОЗШИРЕНИЙ ОПИС
	Смарт-економіка	Розвиток промисловості, підприємництва, цифрової економіки, підтримка інновацій та інвестицій. Активне впровадження цифрових сервісів для бізнесу, електронної комерції, цифрових платформ для залучення інвестицій та підтримки стартапів, а також оптимізації доходів і витрат громади
	Смарт-люди	Освіта, інновації, розвиток людського капіталу, підвищення цифрової грамотності. Впровадження цифрових освітніх сервісів, платформ дистанційного навчання, інноваційних освітніх технологій.
	Смарт-управління	Електронна демократія, прозорість, участь громадян, відкритість даних. Використання цифрових сервісів для надання адміністративних послуг, онлайн-платформ для залучення громадян до прийняття рішень, електронного документообігу.
	Смарт-мобільність	Транспортна логістика, доступна інфраструктура, цифрові навігаційні сервіси. Запровадження мобільних додатків для громадського транспорту, електронних квитків, сервісів моніторингу руху в режимі реального часу.
	Смарт-довкілля	Енергоефективність, екологічна стійкість, управління ресурсами. Використання цифрових систем моніторингу якості довкілля, енергоспоживання, систем збору та аналізу даних для управління природними ресурсами.
	Смарт-життя	Якість життя, безпека, охорона здоров'я, соціальні послуги. Запровадження телемедицинських сервісів, систем раннього оповіщення, цифрових платформ для соціальної підтримки та громадської безпеки.
		КРИТЕРІЙ ВИЗНАЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ - Кількість зареєстрованих стартапів і МСП - Обсяг цифрових транзакцій - Інвестиції у цифрову інфраструктуру (грн/євро) - Частка ІТ-сектору у ВВП громади - Кількість створених робочих місць у цифровій економіці - Кількість користувачів бізнес-онлайн платформ - Відсоток населення з базовими цифровими навичками - Кількість закладів освіти з цифровими програмами - Число освітніх онлайн-платформ, що використовуються в громаді - Рівень участі молоді у громадських проектах - Кількість тренінгів/семінарів з цифрових компетенцій - Відсоток адміністративних послуг, доступних онлайн - Кількість користувачів електронних платформ участі - Рівень прозорості бюджету (відкриті дані) - Частота проведення публічних консультацій - Індекс довіри до місцевої влади - Кількість користувачів електронного квитка - Час очікування громадського транспорту (середній) - Протяжність велосипедних доріжок - Кількість зарядних станцій для електромобілів - Рівень забруднення повітря внаслідок транспорту - Споживання енергії на душу населення - Відсоток відновлюваної енергії у загальному балансі - Обсяги перероблених відходів - Кількість датчиків моніторингу якості повітря та води - Площа зелених зон на душу населення - Кількість користувачів телемедицинських сервісів - Рівень задоволеності населення соціальними послугами - Кількість повідомлень про надзвичайні ситуації, опрацьованих системою раннього оповіщення - Відсоток покриття території відеоспостереженням - Індекс безпеки мешканців

Рис. 1 Структура смарт-громади

Джерело: адаптовано авторами на основі [7, 8].

Таблиця 1. Статистичні індикатори розвитку цифровізації територіальних громад (станом на I квартал 2025р)

№ п/п	Показник	Значення	Опис показника	Стратегічна ціль
1.	Середній Індекс цифрової трансформації громад	16 з 100 балів	Цей показник є інтегральним критерієм цифрової зрілості територіальних громад, що охоплює інфраструктуру, послуги, участь громадян та цифрові навички. Його низьке значення свідчить про початкову фазу системної цифровізації	Досягнення не менше 60 балів у середньому до 2030 року як показника сталої цифрової модернізації.
2.	ТОП-5 громад	Кривий Ріг - 62,97 Вінниця – 62,75 Тернопіль – 60,35 Львів – 55,61 Харків – 54,57	Ці громади демонструють локальні моделі найкращих практик у впровадженні цифрових сервісів, зокрема в галузях охорони здоров'я, освіти та е-урядування. Вони є бенчмарками, на які мають орієнтуватися інші території..	Масштабування успішних кейсів через горизонтальне поширення інновацій
3.	Кількість громад, які подали дані до індексу	939 громад	Включення до вимірювання індексу є критерієм відкритості громади до цифрових змін і наявності базового рівня цифрової спроможності. Участь у таких вимірюваннях формує аналітичну основу для прийняття стратегічних управлінських рішень.	Охопити всі громади в межах національного моніторингу до 2027 року.
4.	Підключення до оптоволоконного інтернету	~12 000 населених пунктів	Розвинена інфраструктура доступу до інтернету є базовою передумовою для цифрових послуг. Цей показник оцінює фізичну спроможність громад підтримувати онлайн-сервіси. Критерій – наявність стабільного інтернет-з'єднання не менше 100 Мбіт/с.	Повне покриття цифровими мережами до 2028 року.
5.	Електронний документообіг	понад 600 громад впровадили систему	Електронний документообіг (ЕДО) свідчить про впровадження paperless-підходів в управлінні, зменшення бюрократії та підвищення прозорості. Критерій – інтеграція ЕДО в усіх підрозділах ОМС.	100% громад мають перейти на цифрову документацію до 2030 року.
6.	Онлайн-запис до лікаря	Впроваджено в багатьох громадах (1 280 медичних установ)	Цей показник характеризує цифрову доступність медичних послуг, як компонент e-health-середовища. Онлайн-запис є критерієм пацієнтоорієнтованості та ефективності управління ресурсами охорони здоров'я..	Забезпечення всіх медустанов первинного рівня онлайн-інструментами до 2027 року
7.	Інтегровані системи відеоспостереження	166 громад	Цей показник оцінює цифрову безпеку інфраструктуру громади. Наявність таких систем – критерій для смарт-безпеки (smart safety) у міському та сільському середовищі.	Охопити всі адміністративні центри системами відеоаналітики до 2028 року для підвищення оперативного реагування на інциденти.
8.	Digigram — цифрова грамотність	80 000 лікарів, 240 000 вчителів, 88 000 працівників ОМС пройшли тест	Digigram є стандартом оцінки цифрової компетентності. Цей показник є критерієм кадрової готовності до цифрової трансформації.	Охопити усіх представників секторів освіти, охорони здоров'я, адміністративного управління цифровим тестуванням та навчанням до 2026 року.

інституційної діяльності, яка забезпечує комплексну реалізацію концепції "смарт" із урахуванням інноваційних технологій, людського капіталу та ефективного управління ресурсами. Водночас, для визначення рівня ефективності смарт-громади необхідна розробка чітких критеріїв та показників вимірювання, які б відображали реальний вплив цифрових технологій та онлайн сервісів на всі ключові аспекти життєдіяльності громади. Ці показники мають корелювати з пріоритетними напрямками трансформації, що формують основу стратегії розвитку територіальних громад (рис. 1).

Пропонована структура смарт-громади базується на комплексному поєднанні ключових напрямків трансформації територіальних громад, які включають безпеку, охорону здоров'я, мобільність, енергетику, водозабезпечення, управління відходами, житлову політику та активну участь громади. Для досягнення визначення громади як "смарт" необхідно забезпечити належні вхідні елементи, такі як цифрова інфраструктура, розвиток людського капіталу, фінансові ресурси, ефективне інституційне середовище та соціальна складова, що формують основу для впровадження інноваційних рішень. Важливою складовою є застосування відповідних онлайн-сервісів, які виступають інструментами реалізації цифрової взаємодії та підвищення прозорості, залученості та якості публічних послуг. Виміри смарт-громади, що охоплюють економіку, людей, управління, мобільність, довкілля та якість життя, доповнені чіткими критеріями визначення ефективності, дозволяють оцінити рівень цифрової зрілості та реальні результати трансформації. Вихідні елементи структури відображають покращення якості життя, підвищення ефективності управління, сталий розвиток, інноваційний розвиток економіки і формування розвиненої цифрової екосистеми, що в сукупності забезпечує

го розвитку територіальних громад в умовах цифрової трансформації та сталого управління. Кожен вимір виступає специфічною сферою соціально-економічної та

сталий і збалансований розвиток територіальної громади у контексті концепції "смарт". Зокрема, розвиток цифрової інфраструктури створює технічну базу для

функціонування сучасних онлайн-сервісів публічного управління, що забезпечують доступність, прозорість та зручність надання адміністративних послуг.

Водночас інтелектуальні системи управління ресурсами, такі як "розумні" водопостачання, енергозбереження та моніторинг довкілля, сприяють сталому розвитку і підвищенню екологічної безпеки громади.

На практиці впроваджуються десятки прикладних рішень — від предиктивної поліції, телемедицини, автономного транспорту, до інтелектуального освітлення, цифрових систем електронного самоврядування й оптимізації збору сміття. Усе це значно змінює логіку управління та комунікації в публічному секторі. Наприклад, в енергетиці — системи динамічного ціноутворення на електроенергію та автоматизація розподілу ресурсів дозволяють регулювати навантаження в реальному часі. Водна галузь інтегрує смарт-іригацію та контроль якості води, що особливо актуально для кліматично вразливих регіонів. Водночас у сфері участі громад, важливу роль відіграють локальні цифрові платформи участі (e-дем, громадський бюджет), цифрові сервіси пошуку зайнятості, а також реєстрація через відкриті кадастрові та будівельні бази.

Міжнародна компаративна база дозволяє відслідкувати ефекти цифрової участі що демонструє позитивну кореляцію між використанням цифрових платформ і зростанням участі громадян у міському плануванні. Дослідження охопило 3474 респондентів у муніципалітеті в Норвегії, виявивши, що застосування таких інструментів, як онлайн-консультації, інтерактивні карти та платформи зворотного зв'язку, суттєво підвищують рівень включеності мешканців [10]. У контексті України актуальні дані, зібрані Київським міжнародним інститутом соціології спільно з Програмою розвитку ООН (UNDP), засвідчують, що щоденне використання Інтернету у 2023 році зросло до 80 % населення. Більше того, у 2024—2025 роках рівень задоволеності цифровими державними послугами досяг 84 % — що є рекордним показником і перевищує на 5 % значення попереднього року [11]. Додатково, аналітичне видання GovTech Public Pulse, опубліковане GGTC Kyiv, зафіксувало рівень довіри до цифрових сервісів у 75 %, що наближається до показників цифрових лідерів, таких як Сінгапур [12].

Незважаючи на соціально-економічні кризи, зумовлені повномасштабною війною та значними інфраструктурними руйнуваннями, ряд індикаторів цифрового розвитку свідчать про поступове наближення окремих територіальних громад до параметрів, притаманних концепції "смарт-громад". Ці процеси відбуваються навіть у складних умовах, що вказує на адаптивність органів місцевого самоврядування, ефективність управлінських рішень та зростання цифрової культури серед населення. таку тенденцію засвідчують показники стану цифрової трансформації (табл. 1) [13—17].

Водночас географічне положення громади залишається критичним чинником впливу, адже просторові диспропорції у доступі до цифрової інфраструктури, ресурсів та інвестицій продовжують формувати цифрову нерівність між регіонами. Громади, розташовані в безпечніших центральних або західних областях, як правило, демонструють вищі показники цифрової транс-

формації, що частково зумовлено стабільнішою логістикою, меншою інтенсивністю бойових дій та активнішою участю в проєктах міжнародної технічної допомоги. Крім того, переважно саме міські територіальні громади демонструють вищий рівень цифрової трансформації, наближаючись до концепції "смарт-громади". Це зумовлено низкою чинників, серед яких: більш розвинена цифрова інфраструктура, вищий рівень ІТ-компетентності населення, концентрація ресурсів, доступність кваліфікованих кадрів, а також активніша взаємодія місцевої влади з інноваційними ініціативами.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Для забезпечення розвитку у сфері врядування та прискорення впровадження новітніх процесів, практик і підходів смарт-територіальним громадам незалежно від їхнього розміру необхідно впроваджувати гнучку й адаптивну модель управління. Це передбачає застосування інноваційних інструментів співпраці, партнерських механізмів та контрактних форм, які орієнтовані на пріоритетність інтересів місцевих жителів, зокрема через міжмуніципальну взаємодію та державно-приватне партнерство.

Література:

1. Bvuma, S. Understanding citizen engagement in the era of smart cities. University of Johannesburg. 2024. DOI: <https://doi.org/10.5772/intechopen.1005673>.
2. Albino, V., Berardi, U., Dangelico, R. Smart cities: Definitions, dimensions, performance, and initiatives Journal of Urban Technology. 2015. Vol. 22, № 1. P. 3—21. DOI: <https://doi.org/10.1080/10630732.2014.942092>.
3. Gil-Garcia, J., Zhang, J., Puron-Cid, G. Conceptualizing smartness in government: An integrative and multi-dimensional view. Government Information Quarterly. 2016. Vol. 33, № 3. P. 524—534. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.03.002>.
4. Богач Ю. А. Цифровізація діяльності органів місцевого самоврядування як інструмент забезпечення сталого розвитку територіальних громад. Економічний простір. 2025. № 201. С. 264—268. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.201.264-268>.
5. Троїцький А. М. Розвиток інфраструктури для громадської участі: створення та підтримка відкритих даних, платформ для онлайн-діалогу та інших ресурсів. Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2025. Т. 36 (75), № 1. С. 138—142. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.1/22>.
6. Полікровський Р. Цифрові платформи як каталізатор ефективного проєктного управління в територіальних громадах. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2025. № 1. С. 96—102. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-96.heraldes.khmn.edu.ua>.
7. Connecting Canadians: програма розвитку "Smart Communities". URL: <https://www.wired.com/1999/02/the-most-connected-nation>. (дата звернення: 06.08.2025).
8. Lombardi, P., Giordano, S., Farouh, H., Yousef, W. (2012). Modelling the smart city performance. Innovation:

The European Journal of Social Science Research, Vol. 25, № 2. P. 137—149.

9. Mahizhnan, A. (1999) Smart cities: The Singapore case. Cities, Vol. 16, № 1. P. 13.

10. Desouza, K., Bhagwatwar, A. Evaluating Digital Citizen Participation in Smart Cities. URL: https://www.researchgate.net/publication/387849664_Evaluating_Digital_Citizen_Participation_in_Smart_Cities. (дата звернення: 06.08.2025).

11. United Nations Development Programme. Mobile Communications and Internet Access in Ukraine: Results of a Sociological Survey. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/mobile-communications-and-internet-access-ukraine-results-sociological-survey>. (дата звернення: 06.08.2025).

12. Фонд енергоефективності. GovTech Pulse Survey: огляд екосистеми цифрових рішень у сфері державного управління в Україні. URL: <https://eef.org.ua/report/govtech-pulse-survey/> (дата звернення: 06.08.2025).

13. Міністерство цифрової трансформації України. Цифровізація регіонів і громад: перші вимірювання 2025 року. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/tsifrovizatsiya-regioniv-i-gromad-persi-vimiryuvannya-2025-roku> (дата звернення: 06.08.2025).

14. Індекс цифрової трансформації регіонів України. Звіт 2025. URL: <https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/reports/ІНДЕКС%202024%202%201.pdf>. (дата звернення: 06.08.2025).

15. Цифровізація регіонів і громад: перші вимірювання 2025 року. URL: <https://hromada.gov.ua/post/cifrovizatsiya-regioniv-i-gromad-persi-vimiryuvannya-2025-roku>. (дата звернення: 06.08.2025).

16. East Europe Foundation. Regional and Community Digital Transformation Indexes. URL: <https://eef.org.ua/en/indeks-tyfrovizatsiyi-regioniv-i-gromad>. (дата звернення: 06.08.2025).

17. European Business Association. Index of Digital Transformation for Regions and Communities. URL: <https://eba.com.ua/en/indeksy-tyfrovizatsiyi-regioniv-i-gromad>. (дата звернення: 06.08.2025).

References:

1. Bvuma, S. (2024), "Understanding citizen engagement in the era of smart cities", Edge computing architecture... Entering into The Future Internet, University of Johannesburg. <https://doi.org/10.5772/intechopen.1005673>

2. Albino, V., Berardi, U., & Dangelico, R. M. (2015), "Smart cities: Definitions, dimensions, performance, and initiatives", Journal of Urban Technology, vol. 22 (1), pp. 3—21. <https://doi.org/10.1080/10630732.2014.942092>

3. Gil-Garcia, J. R., Zhang, J., & Puron-Cid, G. (2016), "Conceptualizing smartness in government: An integrative and multi-dimensional view", Government Information Quarterly, vol. 33 (3), pp. 524—534. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2016.03.002>

4. Bohach, Yu. A. (2025), "Digitalization of local self-government bodies as an instrument for sustainable development of territorial communities", Ekonomichnyy prostir, vol. (201), pp. 264—268. <https://doi.org/10.30838/EP.201.264-268>

5. Troitskyi, A. M. (2025), "Development of infrastructure for public participation: creation and support of

open data, online dialogue platforms and other resources", Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Publichne upravlinnya ta administruvannya, vol. 36 (75) (1), pp. 138—142. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.1/22>

6. Polikrovskiy, R. (2025), "Digital platforms as a catalyst for effective project management in territorial communities", Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky, vol. (1), pp. 96—102. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-338-96.-heraldes.khmnu.edu.ua>

7. Government of Canada. (1999), "Connecting Canadians: development program "Smart Communities", available at: <https://www.wired.com/1999/02/the-most-connected-nation> (Accessed 06 Aug 2025).

8. Lombardi, P., Giordano, S., Farouh, H., & Yousef, W. (2012), "Modelling the smart city performance", Innovation: The European Journal of Social Science Research, vol. 25 (2), pp. 137—149.

9. Mahizhnan, A. (1999), "Smart cities: The Singapore case", Cities, vol. 16(1), no. 13.

10. Desouza, K. C., & Bhagwatwar, A. (2025), "Evaluating Digital Citizen Participation in Smart Cities", ResearchGate, available at: https://www.researchgate.net/publication/387849664_Evaluating_Digital_Citizen_Participation_in_Smart_Cities (Accessed 06 Aug 2025).

11. United Nations Development Programme. (2023), "Mobile Communications and Internet Access in Ukraine: Results of a Sociological Survey", UNDP Ukraine, available at: <https://www.undp.org/ukraine/publications/mobile-communications-and-internet-access-ukraine-results-sociological-survey> (Accessed 06 Aug 2025).

12. Fond energoeffectyvnosti. (2024), "GovTech Pulse Survey: overview of digital solutions ecosystem in public administration in Ukraine", available at: <https://eef.org.ua/report/govtech-pulse-survey/> (Accessed 06 Aug 2025).

13. Ministry of Digital Transformation of Ukraine (2025), "Digitalization of regions and communities: first measurements of 2025", available at: <https://thedigital.gov.ua/news/tsifrovizatsiya-regioniv-i-gromad-persi-vimiryuvannya-2025-roku> (Accessed 06 Aug 2025).

14. Ministry of Digital Transformation of Ukraine (2025), "Digital Transformation Index of Ukraine's Regions. Report 2025", available at: <https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/reports/ІНДЕКС%202024%202%201.pdf> (Accessed 06 Aug 2025).

15. Hromada.gov.ua. (2025), "Digitalization of regions and communities: first measurements 2025", available at: <https://hromada.gov.ua/post/cifrovizatsiya-regioniv-i-gromad-persi-vimiryuvannya-2025-roku> (Accessed 06 Aug 2025).

16. East Europe Foundation. (2025), "Regional and Community Digital Transformation Indexes", available at: <https://eef.org.ua/en/indeks-tyfrovizatsiyi-regioniv-i-gromad> (Accessed 06 Aug 2025).

17. European Business Association. (2025), "Index of Digital Transformation for Regions and Communities", available at: <https://eba.com.ua/en/indeksy-tyfrovizatsiyi-regioniv-i-gromad> (Accessed 06 Aug 2025).

Стаття надійшла до редакції 07.08.2025 р.

Т. Г. Затонацька,
д. е. н., професор, професор кафедри економічної кібернетики,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9197-0560>
І. Таюрський,
магістр, Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-9044-9779>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.16.306

СИСТЕМНИЙ ПІДХІД ДО МОДЕРНІЗАЦІЇ ПРОЦЕСІВ ПУБЛІЧНИХ ЗАКУПІВЕЛЬ НА БАЗІ БЛОКЧЕЙН І ШІ

T. Zatonatska,
Doctor of Economic Science, Professor, Faculty of Economic, Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine
I. Taiurskyi,
Master, Taras Shevchenko National University of Kyiv

SYSTEM APPROACH TO MODERNIZING PUBLIC PROCUREMENT PROCESSES BASED ON BLOCKCHAIN AND AI

У статті розглянуто шляхи модернізації процесів публічних закупівель в умовах цифрової трансформації економіки. Проаналізовано сучасні підходи до підвищення прозорості та ефективності державних тендерів із використанням інноваційних технологій. Обґрунтовано доцільність інтеграції блокчейн як механізму децентралізованої верифікації та алгоритмів штучного інтелекту для автоматизованого аналізу та оптимізації публічних закупівель. Запропоновано системний підхід, що передбачає побудову концептуальної моделі цифрової екосистеми публічних закупівель, здатної забезпечити контроль, зменшення корупційних ризиків та раціональне використання бюджетних ресурсів. Визначено ключові елементи моделі, її функціональні блоки та перспективи впровадження в національні електронні платформи. Окреслено напрями подальших досліджень, зокрема створення прототипу системи та тестування на реальних даних. Практичне застосування розробленого підходу дозволить підвищити довіру до публічних фінансів, спростити тендерні процедури та забезпечити відповідність міжнародним стандартам відкритого врядування.

Public procurement remains one of the most vulnerable areas of public finance, where inefficiency and corruption risks can undermine economic development and public trust. In the era of large-scale digital transformation, traditional centralized systems face structural limitations in ensuring transparency, auditability, and data integrity. This study addresses these challenges by developing a systemic framework for modernizing procurement processes through the combined use of blockchain technology and artificial intelligence.

The research proposes a multi-layer digital ecosystem in which blockchain serves as a decentralized ledger guaranteeing immutability and traceability of all procurement transactions, while AI algorithms provide automated tender evaluation, anomaly detection, supplier scoring, and predictive contract performance analysis. The model integrates data verification, analytical intelligence, and interoperability layers, enabling seamless interaction with national e-procurement platforms such as Prozorro and treasury monitoring systems.

Methodologically, the study combines comparative analysis of international best practices (EU, Singapore, Estonia) with the design of a multi-objective optimization model balancing cost efficiency, transparency, and risk minimization. Smart contracts are incorporated to automate compliance checks, while AI-driven risk scoring establishes a self-verifiable audit trail.

The results demonstrate that hybrid blockchain-AI integration can reduce operational losses, strengthen institutional accountability, and provide a foundation for adaptive, corruption-resistant procurement infrastructure aligned with OECD and EU standards of open governance. The research outlines practical implementation scenarios, including phased integration into existing platforms and cross-border interoperability for international aid monitoring. The study also highlights the strategic importance of embedding such systems into national digital governance frameworks, making them a key element of sustainable public financial management in the post-digitalization era.

Ключові слова: блокчейн, штучний інтелект, публічні закупівлі, системний підхід, оптимізація, прозорість, діджиталізація.

Key word: blockchain, artificial intelligence, public procurement, system approach, optimization, transparency, digitalization.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Система публічних закупівель є ключовим елементом державного управління та ефективного використання бюджетних коштів. Незважаючи на запровадження електронних платформ, значна частина процесів залишається вразливою до корупційних ризиків, людського фактору та інформаційних маніпуляцій. Наявні інструменти цифровізації здебільшого забезпечують автоматизацію документообігу, але не гарантують повної прозорості та об'єктивності прийняття рішень. У світовій практиці спостерігається зростання інтересу до використання блокчейн-технологій для децентралізованої верифікації даних та алгоритмів штучного інтелекту для аналітики й оптимізації закупівельних процесів. Проте в Україні та багатьох країнах ЄС відсутня цілісна системна модель інтеграції цих технологій у державні тендери. Проблема забезпечення прозорості та ефективного контролю у сфері публічних фінансів є однією з ключових у процесі цифрової трансформації державного управління, що також підкреслюється у звітах Програми розвитку ООН як стратегічний напрям для реформ у країнах, що розвиваються [1].

Вирішення цієї проблеми є важливим науковим і практичним завданням, оскільки поєднання блокчейн та ШІ здатне забезпечити прозорість, зменшити корупційні ризики, оптимізувати розподіл ресурсів та сформувати нові стандарти управління державними фінансами. Традиційні централізовані системи обліку та моніторингу часто вразливі до маніпуляцій, що створює передумови для корупційних практик і неефективного використання бюджетних ресурсів. На це звертає увагу й Transparency International, наголошуючи на необхідності впроваджен-

ня технологій, що забезпечують незалежну перевірку транзакцій [2]. Побудова системного підходу до модернізації публічних закупівель має стратегічне значення для економічної безпеки, розвитку відкритого врядування та цифрової трансформації держави.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасній науковій літературі активно розглядаються питання цифрової трансформації систем публічних закупівель та впровадження інноваційних технологій для підвищення прозорості й ефективності. У роботі "Procurement 4.0: Revolutionizing Supplier Relationships through Blockchain, AI and Automation" наголошується на можливості комплексної інтеграції блокчейн і штучного інтелекту для створення нової архітектури державних тендерів та автоматизації процесів контролю [3].

У дослідженні Сінгха [4] запропоновано архітектуру обробки великих даних та алгоритмів машинного навчання для аналітики пропозицій та оптимізації державних закупівель. У роботі Лі та Чжао [5] розглянуто потенціал генеративних моделей ШІ для підвищення пропускної здатності блокчейн-мереж, що особливо актуально для масштабних тендерних платформ.

Окрему увагу привертає стаття Кая [6], де досліджено механізми використання блокчейн для забезпечення простежуваності та аудиту рішень, прийнятих алгоритмами ШІ, що є ключовим для публічних закупівель.

В українському контексті значущими є практичні кейси. Система SmartCheck AI забезпечує автоматизований аналіз тендерної документації, а сервіс "Закупай-ко" надає рекомендації замовникам та учасникам торгів



Рис. 1. Архітектура системи публічних закупівель на базі блокчейн і ШІ

Джерело: складено авторами.

у реальному часі [7]. ДП "Прозорро" працює над впровадженням власного AI модуля для оцінки пропозицій, що підтверджує готовність української екосистеми до інтелектуалізації процесів.

На рівні ЄС звіт Європейської комісії [8] систематизує понад 90 міжнародних проектів цифровізації тендерних систем, відзначаючи блокчейн і ШІ як ключові драйвери змін. У статті MDPI Systems [9] визначено, що найкритичнішою стадією для впровадження блокчейн є оцінка тендерних пропозицій, оскільки саме вона найбільш вразлива до корупційних впливів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є розробка системного підходу до модернізації процесів публічних закупівель шляхом інтеграції блокчейн-технологій та алгоритмів штучного інтелекту для підвищення прозорості, оптимізації процедур та зменшення корупційних ризиків.

Для досягнення цієї мети у статті поставлено такі завдання:

1. Проаналізувати сучасний стан цифрових систем публічних закупівель та виявити їх ключові обмеження.
2. Дослідити наукові підходи до використання блокчейн і ШІ у сфері державних закупівель та оцінити їх практичну ефективність.
3. Побудувати концептуальну модель цифрової екосистеми закупівель, що поєднує децентралізовану верифікацію даних і інтелектуальні алгоритми аналізу.
4. Визначити основні функціональні блоки та архітектурні елементи моделі, які забезпечують автоматизацію контролю та підвищення ефективності тендерних процесів.
5. Окреслити перспективи впровадження розробленого підходу у національні електронні

системи публічних закупівель та напрями подальших досліджень.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Запропонований системний підхід до модернізації публічних закупівель ґрунтується на створенні циклічної архітектури, у якій блокчейн і алгоритми штучного інтелекту утворюють замкнуту екосистему для збору, аналізу та захисту даних. Така модель не тільки забезпечує прозорість усіх етапів тендерних процедур, але й підсилює кібербезпеку, гарантуючи незмінність та неможливість підробки інформації на кожному кроці [3]. Концептуальна модель системи побудована як циклічна архітектура Рис. 1.

На рівні блокчейн-верифікації усі транзакції тендерного процесу отримують криптографічний запис, що за-

Таблиця 1. Порівняння традиційної системи закупівель і моделі на базі блокчейн+ШІ

Параметр	Традиційна система	Модель блокчейн+ШІ
Прозорість процесів	Обмежена, залежить від людського фактору	Повна прозорість завдяки децентралізованій верифікації
Швидкість проведення тендерів	Середня або низька через ручну обробку	Висока швидкість завдяки автоматизації
Корупційні ризики	Високі ризики маніпуляцій	Суттєве зменшення за рахунок AI-скорингу і смарт-контрактів
Автоматизація аналізу пропозицій	Мінімальна, переважає ручна перевірка	Високий рівень, автоматичне оцінювання та кластеризація
Захист та верифікація даних	Централізовані бази, ризик підміни даних	Незмінність і простежуваність усіх транзакцій у блокчейн
Можливість зовнішнього аудиту	Частково можлива, потребує ручного доступу	Аудит у режимі реального часу через відкритий доступ до даних

Джерело: складено авторами.

безпечує їх повну простежуваність та формує основу для незалежного аудиту в реальному часі [6]. Аналітичний рівень реалізує обробку даних за допомогою AI та NLP-модулів, які автоматично перевіряють документацію, виявляють аномалії, кластеризують постачальників і формують скорингову модель ризиків [4][5]. Рівень інтеграції взаємодіє з Prozorro, аудитними системами та відкритими даними через API, створюючи постійний обмін інформацією між державними платформами та внутрішньою аналітикою. Ця циклічна архітектура забезпечує безперервний потік даних, де кожен етап посилює попередній: інтеграція → аналітика → блокчейн → інтеграція. Таким чином, система формує єдине захищене середовище управління публічними фінансами, яке виключає підробку інформації, знижує корупційні ризики та підвищує ефективність розподілу бюджетних ресурсів [8].

Оптимізація процесів публічних закупівель у запропонованій системі реалізується через багатокритеріальну математичну модель, у якій цільова функція поєднує кілька взаємопов'язаних показників. Основними критеріями виступають мінімізація загальної вартості закупівель, максимізація відповідності пропозицій вимогам тендерної документації та мінімізація ризиків маніпуляцій, що визначаються на основі AI скорингу учасників і контрактів. Такий підхід дозволяє формувати не лише фінансово оптимальні рішення, але й забезпечувати якісний відбір постачальників з урахуванням репутаційних та поведінкових факторів [3].

Формалізація моделі здійснюється у вигляді системи обмежень, що описують бюджетні рамки, часові інтервали проведення тендерів та технічні параметри товарів чи послуг. Цільова функція задається як багатокритеріальна задача оптимізації, яку можна вирішувати методами лінійного та стохастичного програмування. Використання стохастичних методів є доцільним у випадках, коли наявні історичні дані про закупівлі містять невизначеність або неповноту, що характерно для багатьох державних систем [5]. Формалізація моделі дозволяє застосовувати методи лінійного та стохастичного програмування для пошуку оптимального рішення, аналогічно до підходів, які тестуються в пілотних проєктах IBM Research для управління транзакціями державного сектору [10].

Для забезпечення адаптивності модель може бути реалізована як гібридна: початкове рішення визначається класичними методами багатокритеріальної оптимізації, після чого параметри коригуються алгоритмами машинного навчання, що враховують реальні результати попередніх закупівель. Таким чином досягається ефект самооптимізації системи при накопиченні нових даних та зміні ринкових умов [4].

У практичному застосуванні така модель дозволяє формувати рейтинг постачальників і сценарії вибору оптимальної пропозиції в режимі реального часу. Вона також інтегрується з блокчейн-рівнем системи, що забезпечує прозорість усіх обчислень і дає можливість зовнішнього аудиту прийнятих рішень. Це створює базу для впровадження автоматизованих механізмів контролю та підвищує довіру до системи закупівель як серед державних органів, так і серед учасників ринку [8].

Алгоритм штучного інтелекту, який реалізує аналітичний рівень системи, будується як багатокomпонент-

на структура, що поєднує методи обробки природної мови, машинного навчання та предиктивного моделювання. Перший блок передбачає використання NLP модулів для автоматичної обробки текстів тендерної документації. Застосування моделей глибинного навчання для аналізу природної мови дозволяє здійснювати семантичну перевірку відповідності пропозицій умовам тендеру, виявляти суперечності та визначати ключові технічні параметри контрактів [6]. Це зменшує людський фактор та прискорює процес оцінки великої кількості заявок.

Другий компонент алгоритму відповідає за кластеризацію постачальників на основі їхніх історичних даних. Для цього застосовуються методи неконтрольованого навчання, що дозволяють виділити патерни поведінки учасників ринку, оцінити їхню стабільність, рівень виконання контрактів та цінову політику. Особлива увага приділяється виявленню нетипових або аномальних цінових пропозицій, що можуть свідчити про змову або маніпуляції. Поєднання цього підходу з блокчейн верифікацією транзакцій створює додатковий рівень контролю за прозорістю процесу [4].

Третій елемент алгоритму реалізує модуль предиктивної аналітики, який спрямований на прогнозування ймовірності успішного виконання контрактів і оцінку потенційних ризиків. Для цього використовуються регресійні моделі та рекурентні нейронні мережі, які аналізують часові ряди та взаємозв'язки між попередніми результатами закупівель, характеристиками постачальників та ринковими умовами. Це дає можливість формувати не лише поточну оцінку пропозицій, але й прогнозувати їхній вплив на довгострокову ефективність системи закупівель [5].

Інтеграція цих компонентів у єдиний алгоритм забезпечує створення адаптивної аналітичної системи, здатної в режимі реального часу оцінювати тендерні пропозиції, формувати ризик-профілі постачальників і передавати результати до блокчейн-рівня для фіксації та незалежного аудиту. Це поєднання інтелектуальної обробки даних та децентралізованої верифікації створює основу для побудови нової генерації публічних закупівельних платформ, орієнтованих на прозорість та ефективність [8].

Очікувані результати впровадження розробленої моделі спрямовані на комплексне підвищення ефективності системи публічних закупівель. Насамперед інтеграція блокчейн забезпечує прозорість усіх етапів тендерних процедур за рахунок децентралізованої структури зберігання та верифікації даних. Це дозволяє гарантувати незмінність інформації та забезпечує повну простежуваність процесів, що формує підґрунтя для незалежного аудиту та підвищення рівня довіри з боку учасників ринку [3].

Застосування алгоритмів штучного інтелекту для автоматизації аналізу документації та оцінки пропозицій значно зменшує вплив людського фактора та мінімізує корупційні ризики. Запропонована модель усуває залежність від централізованих баз і зменшує вплив людського фактора на ключові етапи прийняття фінансових рішень. Подібні трирівневі архітектури розглядаються у дослідженнях PwC як оптимальні для державних платформ електронного врядування [13]. Інтелектуальна обробка даних дає змогу оперативно виявляти

аномальні цінові патерни і потенційні змови між постачальниками, що підсилює контроль над критичними стадіями процесу [9].

Ще одним важливим очікуваним ефектом є скорочення часу проведення тендерів за рахунок автоматизованої перевірки документів і предиктивної аналітики. Це дозволяє державним органам швидше ухвалювати рішення та оперативніше укладати контракти, що особливо важливо для стратегічних та соціально значущих закупівель [4].

Ключовим показником ефективності запропонованої системи є підвищення економічної результативності використання бюджетних коштів. Оптимізація процесів закупівель, багатокритеріальний відбір пропозицій та зниження ризику невиконання контрактів створюють умови для раціонального розподілу державних ресурсів. У довгостроковій перспективі впровадження такої моделі сприятиме формуванню сталого цифрового середовища для управління публічними фінансами та підвищенню інституційної спроможності держави [8].

Розроблена модель враховує основні принципи прозорості, відкритості та добросовісної конкуренції, закріплені у Законі України "Про публічні закупівлі" [10]. Архітектура системи узгоджується з вимогами прозорості та електронної ідентифікації даних, визначеними у Директиві ЄС 2014/24/EU щодо державних закупівель [11]. Запропонований системний підхід відповідає рекомендаціям OECD щодо впровадження цифрових технологій для підвищення ефективності та прозорості публічних закупівель [12].

Практична реалізація запропонованої системи передбачає поетапний підхід із тестуванням на реальних даних і поступовою інтеграцією в національну інфраструктуру публічних закупівель. Пілотний проект може бути розгорнутий на основі відкритих даних системи Prozorro, що дозволяє здійснити апробацію алгоритмів штучного інтелекту та блокчейн-верифікації без втручання у чинні процеси. І відповідає світовим практикам цифрових реформ, де моделі спершу проходять перевірку в sandbox середовищах на базі реальних, але знеособлених тендерних записів [7].

Інтеграція з існуючими електронними платформами державних закупівель може бути забезпечена шляхом створення проміжного API модуля, який синхронізує блокчейн-рівень системи з державними сервісами та зовнішніми аудитними платформами. Такий модуль дозволить безболісно впровадити нову архітектуру без повної заміни поточних рішень, що відповідає принципам поступової цифрової трансформації [8].

Особливу увагу варто приділити питанням нормативно-правової інтеграції. Для успішного впровадження потрібна адаптація законодавства у сфері публічних закупівель до можливостей блокчейн-технологій та алгоритмів штучного інтелекту. Це включає визначення статусу смарт-контрактів, регламентацію автоматизованого оцінювання пропозицій та забезпечення юридичної сили для даних, верифікованих децентралізованими мережами [9].

Важливим практичним аспектом є масштабованість розробленої системи. Використання модульної архітектури дозволяє адаптувати рішення як для національного рівня, так і для регіональних електронних платформ,

а також інтегрувати його в міждержавні системи закупівель у рамках міжнародних програм. Це відкриває перспективи не лише для реформування внутрішнього ринку, але й для використання української моделі як експортованої технології для інших країн [4].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У ході дослідження було обґрунтовано доцільність інтеграції блокчейн-технологій та алгоритмів штучного інтелекту як основи для модернізації системи публічних закупівель. Запропонований системний підхід, який поєднує децентралізовану верифікацію даних та інтелектуальну аналітику, дозволяє підвищити прозорість процедур, знизити корупційні ризики та забезпечити оптимальне використання бюджетних ресурсів. Побудована концептуальна модель демонструє потенціал створення цифрової екосистеми, здатної інтегруватися з національними електронними платформами та забезпечити аудит у режимі реального часу.

Майбутні наукові розвідки будуть спрямовані на побудову функціонального прототипу системи та її апробації на реальних даних зі сфери публічних закупівель. Особливу увагу буде приділена вдосконаленню алгоритмів ШІ для предиктивної аналітики та автоматизованого оцінювання пропозицій, а також тестуванню різних архітектур блокчейн для забезпечення масштабованості та продуктивності у високонавантажених середовищах.

Запропонована модель має потенціал масштабування не лише у межах національної системи публічних закупівель, але й для інтеграції з платформами відкритих даних (open data), що дозволяє створити єдине цифрове середовище для аналітики та контролю у сфері державних фінансів. Перспективним напрямом розвитку є адаптація архітектури для міждержавних тендерних платформ, що забезпечить прозорість транскордонних закупівель та уніфікацію процедур відповідно до міжнародних стандартів. Система може стати основою для впровадження інноваційних рішень у сфері Gov Tech, створюючи інтелектуальну інфраструктуру для цифрового врядування та підвищення ефективності публічного сектору.

Важливим напрямом майбутніх розвідок є інтеграція правових та регуляторних механізмів у цифрову модель публічних закупівель. Необхідність розробки нормативної бази для визнання смарт-контрактів та результатів автоматизованих систем як юридично значущих, що відповідає міжнародним стандартам у сфері цифрового врядування.

Також перспективними напрямками для майбутніх розвідок є питання кібербезпеки та захисту даних, що особливо важливо у контексті децентралізованих мереж і роботи з чутливою фінансовою інформацією. Розвиток цих аспектів створить основу для побудови стійкої, масштабованої та ефективної системи публічних закупівель, здатної стати зразком цифрової трансформації державних фінансових процесів.

Література:

1. UNDP. Digital Public Infrastructure. New York: United Nations Development Programme, 2022. 48 с. URL: <https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/>

files/2023-12/undp-accelerating-the-sdgs-through-digital-public-infrastructure-v2.pdf;

2. Transparency International. How Transparency International fought corruption in 2023. Berlin: TI, 2023. URL: <https://www.transparency.org/en/news/how-transparency-international-fought-corruption-2023>;

3. Procurement 4.0: Revolutionizing Supplier Relationships through Blockchain, AI and Automation. ResearchGate, 2023. 117—123 с. DOI: 10.13140/RG.2.2.39239.8423. URL: <https://www.researchgate.net/publication/392398423>;

4. Singh R. AI-driven Data Mesh Architecture for Public Procurement. arXiv preprint, 2024. arXiv:2412.00224, pp. 1—12. URL: <https://arxiv.org/abs/2412.00224>;

5. Li X., Zhao H. Generative AI-enabled Blockchain Networks for High-Load Transaction Systems. arXiv preprint, 2023. arXiv:2401.15625, pp. 1—10. URL: <https://arxiv.org/abs/2401.15625>;

6. Kaya M. Blockchain as a Platform for AI Transparency in Decision-Making Systems. arXiv preprint, 2025. arXiv:2503.08699, pp. 1—15. URL: <https://arxiv.org/abs/2503.08699>;

7. Infobox Prozorro. Штучний інтелект в публічних закупівлях: погляд ДП "Прозорро". Prozorro InfoBox, 2024. URL: <https://infobox.prozorro.org/articles/shtuchniy-intelekt-v-publichniy-zakupivlyah-poglyad-dp-prozorro>;

8. European Commission. Emerging Technologies in Public Procurement: Blockchain, AI and RPA. Single Market and Economy, 2023. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/public-procurement/digital-procurement/emerging-technologies-public-procurement_en;

9. MDPI Systems. Blockchain Adoption for Tender Evaluation in Public Procurement Systems. Systems, Vol. 13, No. 4, 2024, pp. 267—280. DOI: 10.3390/systems-13040267. URL: <https://www.mdpi.com/2079-8954/13/4/267>;

10. PwC. Blockchain: A new tool to cut costs. London: PwC, 2017. URL: <https://www.pwc.com/m1/en/media-centre/articles/blockchain-new-tool-to-cut-costs.html>;

11. Закон України "Про публічні закупівлі". № 922 VIII від 25.12.2015 (зі змінами від 2023). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19>;

12. Directive 2014/24/EU of the European Parliament and of the Council on public procurement. 2014. Official Journal of the European Union. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:32014L0024>;

13. OECD. Recommendation on Public Procurement Digitalisation. OECD Publishing, 2022. URL: <https://www.oecd.org/gov/public-procurement>;

14. IBM Research. Modernizing banking with central bank digital currencies. IBM White Paper, 2023. URL: <https://research.ibm.com/blog/cbdc-bank-modernization>.

References:

1. UNDP (2022), Digital public infrastructure, United Nations Development Programme, New York, USA, available at: <https://www.undp.org/sites/g/files/>

zskgke326/files/2023-12/undp-accelerating-the-sdgs-through-digital-public-infrastructure-v2.pdf;

2. Transparency International (2023), "How Transparency International fought corruption in 2023", available at: <https://www.transparency.org/en/news/how-transparency-international-fought-corruption-2023> (Accessed 20 May 2025);

3. ResearchGate (2023), "Procurement 4.0: Revolutionizing supplier relationships through blockchain, AI and automation", pp. 117—123, available at: <https://www.researchgate.net/publication/392398423> (Accessed 20 May 2025);

4. Singh, R. (2024), "AI-driven data mesh architecture for public procurement", arXiv preprint, pp. 1-12, available at: <https://arxiv.org/abs/2412.00224> (Accessed 20 May 2025).

5. Li, X. and Zhao, H. (2023), "Generative AI-enabled blockchain networks for high-load transaction systems", arXiv preprint, pp. 1—10, available at: <https://arxiv.org/abs/2401.15625> (Accessed 20 May 2025).;

6. Kaya, M. (2025), "Blockchain as a platform for AI transparency in decision-making systems", arXiv preprint, pp. 1-15, available at: <https://arxiv.org/abs/2503.08699> (Accessed 20 May 2025);

7. Infobox Prozorro (2024), "Artificial intelligence in public procurement: the view of SE "Prozorro", available at: <https://infobox.prozorro.org/articles/shtuchniy-intelekt-v-publichniy-zakupivlyah-poglyad-dp-prozorro> (Accessed 20 May 2025);

8. European Commission (2023), "Emerging technologies in public procurement: Blockchain, AI and RPA", available at: https://single-market-economy.ec.europa.eu/single-market/public-procurement/digital-procurement/emerging-technologies-public-procurement_en (Accessed 20 May 2025);

9. MDPI Systems (2024), "Blockchain adoption for tender evaluation in public procurement systems", Systems, vol. 13, no. 4, pp. 267—280, available at: <https://doi.org/10.3390/systems13040267> available at: <https://www.mdpi.com/2079-8954/13/4/267> (Accessed 20 May 2025);

10. PwC (2017), "Blockchain: A new tool to cut costs", available at: <https://www.pwc.com/m1/en/media-centre/articles/blockchain-new-tool-to-cut-costs.html> (Accessed 05 March 2025);

11. Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine "On public procurement", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19> (Accessed 20 May 2025);

12. European Union (2014), "Directive 2014/24/EU of the European Parliament and of the Council on public procurement", available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:32014L0024> (Accessed 20 May 2025);

13. OECD (2022), "Recommendation on public procurement digitalisation", available at: <https://www.oecd.org/gov/public-procurement> (Accessed 20 May 2025);

14. IBM Research (2023), "Modernizing banking with central bank digital currencies", available at: <https://research.ibm.com/blog/cbdc-bank-modernization> (Accessed 20 May 2025).

Стаття надійшла до редакції 02.08.2025 р.

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: 10.32702/2306-6814.2025.16.312

ЦИФРОВА ВЗАЄМОДІЯ ВЛАДИ ТА ГРОМАДСЬКОСТІ: НОВІ ФОРМАТИ КОМУНІКАЦІЇ ТА УЧАСТІ

I. Dynnyk,
PhD in Public Administration, Associate Professor of the Department
of Public Administration, State University of Trade and Economics

DIGITAL INTERACTION BETWEEN THE GOVERNMENT AND THE PUBLIC:
NEW FORMATS OF COMMUNICATION AND PARTICIPATION

У статті розглянуто процес цифрової трансформації у сфері взаємодії влади та громадськості, з особливим акцентом на новітні формати комунікації та громадської участі в умовах війни. Зазначено, що розвиток цифрових технологій відкрив нові можливості для підвищення прозорості, відкритості та ефективності публічного управління. Проаналізовано вже наявні інструменти електронної демократії, зокрема: платформи відкритих даних, електронні петиції, онлайн-консультації, соціальні мережі, цифрові сервіси.

Окрему увагу приділено низці інноваційним форм участі. Визначено ключові переваги цифрової взаємодії — доступність, швидкість зворотного зв'язку, розширення можливостей громадянського впливу. Водночас проаналізовано основні виклики: нерівний доступ до цифрових ресурсів, загрози інформаційній безпеці, низький рівень цифрової грамотності серед окремих груп населення.

Зазначається, що в умовах воєнного стану цифрові інструменти стали критично важливими для забезпечення безперервності державного управління, координації гуманітарної допомоги та швидкого інформування населення.

Обґрунтовано перспективи подальшого розвитку цифрової демократії як важливої складової підвищення довіри до влади, ефективності управлінських рішень і соціальної згуртованості.

The article examines the process of digital transformation in the sphere of interaction between the authorities and the public, with a particular focus on the latest formats of communication and public participation in wartime conditions. It is noted that the development of digital technologies has opened up new opportunities for increasing the transparency, openness, and efficiency of public administration. It analyzes existing e-democracy tools, including open data platforms, e-petitions, online consultations, social networks, and digital services.

Special attention is paid to a number of innovative forms of participation. The key advantages of digital interaction are identified: accessibility, speed of feedback, and expansion of opportunities for civic influence. At the same time, the main challenges are analyzed: unequal access to digital resources, threats to information security, and low levels of digital literacy among certain population groups.

The prospects for the further development of digital democracy as an important component of increasing trust in the government, the effectiveness of management decisions, and social cohesion are substantiated.

In addition, the paper examines in detail theoretical approaches to understanding e-democracy and its evolution, from simple information portals to integrated platforms for joint decision-making. It is noted that in the context of martial law, digital tools have become critical for ensuring the continuity of public administration, coordinating humanitarian aid, and quickly informing the population.

The analysis of existing e-democracy tools is expanded by specifying their functional purpose. Thus, open data platforms are seen not just as repositories of information, but as a basis for developing tools for civic control, anti-corruption investigations, and the creation of new social services. Electronic petitions are analyzed as a mechanism for citizens to directly influence legislative initiatives, demonstrating the growth of political activity in society. Online consultations and surveys are identified as an effective tool for shaping policies that take into account the real needs and demands of the population. The role of social networks goes beyond simple communication, becoming an arena for public discussion, volunteer mobilization, and combating disinformation.

A special place in the study is given to the analysis of innovative forms of participation that have emerged in response to the challenges of war. This includes the use of crowdsourcing to gather ideas for rebuilding cities, the development of specialized applications for monitoring damage and coordinating repair work. These forms demonstrate the high adaptability and resilience of civil society in crisis conditions. The key advantages of digital interaction, such as accessibility for internally displaced persons and refugees, speed of feedback in critical situations, and the expansion of opportunities for civil society to influence central and local authorities, are confirmed by empirical data and practical examples.

The main challenges are analyzed in depth, in particular the problem of unequal access to digital resources, which is exacerbated by the destruction of infrastructure and restrictions on internet access. Threats related to cyberattacks and the spread of propaganda, which call into question the reliability of digital communication channels, are highlighted. The low level of digital literacy among certain population groups is seen as a systemic problem that requires the development of state education programs.

In conclusion, it is argued that the further development of digital democracy is a strategic priority for Ukraine. It is not only a path to modernizing the state apparatus, but also a way to strengthen national unity and resilience in the face of external threats. Optimizing and scaling digital tools, improving cybersecurity, and investing in digital education will be key factors in increasing trust in the government, ensuring the effectiveness of management decisions, and strengthening social cohesion. Thus, digital transformation is seen as an integral part of post-war reconstruction and European integration processes.

*Ключові слова: цифрова трансформація, взаємодія, влада, громадська участь, війна, цифрові сервіси.
Key words: digital transformation, interaction, authority, civic participation, war, digital services.*

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

У сучасному світі цифрові технології дедалі активніше трансформують усі сфери суспільного життя, включа-

но з публічним управлінням та громадянською участю. Проблема ефективної взаємодії між владою та громадянськістю набуває нового змісту в умовах цифрової доби, коли традиційні канали комунікації виявляються недостатніми для оперативного реагування на запити суспільства. Зростає потреба у впровадженні нових

форматів участі, що передбачають використання інноваційних цифрових інструментів, зокрема онлайн-платформ, мобільних додатків, соціальних мереж та електронних сервісів.

Водночас, попри технологічний прогрес, залишаються нерозв'язаними питання доступності цифрових рішень, цифрової грамотності населення, гарантування реальної участі громадян у процесах прийняття рішень, а також забезпечення прозорості та зворотного зв'язку з боку органів влади. Ці виклики мають як теоретичне, так і прикладне значення, оскільки впливають на якість демократії, ефективність управлінських рішень та рівень довіри до державних інституцій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання цифрової взаємодії між органами публічного управління та громадськістю привертає значну увагу сучасних дослідників, зокрема у контексті впровадження електронного врядування, розвитку концепції Smart City, підвищення якості надання публічних послуг та зміцнення довіри до органів влади в умовах цифрової трансформації. До прикладу, напрацювання Іщенко М. та Сторожук Д., які дослідили трансформацію механізмів громадської участі в умовах повномасштабної війни в Україні [1]. Автори підкреслюють, що навіть попри обмеження запроваджені під час воєнного стану, громадяни продовжують взаємодіяти з владою, зокрема через цифрові інструменти.

Варто виділити й працю Хомина О.І., дослідження якого присвячено аналізу потенціалу інформаційних систем у діяльності органів місцевої влади в умовах цифрової трансформації та євроінтеграції [2]. Автор обґрунтовує, що впровадження сучасних ІТ-рішень сприяє підвищенню ефективності управління, безпеки даних та якості надання адміністративних послуг.

А Корнієвський О.А. розглянув комунікацію між владою та громадськістю в Україні під час війни як критично важливий чинник підтримки політичної стабільності та суспільної довіри [3]. У своєму дослідженні він проаналізував механізми й стратегії комунікації в умовах нестабільності, зокрема використання соціальних мереж, офіційних заяв, взаємодії з громадськими організаціями та протидії дезінформації. Автор наголосив на важливості прозорості, своєчасного інформування, освітніх ініціатив для службовців та активної участі громадян у прийнятті рішень.

МЕТА СТАТТІ

Метою даної статті є аналіз нових форматів цифрової взаємодії між владою та громадськістю та обґрунтування перспектив їх подальшого розвитку в умовах постійної цифрової трансформації суспільства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Цифрова трансформація у публічному управлінні стала глобальним трендом, що охоплює всі сфери взаємодії між владою та громадянами. Вона спрямована на підвищення ефективності управлінських процесів, забезпечення прозорості діяльності органів влади та розширення можливостей для громадської участі. В Україні

процес цифровізації активно впроваджується через запуск електронних сервісів, платформ електронної демократії, відкритих реєстрів та інших цифрових рішень, що сприяють побудові відкритого та доступного врядування.

Водночас із початком повномасштабної війни цифрова трансформація в Україні набула нового змісту та прискорення. Виклики, спричинені воєнними діями, зумовили необхідність оперативного інформування населення, налагодження дистанційної взаємодії з громадянами, посилення кіберзахисту та протидії дезінформації. У цих умовах цифрові інструменти стали не лише технічним засобом, а й критично важливим каналом комунікації між владою та суспільством, що підтримує довіру, згуртованість та участь громадськості у прийнятті рішень.

В Україні вже сформована низка ефективних цифрових інструментів, які сприяють взаємодії між владою та громадськістю. Одним із ключових елементів є портали відкритих даних, серед таких: data.gov.ua, E-data, OpenBudget, Spending, Proifi, Prozorro, що дозволяють забезпечити прозорість інформації про діяльність органів влади, громадяни в свою чергу — мають змогу отримувати важливі дані у відкритому доступі.

До ключових інструментів також належить комплексна державна цифрова платформа "Дія", що об'єднує безліч державних послуг та документів в єдиному зручному онлайн-просторі.

Не менш важливими елементами взаємодії громадян з органами влади є платформи електронної демократії, до прикладу "Взаємодія", "E-DEM", "DREAM" — їх розвиток створює умови для участі громадян у процесах обговорення, голосування та консультацій в цифровому середовищі.

Одночасно з тим, існують базові інструменти електронної демократії: е-звернення, е-петиції, е-консультації, е-опитування, е-голосування. Ці інструменти не лише спрощують доступ до інформації, а й дозволяють громадянам безпосередньо впливати на державні рішення. Їхня ефективність знаходить підтвердження в міжнародних оцінках. За результатами дослідження ООН "Огляд електронного урядування ООН — Прискорення цифрової трансформації заради сталого розвитку", у 2024 році Україна стала першою в рейтингу електронної участі [4—5]. А в рейтингу E-Government Development Index — Україна посіла 30-те місце, що на 16 позицій вище, ніж 2022 року [4].

Ще одним елементом взаємодії є цифрові сервіси місцевого самоврядування, зокрема геоінформаційні системи (інтерактивні карти міст), дашборди даних, моніторинг звернень, системи "Безпечне місто" та інші елементи Smart-City, що сприяють оптимізації управління міськими ресурсами та однозначно покращують якість життя мешканців за рахунок оперативної доступності інформації та реагування на потреби громади.

Окрім вищезазначених елементів можна ще додати соц-мережі, як канали зворотнього зв'язку, зокрема йдеться про офіційні веб-ресурси органів влади, сторінки в популярних соц-мережах (сторінки міського голови, міста, депутатів, інших представників влади) тощо, які активно використовуються для оперативного інфор-

мування населення, проведення опитувань та швидкого реагування на запити та звернення громадян.

Відносно новим форматом є краудсорсинг управлінських рішень, яскравими прикладами якого є програма "Smart-City", "City Lab", громадських сад "СамоСад" в Києві, платформа "Нове місто" у Миколаєві, "Містозмістів" на базі громадського простору для співпраці з громадою, Концепція цифрової партисипації у Вінниці тощо [6]. Ці ініціативи дозволяють залучати широке коло громадян до розробки та реалізації проектів розвитку міста.

До повномасштабного вторгнення громадяни мали змогу слідувати за проведенням онлайн-трансляцій засідань чи громадських слухань, однак з безпекових обставин ця можливість була обмеженою. Однак, у зв'язку з останніми подіями в Україні, у липні 2025 року було зареєстровано постанову, яка передбачає повернення прямих трансляцій пленарних засідань парламенту [7]. Це рішення має значні переваги, такі як підвищення прозорості та довіри до влади, а також ефективна протидія дезінформації, що дозволяє громадянам отримувати інформацію "з перших вуст" й потенційно більш дбало відслідковувати роботу народних депутатів. Водночас, існують і ризики, зокрема загрози національній безпеці в умовах воєнного стану, можливість маніпуляцій та пропаганди.

Ймовірно у недалекому майбутньому ми побачимо застосування штучного інтелекту (ШІ) у публічному управлінні ще більше. Це може проявлятися в автоматизації рутинних адміністративних процесів, таких як обробка запитів громадян чи формування типових документів, що значно пришвидшить роботу державних службовців і зменшить бюрократію, тим паче забезпечуючи прозорішу та швидшу взаємодію з громадянами.

Та навіть попри існуючі позитивні практики існують наступні виклики: не всі громадяни мають рівний доступ до цифрових послуг (особливо мешканців населених пунктів з обмеженим доступом до інтернету, людей похилого віку чи осіб, що не володіють достатніми цифровими навичками), забезпечення не лише можливості для громадян висловлювати думку, а й ефективної обробки та врахування цього зворотного зв'язку органами влади залишається викликом (тут важливо аби цифрові канали не перетворилися на "чорні скриньки", а дійсно впливали); в умовах війни надійний захист платформ та персональних даних громадян є критично важливим, тож на фоні цього існує ризик кібератак та маніпуляцій, що підриває довіру до офіційних джерел інформації та платформ участі; відповідно швидкий розвиток цифрових інструментів постійно вимагає адаптації законодавства, аби забезпечити легітимність, прозорість та безпеку для нових форматів; цифрові канали хоч і є потужним інструментом комунікації, також можуть бути й мішенню для поширення фейків, а в свою чергу особи, які не володіють достатніми навичками протидії неправдивій інформації можуть неперевіряючи інформацію — вірити і відповідно невірити діяльності влади.

Тому є необхідність системного підходу до подолання цифрового розриву, постійного вдосконалення механізмів обробки зворотного зв'язку від громадян, без-

перервного посилення кіберзахисту та розробки ефективних стратегій протидії дезінформації. Крім того, вкрай важливо впроваджувати освітні програми для підвищення цифрової грамотності населення, що дозволить громадянам більш свідомо користуватися онлайн-сервісами та критично оцінювати інформацію (адже навіть маючи найкращі онлайн-сервіси, не маючи відповідних знань — вони можуть стати недоступними, а що гірше інструментами маніпуляцій), зміцнюючи таким чином довіру та ефективність цифрової взаємодії між владою та громадськістю.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Підсумовуючи вищесказане, цифрова трансформація в публічному управлінні України виявилася ключовим фактором у розбудові відкритого та підзвітного врядування, набувши особливого значення в умовах повномасштабної війни. Запуск електронних сервісів, платформ електронної демократії, відкритих даних та ініціатив Smart-City, включно з комплексною "Дією" та краудсорсингом управлінських рішень, значно посилив взаємодію між владою та громадськістю, про що свідчать високі міжнародні оцінки. Ці інструменти не лише спрощують доступ до інформації та послуг, а й дозволяють громадянам безпосередньо впливати на державні та місцеві рішення, сприяючи формуванню довіри та згуртованості суспільства.

Проте, попри очевидні успіхи, цифрова взаємодія стикається з низкою викликів, зокрема кібербезпековими загрозами, збереженням довіри до офіційних джерел, подоланням цифрового розриву серед населення та потребою в адаптації законодавства. Окрім цього, важливим є ефективне врахування зворотного зв'язку від громадян та протидія поширенню дезінформації, що може підірвати довіру до державних інституцій.

Отже, подальший розвиток цифрової взаємодії потребує системних інвестицій у кіберзахист, цифрову грамотність населення та вдосконалення механізмів зворотного зв'язку, аби нові технології справді служили зміцненню демократичних засад та стали надійним фундаментом для ефективної співпраці влади і суспільства.

Література:

1. Іщенко М., Сторожук Д. Взаємодія влади та громадськості в умовах війни: трансформації та перспективи публічного управління. Публічне управління та адміністрування в Україні: євроінтеграційний поступ: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнар. участю (Івано-Франківськ, 30 травня 2025 р.); за наук. ред. проф. І. І. Чудика, Д. І. Дзвінчука, І. П. Лопушинського; упоряд. Л. С. Мосора. Т. 2. Івано-Франківськ: ІФНТУНГ, 2025. 488 с. С. 207 — 210.

2. Хомин О. Розвиток інформаційних систем в органах місцевої влади: міжнародний досвід та українські реалії. Публічне управління і політика. 2025. № 4 (8). С. 1—8. URL: <https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap/article/view/181/175>.

3. Корнієвський О. Комунікація влади та громадськості в умовах воєнного стану. Політичне життя. 2025. № 1. С. 88—93. URL: <https://jpl.donnu.edu.ua/article/view/17097>.

4. Український GovTech у топі світових рейтингів. Digital State UA. 2025. URL: <https://digital-state.gov.ua/uk/news/govtech/ukrayinsky-govtech-utopi-svitovykh-reytnyiv>.

5. E-Government Survey 2024. New York: Department of Economic and Social Affairs United Nations, 2024. 205 p. URL: [https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2024-09/\(Web%20version\)%20E-Government%20Survey%202024%201392024.pdf](https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2024-09/(Web%20version)%20E-Government%20Survey%202024%201392024.pdf).

6. Використання інструментів краудсорсингу в розвитку територіальних громад. Національний інститут стратегічних досліджень. 2022. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/rehionalnyy-rozvytok/vykorystannya-instrumentiv-kraudsorsynhu-v-rozvytku>.

7. Зінченко М. Ярослав Юрчишин зареєстрував постанову, яка передбачає відновлення онлайн-трансляцій засідань Ради. Інтернет-видання "Детектор медіа". 2025. URL: <https://detector.media/infospace/article/243035/2025-07-30-yaroslav-yurchyshyn-zareiestruvav-postanovu-yaka-peredbachaie-vidnovlennya-onlayn-translyatsiy-zasidan-rady/>.

References:

1. Ischenko, M. and Storozhuk, D. (2025), "Interaction between authorities and the public in wartime: transformations and prospects for public administration", *Publichne upravlinnia ta administruvannia v Ukraini: ievrointehratsijnyj postup: materialy Vseukr. nauk.-prakt. konferentsii za mizhnar. uchastiu* [Public management and administration in Ukraine: progress towards European integration: materials from the All-Ukrainian scientific and practical conference with international participation], Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk, Ukraine, pp. 207—210.

2. Khomin, O. (2025), "Development of information systems in local government bodies: international experience and Ukrainian realities", *Publichne upravlinnia i polityka*, [Online], vol. 4 (8), p. 1—8, available at: <https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap/article/view/181/175> (Accessed 31 July 2025).

3. Kornievsky, O. (2025), "Communication of the government and the public in martial law", *Politychne zhyttia*, vol. 1, pp. 88—93, available at: <https://jpl.donnu.edu.ua/article/view/17097> (Accessed 31 July 2025).

4. Digital State UA (2025), "Ukrainian GovTech in the Top of World Rankings", available at: <https://digital-state.gov.ua/uk/news/govtech/ukrayinsky-govtech-utopi-svitovykh-reytnyiv> (Accessed 31 July 2025).

5. Department of Economic and Social Affairs United Nations (2025), "E-Government Survey 2024", p. 205, available at: [https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2024-09/\(Web%20version\)%20E-Government%20Survey%202024%201392024.pdf](https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2024-09/(Web%20version)%20E-Government%20Survey%202024%201392024.pdf) (Accessed 31 July 2025).

6. National Institute for Strategic Studies (2022), "Using Crowdsourcing Tools in the Development of

Territorial Communities", available at: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/rehionalnyy-rozvytok/vykorystannya-instrumentiv-kraudsorsynhu-v-rozvytku> (Accessed 31 July 2025).

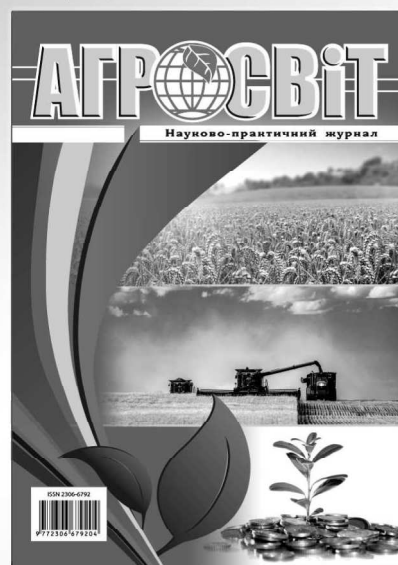
7. Zinchenko, M. (2025), "Yaroslav Yurchyshyn registered a resolution that provides for the resumption of online broadcasts of Rada meetings", *Internet-vydannia "Detektor media"*, [Online], available at: <https://detector.media/infospace/article/243035/2025-07-30-yaroslav-yurchyshyn-zareiestruvav-postanovu-yaka-peredbachaie-vidnovlennya-onlayn-translyatsiy-zasidan-rady/> (Accessed 31 July 2025).

Стаття надійшла до редакції 04.08.2025 р.

АГРОСВІТ

<https://nayka.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. Д. Бондар,
к. держ. упр., доцент, доцент кафедри інформаційно-документних комунікацій,
Національний університет "Острозька академія"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2425-3884>
О. В. Шершніова,
к. держ. упр., доцент, доцент кафедри журналістики та PR-менеджменту,
Національний університет "Острозька академія"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1582-4515>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.16.317

ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ: ТЕОРЕТИЧНИЙ ДИСКУРС ТА УКРАЇНСЬКИЙ КОНТЕКСТ

V. Bondar,
PhD in Public Administration, National University of Ostroh Academy
O. Shershniova,
PhD in Public Administration, National University of Ostroh Academy

FINANCIAL SUPPORT FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT: THEORETICAL DISCOURSE AND UKRAINIAN CONTEXT

Статтю присвячено науковому вивченню фінансового забезпечення сталого розвитку на основі різних джерел фінансування. Метою статті є здійснити систематичний аналіз основних наукових досліджень фінансового забезпечення сталого розвитку в Україні, виявлення основних проблем та перспектив. Особливу увагу приділено аналізу досліджень в наукових фахових виданнях в контексті визначення основних проблем та окреслення перспектив фінансування сталого розвитку в Україні. За допомогою систематичного літературного огляду простежено публікаційну активність досліджень, їх характер та тематичну спрямованість.

Встановлено, що дослідження заданої проблематики становить предмет значного наукового інтересу, що демонструє позитивну динаміку, починаючи від 2022 р. та дослідники цікавляться різнобічними аспектами фінансування сталого розвитку в Україні від місцевого рівня до міжнародного. Результати дослідження дозволять отримати цілісне уявлення про стан та перспективи фінансового забезпечення сталого розвитку у вітчизняному науковому просторі, що сприятиме ефективнішій стратегії фінансування проєктів сталого розвитку в Україні.

The article is devoted to the scientific study of the financial support of sustainable development based on various sources of financing. Today, financing the implementation of sustainable development in Ukraine is one of the most popular, given the importance of implementing the Sustainable Development Goals in Ukraine and the interdisciplinary

complexity of the problem raised, which covers social, economic and environmental aspects. The article aims to systematically analyze the primary scientific studies of the financial support of sustainable development in Ukraine to identify the main problems and prospects. Particular attention is paid to the analysis of research in scientific professional publications to identify the main issues and outline the prospects for financing sustainable development in Ukraine. Using a systematic literature review, the publication activity of the research was traced. The search was carried out using the search engine and the OUCI scientific citation database using the descriptor "financing of the Sustainable Development Goals". The nature of the publications, their thematic focus on the research, and the main problems raised by scientists in their works were also determined.

It has been established that the study of the given issue is a subject of significant scientific interest, demonstrating positive dynamics, starting from 2022, and researchers are interested in the diverse aspects of financing sustainable development in Ukraine, from the local to the international level. The results of the study indicate that the analysed publications are of a theoretical and empirical nature, the authors of the publications operate with the results of statistical analysis, case method, and situational analysis of foreign and domestic experience. The focus of the study is also different, including international, national and local aspects of financing sustainable development. Among the main problems raised by researchers, one can distinguish both internal problems: financial insolvency of communities, weakness of investment policy, other budgetary priorities of the state in conditions of war; and external: the economic gap in financing sustainable development between developed and developing countries, the fight against the climate crisis.

Ключові слова: сталий розвиток, Цілі сталого розвитку, фінансове забезпечення, джерела фінансування, управління фінансами, проекти сталого розвитку.

Key words: sustainable development, Sustainable Development Goals, financial support, sources of financing, financial management, sustainable development projects.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

2030 р. є ключовим в досягненні Цілей сталого розвитку для міжнародної спільноти. Для досягнення цих глобальних цілей важливим є фінансове забезпечення. В умовах зростання збройних конфліктів у світі та посилення екологічних негативних впливів фінансування проєктів сталого розвитку стає пріоритетною темою для міжнародних організацій, національних урядів, громадських організацій та наукової спільноти. Тому в сучасних умовах особливої актуальності набуває розвиток вітчизняних наукових досліджень з фінансового забезпечення сталого розвитку на теоретичному й емпіричному рівнях.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Концепція сталого розвитку та досягнення її глобальних цілей завжди перебували у фокусі вітчизняних

науковців з різних наук. На сучасному етапі проблематику розвитку теоретичних та практичних засад фінансування сталого розвитку вивчали такі вітчизняні науковці як А. Бабенко, І. Васильчук, Н. Волковська, Є. Волковський, І. Дементов, Ю. Коваленко, Т. Кожухова, В. Костюк, О. Лабенко, В. Маргасова, В. Опарін, І. Патока, О. Покотилова, В. Романчукевич, Ю. Ружицький, О. Солодовнік, Л. Стародубцева, В. Хелемський, В. Чала, В. Шаповалова, Н. Швець, Т. Шестаковська, О. Щербакова та ін.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є здійснити систематичний аналіз основних наукових досліджень фінансового забезпечення сталого розвитку в Україні, виявлення основних проблем та перспектив. Для підготовки статті використано метод систематичного літературного огляду. Об'єктом дослідження стали відкриті публікації у наукових фа-

Таблиця 1. Загальна кількість публікацій в OUCI, пов'язаних з фінансуванням Цілей сталого розвитку за 2015–2025 рр.

Рік	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025 (перша половина)
Кількість публікацій	1	-	-	1	-	1	11	6	17	20	11

Джерело: складено за даними OUCI.

хових виданнях України у період з вересня 2015 р. по червень 2025 р.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

На сьогодні проблематика фінансування реалізації концепції сталого розвитку в Україні є однією з найбільш затребуваних, враховуючи важливість виконання Цілей сталого розвитку в Україні та міждисциплінарну складність порушеної проблеми, яка охоплює соціальні, економічні та екологічні аспекти. Це підтверджують статистичні дані щодо наукових досліджень, що подані у пошуковій системі й базі даних наукових цитувань OUCI, здійснені за пошуковим дескриптором "фінансування Цілей сталого розвитку" (див. Табл. 1).

З таблиці № 1 спостерігаємо, що за 2015—2025 рр. з'явилося 70 публікацій, що стосувались різних аспектів фінансового забезпечення Цілей сталого розвитку. За досліджуваний період публікаційна активність спочатку була на мінімальному рівні, починаючи з 2021 р. динаміка публікаційної активності значно зросла.

Спочатку здійснимо оглядовий аналіз основних публікацій стосовно досліджуваної теми. Однією з перших питань фінансування концепції сталого розвитку на глобальному та національному рівні вивчала Т. Кожухова. У своїй статті дослідниця описала концепції стратегії фінансування сталого розвитку; дослідила категорії мобілізації фінансових ресурсів для фінансування сталого розвитку, визначила функції міжнародного та національного фінансування сталого розвитку та потенційні заходи їх виконання. Серед наукових здобутків авторки належить розробка класифікації джерел фінансування сталого розвитку. На основі аналізу звітів Міжурядового комітету експертів з фінансування сталого розвитку Т. Кожухова виділила такі джерела фінансування: зовнішні (міжнародні) ресурси, внутрішні (національні) ресурси, змішані (зовнішні та внутрішні) [1, с. 219]. За приналежністю кожен з виділених ресурсів поділявся на державний чи приватний. Пізніше цю класифікацію почали використовувати інші вітчизняні науковці. У своїх наступних публікаціях Т. Кожухова здійснила аналіз інших аспектів фінансування сталого розвитку, а саме: національне державне фінансування сталого розвитку, стан і тенденції міжнародного фінансування проєктів сталого розвитку за допомогою ООН, ПРООН, Світового банку та Європейського Союзу.

У 2015 р. науковці в контексті досліджуваної проблематики цікавились новими теоретичними та практичними аспектами фінансового забезпечення Цілей сталого розвитку. Наприклад, дослідниця І. Васильчук вивчала концепцію фінансів для сталого розвитку як відповідь на виклики постіндустріальної економіки. Авторка подала власне трактування дефініції "фінанси ста-

лого розвитку" як "економічні відносини, що виникають у процесі діяльності економічних агентів, які керуються принципами корпоративної соціальної відповідальності, пов'язаної з формуванням, розподілом і використанням фінансових ресурсів з метою створення стійкої у довгостроковому періоді сталості (економічної, екологічної й соціальної) вартості з поправкою на фінансовий ризик та позитивного соціального ефекту за допомогою спеціальних фінансових моделей, методів, продуктів та інструментів" [2, с. 215]. Також питання фінансового забезпечення, але на місцевому територіальному рівні досліджувала І. Патока. Авторка приходить до висновку, що "для реалізації потреб екологічної політики вбачається доцільним забезпечити можливість акумуляції коштів екологічного податку об'єднаних територіальних громад для уможливлення ефективного використання їх по цільовому призначенню" [3].

Актуалізувалось дослідження проблематики у 2022 р. У колективному дослідженні "Фактор безпеки в контексті фінансового забезпечення сталого розвитку" В. Опарін, Є. Волковський та Н. Волковська спробували дослідити інноваційні механізми фінансового забезпечення сталого розвитку в умовах погіршення безпекової ситуації. Автори доцільно наголошують, що до 2015 р. концепція сталого розвитку мало уваги приділяла питань безпеки й "лише у 2015 р. цей фактор був включений до складу Цілей сталого розвитку" [4, с. 24]. Заслугує уваги обґрунтування дослідників щодо того, як будь-який збройний конфлікт може перешкоджати досягненню кожної з сімнадцяти Цілей сталого розвитку.

У 2023 р. з'явилась ціла низка досліджень, що стосувались фінансового забезпечення Цілей сталого розвитку. Науковець О. Лабенко вивчав вплив пандемії COVID-19 і російсько-української війни на фінансовий розвиток країн. Як зазначає дослідник, основними джерелами фінансування ЦСР є: "державний і місцевий бюджети, міжнародні організації, приватні інвестиції, інвестиції комунальних некомерційних підприємств. До приватних внутрішніх варто віднести: фінансову підтримку бізнесу і неурядових організацій; до приватних міжнародних прями іноземні інвестиції та допомога від міжнародних недержавних інституцій; до державних міжнародних — гранти, кредити, інші офіційні ресурси; до державних внутрішніх — податки, збори, обов'язкові платежі й неподаткові надходження [5, с. 94—95]. На основі статистичного аналізу автор резюмує, що "для досягнення Цілей сталого розвитку до 2030 р. країни, що розвиваються, потребують додаткового фінансування" [5, с. 92]. Це зумовлено дефіцитом державного фінансування ЦСР у 2019—2020 рр. у зв'язку з боротьбою з пандемією COVID-19, а також війною рф в Україні, що спричинила глобальну інфляцію у світі.

Процеси фінансування сталого розвитку та визначення векторів державної політики щодо капітальних інвестицій в Україні досліджували Ю. М. Коваленко та В. Ю. Хмелевський [6]. У своїй роботі вони показали взаємозв'язок капітальних інвестицій зі сталим розвитком, також виокремили можливі вектори державної політики щодо інвестування у сталий розвиток.

Дослідженням сучасних моделей фінансування проєктів сталого розвитку займалась О. Солодовнік. У статті "Фінансове забезпечення сталого розвитку підприємств" науковиця встановила, що у сучасних умовах фінансування сталого розвитку має відбуватись на засадах співробітництва та партнерства міжнародних організацій, фінансових інституцій, державних органів та приватного сектору, а також визначила чотири базові моделі такого фінансування на основі їх публічно-приватного партнерства: 1) модель державного фінансування; 2) модель приватного фінансування; 3) модель змішаного фінансування; 4) модель, заснована на проєктному фінансуванні, прямі кредити надаються спеціально створеній у рамках проєкту компанії [7].

Моніторинг вітчизняних публікацій в контексті заданої проблематики за 2024 р. дозволив виокремити наступні дослідження. У колективній статті В. Маргасової, О. Покотилової, Ю. Ружицького, В. Шаповалової "Особливості фінансування Цілей сталого розвитку у сучасних умовах" проаналізовано основні джерела фінансування сталого розвитку в різних країнах, серед яких пріоритетне місце мають державні ресурси та фінансові ресурси приватного бізнесу. На думку дослідників, внутрішні державні ресурси залишаються основним джерелом фінансування досягнення Цілей сталого розвитку [8, с. 129].

У дослідженні Л. Стародубцевої "Теоретичні аспекти формування фінансових ресурсів для забезпечення сталого розвитку" обґрунтовано важливість концепції у сучасних умовах, деталізовано принципи фінансування сталого розвитку, також здійснено спробу описати механізму фінансування сталого розвитку через визначення етапів впровадження та реалізацію. Цікаво, що частиною цього механізму науковиця виділяє освітній компонент, який може бути реалізований через освітні та інформаційні компанії в школах та університетах, навчальні семінари та тренінги для бізнесу та представників громадських організацій [9, с. 52]. На основі статистичного аналізу даних за 2019—2023 рр. щодо фінансування сталого розвитку в Україні, авторка робить висновок, що спостерігається позитивне зростання видатків на фінансування сталого розвитку, однак з 2022 р. значно скоротилась частка такого фінансування [9, с. 53].

Окремо необхідно виділити дослідження О. Щербакової, що пов'язане з сутністю і змістом кліматичного фінансування. У зв'язку з тим, що зміна клімату є однією з найгостріших проблем, на думку авторки, є необхідність теоретичного обґрунтування категорії "кліматичне фінансування" під якою варто розуміти політику, інституціональний механізм, стратегічний підхід, тригер позитивних кліматичних перетворень за допомогою фінансових інструментів і важелів [10, с. 77].

У 2025 р. маємо кілька публікацій в контексті заданої проблематики. Насамперед варто виділити колек-

тивну публікацію "Фінансове забезпечення миру та справедливості в Україні в контексті досягнення Цілей сталого розвитку", у якій автори актуалізували виклики щодо досягнення Цілі сталого розвитку № 16 за допомогою механізму фінансового забезпечення. Автори здійснили короткий огляд науково-практичних з проблематики фінансового забезпечення миру та справедливості, проаналізували досягнення ЦСР № 16 за встановленими національними індикаторами, дали аналітичну оцінку видатків бюджету України на потреби у сфері оборони, безпеки та соціального захисту за 2021—2023 рр. У ході дослідження автори дійшли висновку, фінансове забезпечення миру та справедливості в Україні є складним і багатогранним процесом, який вимагає постійного моніторингу та регулювання [11, с. 91].

Завершуємо огляд аналізом публікації Т. Шестаковської та І. Деметова щодо державної політики підтримки сталого розвитку в Україні. У своїй роботі вони розглядають фінансове забезпечення громад як критично важливий аспект державної підтримки, наголошують на фінансовій неспроможності значної частини територіальних громад. Аналізуючи структуру фінансового забезпечення сталого розвитку, дослідники зазначають "така структура сформувалась та є багаторівневою та включає як загальні інструменти бюджетного регулювання, так і спеціальні фінансові інструменти цільового призначення" [12, с. 362]. Також у роботі наголошується на важливості міжнародної технічної та фінансової допомоги в умовах війни, яка реалізовується завдяки донорам, грантовим програмам, кредитам та гуманітарної підтримки.

Здійснивши короткий огляд наукових публікацій з проблематики фінансового забезпечення сталого розвитку, можемо визначити характер публікацій, їх тематичну спрямованість досліджень, основні проблеми, які порушують науковці (див. Табл. 2).

Дані з таблиці № 2 свідчать, що проаналізовані публікації мають теоретико-емпіричний характер, автори до теоретичної компоненти досліджень долучали практичні доробки, а саме результати статистичного аналізу, кейси щодо розв'язання проблем чи ситуативний аналіз іноземного та вітчизняного досвіду. Фокус дослідження також має різний характер, включаючи міжнародні, національні та місцеві аспекти фінансування сталого розвитку. Серед основних проблем, що порушують дослідники, можна виділити як внутрішні проблеми: фінансова неспроможність громад, слабкість інвестиційної політики, інші бюджетні пріоритети держави в умовах війни; так і зовнішні: фінансовий розрив у фінансуванні сталого розвитку між розвиненими країнами та країнами, що розвиваються, боротьба з кліматичною кризою.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

Здійснивши оглядовий аналіз публікацій, що стосуються розвитку фінансування реалізації концепції сталого розвитку, можемо констатувати, що дослідження заданої проблематики становить предмет значного наукового інтересу, що демонструє позитивну динаміку, починаючи від 2022 р. Огляд наукових досліджень підтверджує, що дослідники цікавляться різнобічними

Таблиця 2. Зведена таблиця огляду основних наукових праць з фінансування сталого розвитку за 2014–2025 рр.

Автор(и)	Характер дослідження	Фокус дослідження	Основні проблеми	Перспективи	Рік
Кожухова Т. В.	Теоретико-емпіричний	Розвиток міжнародного фінансування	Доступність міжнародного фінансування	Залучення міжнародних фінансових засобів	2014
Васильчук І. П.	Теоретико-емпіричний	Фінанси сталого розвитку як концепт	Подальша необхідність теоретико-методологічного обґрунтування фінансів сталого розвитку	Злиття фінансів сталого розвитку і соціальних фінансів	2015
Патока І. В.	Теоретико-емпіричний	Фінансовий розвиток територіальних громад	Конкретизація джерел для формування місцевих бюджетів	Забезпечення бюджетної системи громад	2015
Опарін В. М., Волковський Є. І., Волковська Н. І.	Теоретико-емпіричний	Механізми фінансового забезпечення сталого розвитку в умовах збройних конфліктів	Розробка фінансових інструментів для запобігання воєнним конфліктам	Облігації миру як інструмент фінансування ЦСР № 16	2022
Лабенко О. М.	Теоретико-емпіричний	Пошук фінансових ресурсів для забезпечення сталого розвитку в умовах невизначеності	Здатність держави самостійно забезпечувати досягнення ЦСР	Розвиток стимулів реалізації ЦСР в Україні	2023
Коваленко Ю. М., Хелемський В. Ю.	Теоретико-емпіричний	Капітальні інвестиції сталого розвитку	Слабкість інвестиційної політики	Запровадження принципів сталого фінансування	2023
Солодовнік О.	Теоретико-емпіричний	Фінансове забезпечення підприємств на засадах сталого розвитку	Обмеженість форм, моделей та інструментів фінансування підприємств	Нові форми фінансування проєктів сталого розвитку	2023
Маргасова В., Покотилова О., Ружицький Ю., Шаповалова В.	Теоретико-емпіричний	Стійке фінансування ЦСР	Фінансовий розрив у забезпеченні сталого розвитку між розвиненими країнами та країнами, що розвиваються	Політика стимулювання внутрішніх інвестицій	2024
Стародубцева Л. В.	Теоретико-емпіричний	Механізми фінансування сталого розвитку	Недостатність державного фінансування та незацікавленість приватного сектору	Стимулювання інвестицій у стійкі проєкти	2024
Щербакова О. А.	Теоретико-емпіричний	Кліматичне фінансування	Боротьба з кліматичною кризою	Зростання потенціалу кліматичного фінансування	2024
Швець Н., Коваленко Ю., Костюк В., Чала В., Романчукевич В., Бабенко А.	Теоретико-емпіричний	Фінансове забезпечення миру та справедливості	Фінансовий шок від недотримання зовнішньої фінансової допомоги Україні	Альтернативні внутрішні фінансові резерви держави	2025
Шестаковська Т., Дементов І.	Теоретико-емпіричний	Державна політика підтримки сталого розвитку громад	Фінансова неспроможність громад	Інтеграція Цілей сталого розвитку у місцеві стратегії громад	2025

Джерело: складено авторами за [1–12].

асpekтами фінансування сталого розвитку в Україні, починаючи з місцевого рівня (підтримка сталого розвитку громад), завершуючи міжнародним рівнем, аналізуючи міжнародні механізми фінансування проєктів.

Подальші дослідження можуть стосуватись адаптації міжнародних моделей фінансування для реалізації Цілей сталого розвитку в Україні та стійкого відновлення України.

Література:

1. Кожухова Т. В. Стратегії фінансування сталого розвитку. Глобальні та національні проблеми економіки. 2014. № 2. С. 218–221.
2. Васильчук І. П. Фінанси сталого розвитку як відповідь на виклики постіндустріальної економіки. Проблеми економіки. 2015. № 2. С. 213–218.
3. Патока І. В. Фінансове забезпечення сталого роз-

витку об'єднаних територіальних громад як складова ефективної децентралізації влади в Україні. Ефективна економіка. 2015. № 11. С. 218—221.

4. Опарін В. М., Волковський Є. І., Волковська Н. І. Фактор безпеки в контексті фінансового забезпечення сталого розвитку. Фінанси України. 2022. № 7. С. 7—31.

5. Лабенко О. М. Фінансове забезпечення сталого розвитку суспільства. Економіка, фінанси, управління: актуальні питання науки та практичної діяльності. 2023. № 1. С. 88—97.

6. Коваленко Ю. М., Хелемський В. Ю. Фінансування сталого розвитку та визначення векторів державної політики щодо капітальних інвестицій в Україні. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2023. № 11—12. С. 114—122.

7. Солодовник О. О. Фінансове забезпечення сталого розвитку підприємств. Економіка та суспільство. 2023. № 49. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2300/2221>

8. Маргасова В., Покотилова О., Ружицький Ю., Шаповалова В. Особливості фінансування Цілей сталого розвитку у сучасних умовах. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. № 3. С. 128—133.

9. Стародубцева Л. В. Теоретичні аспекти формування фінансових ресурсів для забезпечення сталого розвитку. Економічний простір. 2024. № 192. С. 50—55.

10. Щербакова О. А. Сутність і зміст кліматичного фінансування. Фінанси України. 2024. № 10. С. 67—85.

11. Швець Н., Коваленко Ю., Костюк В., Чала В., Романчукевич В., Бабенко А. Фінансове забезпечення миру та справедливості в Україні в контексті досягнення Цілей сталого розвитку. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2025. № 1 (60). С. 82—93.

12. Шестаковська Т., Дементов І. Державна політика підтримки сталого розвитку територіальних громад в Україні. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2025. № 2. С. 359—366.

References:

1. Kozhukhova, T. V. (2014), "Strategies for financing sustainable development", Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky, vol. 2, pp. 218—221.

2. Vasylychuk, I. P. (2015), "Finance for sustainable development as a response to the challenges of the post-industrial economy", Problemy ekonomiky, vol. 2, pp. 213—218.

3. Patoka, I. V. (2015), "Financial support for sustainable development of united territorial communities as a component of effective decentralization of power in Ukraine", Efektyvna ekonomika, vol. 11, pp. 218—221.

4. Oparin, V. M., Volkovs'kiy, Y. I. and Volkovs'ka, N. I. (2022), "The security factor in the context of financial support for sustainable development", Finansy Ukrainy, vol. 7, pp. 7—31.

5. Labenko, O. M. (2023), "Financial support for sustainable development of society", Ekonomika, finansy, upravlinnya: aktual'ni pytannya nauky ta praktychnoyi diyal'nosti, vol. 1, pp. 88—97.

6. Kovalenko, Yu. M. and Khelems'kiy, V. Yu. (2023), "Financing sustainable development and determining the vectors of state policy on capital investments in Ukraine", Naukovyy visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu, vol. 11—12, pp. 114—122.

7. Solodovnik, O. O. (2023), "Financial support for sustainable development of enterprises", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 49, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2300/2221> (Accessed 1 June 2025).

8. Marhasova, V., Pokotylova, O., Ruzhyts'kiy, Yu. and Shapovalova, V. (2024), "Peculiarities of financing the Sustainable Development Goals in modern conditions", Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky, vol. 3, pp. 128—133.

9. Starodubtseva, L. V. (2024), "Theoretical aspects of the formation of financial resources to ensure sustainable development", Ekonomichnyi prostir, vol. 192, pp. 50—55.

10. Shcherbakova, O. A. (2024), "The essence and content of climate financing", Finansy Ukrainy, vol. 10, pp. 67—85.

11. Shvets', N., Kovalenko, Yu., Kostyuk, V., Chala, V., Romanchukovykh, V. and Babenko, A. (2025), "Financial support for peace and justice in Ukraine in the context of achieving the Sustainable Development Goals", Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 1 (60), pp. 82—93.

12. Shestakovs'ka, T. and Dementov, I. (2025) "State policy of supporting sustainable development of territorial communities in Ukraine", Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky, vol. 2, pp. 359—366.

Стаття надійшла до редакції 06.08.2025 р.

<https://nayka.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

О. В. Хитра,
к. е. н., доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3558-749X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.16.323

ГЕНДЕРНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ: ПОНЯТІЙНИЙ АПАРАТ, БАЗОВІ ПОЛОЖЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ УДОСКОНАЛЕННЯ

О. Khytra,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Public Management and Administration,
The Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law

GENDER POLICY OF UKRAINE: CONCEPTUAL FRAMEWORK, BASIC PROVISIONS AND PROSPECTS FOR IMPROVEMENT

У статті проаналізований зміст гендерної політики як невід'ємної складової соціальної політики держави, орієнтованої на забезпечення ефективного управління соціальними процесами у контексті вимог соціальної безпеки, перспектив євроінтеграції і реалізації стратегії після-воєнного відновлення України. Визначено об'єкт, суб'єкт, механізми та основні напрями реалізації гендерної політики. Систематизовано нормативно-правовий базис гендерної політики України. Проаналізовано досягнуті результати і подальші перспективи інтеграції вітчизняної гендерної політики до системи регулювання гендерних відносин на світовому і європейському рівнях. Відображена динаміка позиціонування України в рейтингу країн за Глобальним індексом гендерного розриву. Обґрунтовано рекомендації щодо подальшого розвитку комплексного механізму забезпечення гендерної рівності на засадах гендерної справедливості, трансформації гендерної культури, формування гендерної компетентності з метою попередження та ефективного розв'язання гендерних конфліктів і забезпечення взаємовигідної гендерної взаємодії.

The content of gender policy as an integral component of the state's social policy, focused on ensuring effective management of social processes in the context of social security requirements, prospects for European integration and implementation of the strategy for post-war reconstruction of Ukraine has been analyzed in the article. The main tasks of gender policy, focused on explaining the prerequisites of gender differentiation in society, assessing the causes and consequences of gender inequality in various spheres of public life and, ultimately, introducing public management mechanisms for regulating gender relations, which, in turn, outline the prospects for gender development in the direction of achieving gender justice and obtaining benefits from productive gender interaction have been revealed. The results of the study identify the object, subject, mechanisms and main instruments for implementing gender policy. The dynamics of Ukraine's

positioning in the ranking of countries according to the Global Gender Gap Index have been reflected. The importance of an operational response to the gender challenges of wartime, associated with the rethinking of the traditional roles of men and women in public life, the transformation of the characteristics of masculinity and femininity, the emergence of new arguments in favor of increasing the economic and social activity of women, achieving gender parity in the security and defense sector, taking into account gender factors when providing humanitarian aid and psychological support, has been substantiated. This, in turn, requires legislative changes, the formation of public management institutions, the initiation of social initiatives in the field of gender relations, as well as the development of appropriate scientific, educational, informational and personnel support for gender policy. The achieved results and further prospects for the integration of domestic gender policy into the system of regulating gender relations at the global and European levels have been analyzed. Recommendations for the further development of a comprehensive mechanism for ensuring gender equality on the basis of gender justice, transformation of gender culture, development of gender competence of members of society in order to prevent and effectively resolve gender conflicts and ensure mutually beneficial gender interaction have been provided.

Ключові слова: гендер, гендерна політика, гендерна рівність, гендерний мейнстрімінг, гендерний розвиток, гендерні відносини.

Key words: gender, gender policy, gender equality, gender mainstreaming, gender development, gender relations.

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

У країнах, які прагнуть досягти гендерного паритету, закономірно постає питання розробки та впровадження гендерної політики на різних рівнях управління соціальним розвитком і в усіх сферах суспільного життя. Відтак, намітилась тенденція постійного поглиблення процесу гендерного наповнення законодавства, що зазвичай реалізується в ідеї закріплення гендерної рівності спеціальною конституційною нормою. Регулювання процесів, які забезпечують гендерну рівність, вважається одним зі стратегічних пріоритетів розвитку сфери публічного управління [1, с. 39].

Інтеграція до європейського співтовариства вимагає від України реалізації політики гендерного мейнстрімінгу для подолання гендерних асиметрій у різних сферах життєдіяльності, що, у свою чергу, сприятиме створенню демократичного, соціально відповідального суспільства [2, с. 81]. Хоча в українському законодавстві чітко окреслені принципи гендерної рівності, однак наразі необхідно спрямовувати вектор вітчизняної політики на подолання проявів гендерної дискримінації у всіх без винятку сферах суспільного життя та створити якісний фундамент для якнайповнішої реалізації цього принципу не лише у теоретичній, але й практичній площині [3, с. 210]. На жаль, досі мають місце прояви вертикальної і горизонтальної сегрегації на ринку праці, не подолана нерівність у розмірах заробітної плати за аналогічну працю, при прийомі на роботу та у питаннях кар'єрного зростання. Проблема зазвичай проявляється у відсутності дієвих механізмів контролю за дотриманням гендерних стандартів на місцях, що

обумовлено недостатньою інституційною підтримкою і обмеженими ресурсами. Як зауважують дослідники, у цій сфері необхідні системні зміни, які включатимуть як інституційні заходи, так і зрушення у суспільній свідомості щодо ролі та значущості гендерного балансу [4, с. 237].

Відповідно, є потреба у чіткій аргументації переваг гендерної політики та подальшому удосконаленні нормативно-правових, організаційно-економічних і соціально-психологічних інструментів, які б забезпечили трансформацію гендерної рівності в загальнополітичну стратегію у різних сферах [5, с. 117].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питанням обґрунтування переваг гендерної рівності, розробки та реалізації гендерної політики присвячені наукові праці багатьох вчених. Зокрема, В.В. Сиченко [1] дослідив механізми трансформації вітчизняної публічної гендерної політики на засадах концепції гендерного інтегрування; Т.Л. Желюк, У.М. Костін [2], С.І. Поляруш [6] оцінили стан гендерного балансу в українському суспільстві, виокремивши здобутки і проблеми у питаннях протидії гендерній дискримінації у контексті національних можливостей та євроінтеграційних викликів; В.Г. Чорна, К.В. Шкарупа [3] дослідили історико-правовий аспект гендерної рівності; О.В. Черевко, Л.Я. Самойленко, О.А. Маслянюк [4] обґрунтували зміни у системі управління персоналом публічної (державної) служби після впровадження принципів гендерної рівності; Л.В. Гонюкова [5; 7; 8], Н.С. Педченко [5], Ю. Дупешко-Джус [7], В.В. Сичова [8] розробили механізм упровадження гендерної політики в Україні і дослідили інструменти гендерної політики на рівні терито-



Рис. 1. Об'єкт, суб'єкт, механізми і напрями реалізації гендерної політики

Джерело: складено авторкою на основі [1, с. 40; 16, с. 14; 19, с. 369; 20, с. 65; 21, с. 142; 26, с. 18—21; 27, с. 30, 93—118; 28].

ріальних громад; О.І. Яременко, Ю.І. Намазова [9; 10] систематизували теоретико-методичні засади формування гендерної політики у публічному управлінні; Г.П. Блінніков, С.Я. Підгайчук, В.М. Шевчук, О.Г. Сивак [11], Л.Р. Наливайко [12], І.М. Шопіна [13] запропонували шляхи реалізації гендерної політики у секторі безпеки та оборони України; В.М. Перевізняк [14; 15], І.О. Грицай [16—18] обґрунтували авторські підходи до формування механізму забезпечення гендерної рівності; Т.М. Краснопольська [19] обґрунтувала місце гендерної демократії у системі публічного управління; Б.М. Цимбал [20] розкрив гендерні аспекти публічного управління у контексті безпеки особистості; Н.В. Щербак [21] проаналізувала інституційне забезпечення реалізації державної гендерної політики; Д.М. Тюріна [22] оцінила перспективи розвитку гендерної політики в умовах євроінтеграції України; О. Пархоменко-Куцевіл [23] проаналізувала нормативно-правове забезпечення державної гендерної політики в Україні; Т. Брус, В. Ковальов [24] визначили інструменти врахування гендерних аспектів у формуванні соціальної політики; А.В. Багінський, Д.С. Пашкова [25] описали вплив соціально-політичних трансформацій в Україні на гендерні відносини та конфлікти; К.Б. Левченко, І.М. Сопілко [26] узагальнили міждисциплінарні аспекти наукових засад формування та реалізації гендерної політики в Україні.

Незважаючи на наявність вагомих напрацювань, актуальним залишається питання виваженої адаптації вітчизняної гендерної політики до викликів воєнного стану, вимог євроінтеграційного курсу держави, а також обґрунтування ролі гендеру в процесах післявоєнної відбудови, що потребуватиме, перш за все, створення

умов для інклюзивного розвитку і максимальної само-реалізації кожної особистості.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є систематизація базових положень гендерної політики України та окреслення напрямів її удосконалення у контексті реалізації курсу європейської інтеграції та з урахуванням перспектив післявоєнного відновлення держави.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Гендерні відносини можна вважати потенційно політичними, оскільки саме з ними часто пов'язані прояви соціальної нерівності, які покликана подолати держава у співпраці з громадянським суспільством. Відповідно, державна політика у цій сфері виступає складовою соціальної політики держави, переплітаючись з положеннями демографічної, міграційної, сімейної політики, а також політики у сфері освіти й охорони здоров'я. Залежно від окреслених цілей та задіяних інструментів, гендерна політика може породжувати ефекти актуалізації соціального потенціалу гендерних груп і підвищення їх громадської активності, або, навпаки, призводити до соціально-економічної залежності і патерналізму [14, с. 15].

Фрагментарна та нечітка гендерна політика веде до неузгодженості і конфліктності у поведінці різних соціальних груп та осіб, що спричиняє "внутрішню інституційну деструктивність суспільства" [16, с. 16]. Натомість ефективна гендерна політика повинна реалізо-

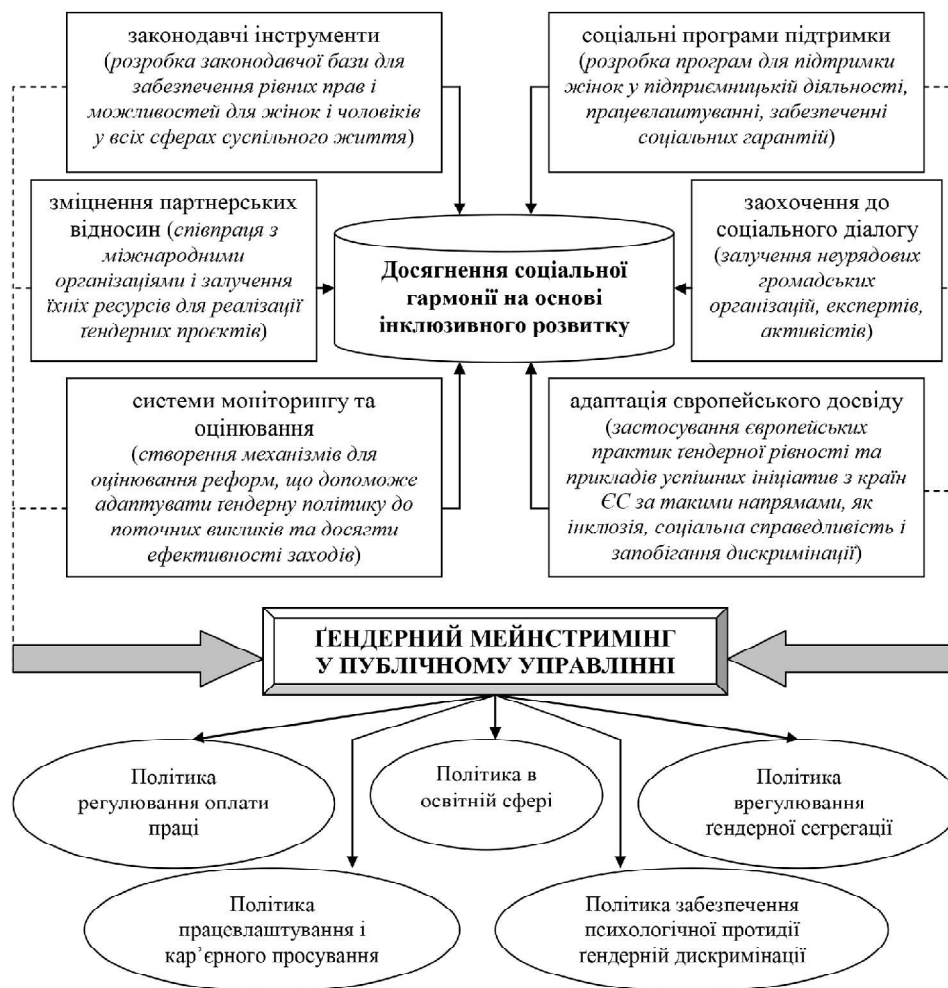


Рис. 2. Загальна структура гендерної політики: напрями гендерного мейнстрімінгу та інструменти практичної реалізації

Джерело: складено авторкою на основі [9, с. 122; 20, с. 65; 22, с. 267].

уватись на засадах стабільності та скеровуватись єдиними правовими і політичними орієнтирами, базуючись на взаємодії і рівній відповідальності усіх її суб'єктів. А отже, гендерне середовище, історично сформоване під впливом темпорально-просторових характеристик, потребує застосування певних наукових парадигм [9, с. 120].

Слід зауважити, що рівність чоловіків та жінок передбачає як теоретичне обґрунтування цієї ідеї, так і забезпечення її практичної реалізації. Це, власне, є завданням гендерної політики держави (рис. 1), яка "повинна бути спрямована на реалізацію інтересів гендерних груп" [15, с. 488]. За визначенням Т.М. Краснопольської, гендерна політика являє собою цілеспрямовану діяльність державних та громадських інституцій, що здійснюється з метою забезпечення рівноправності між чоловіками та жінками, а також сукупність заходів, необхідних для розвитку та реалізації особистісного потенціалу кожної людини, незалежно від статі, для збалансованого розвитку суспільства [19, с. 369].

На противагу гендерно-сліпій і гендерно-нейтральній соціальній політиці В.М. Перевізник пропонує вживати термін "гендерно-орієнтована державна політика", що не лише фіксуватиме чутливість держави та інших акторів соціальної політики до гендерних про-

BLEM, а й наголошуватиме на необхідності реального врахування гендерного чинника у проваджуваній ними політиці [15, с. 488]. Цей тип політики має бути спрямований на задоволення стратегічних гендерних потреб, трансформацію і гармонізацію гендерних відносин, подолання гендерного розриву й асиметрії. Завданням такої політики є створення умов для розширеного відтворення сукупних капіталів (приватних ресурсів) гендерних груп на системній основі, що стає запорукою сталого розвитку [15, с. 489]. Загалом, гендерна політика відіграє важливу роль у досягненні соціальної гармонії, забезпеченні соціальної безпеки держави, а також засвідчує рівень її цивілізованості. Гендерну політику варто розглядати як важливий механізм інтеграції до європейського соціокультурного і політико-адміністративного простору.

Об'єктом гендерної політики є людський потенціал розвитку у вигляді гендерних відносин та його субстратної основи (жінки і чоловіки як суб'єкти соціальної діяльності), а суб'єктом — система публічного управління та її окремі складові, а також суб'єкти публічної сфери і сфери соціального партнерства [1, с. 40]. Національний механізм реалізації такої політики містить організаційний (інституційний), економічний, правовий та політичний блоки [19, с. 369].

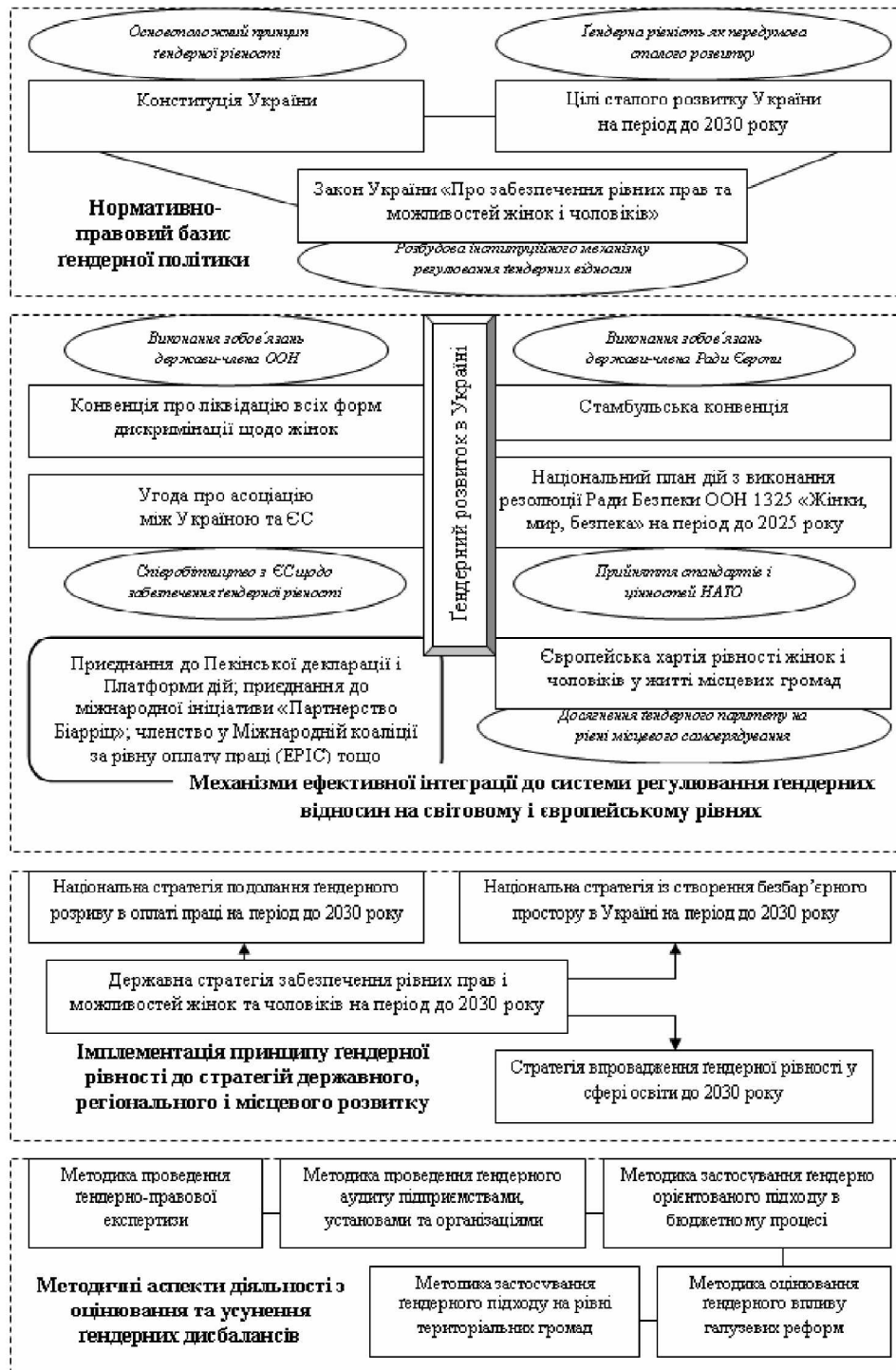


Рис. 3. Нормативно-правові, стратегічні, методичні та інтеграційні аспекти гендерної політики України

Джерело: [30, с. 176].

Важливим завданням держави у сфері гендерної політики є створення ефективного механізму забезпечення рівності прав та можливостей жінок і чоловіків, визначення повноважень органів та установ, які є суб'єктами цієї політики. І.О. Грицай трактує механізм забезпечення принципу гендерної рівності як складну, структуровану, динамічну, комплексну систему, яка через нормативно-правову та інституційну (організаційно-правову) складові цілеспрямовано забезпечує і впроваджує в усі сфери суспільного життя принцип гендерної рівності [17, с. 123]. Згідно з Л.В. Гонюковою та Н.С. Педченко, механізми за-

безпечення гендерної рівності — це впорядкована система міжнародних, регіональних і національних організаційних структур державного і громадського характеру, діяльність яких спрямована на утвердження гендерних принципів у різних сферах соціального життя та гарантування здійснення вироблених ними гендерних стратегій і відповідної їм гендерної політики [5, с. 116].

Як зазначає Д.М. Тюріна, формування комплексного механізму гендерної політики має охоплювати різні рівні — законодавчий, інституційний, соціальний [22, с. 267] (рис. 2). Дослідники наголошують на важливості міжсек-



Рис. 4. Основні цілі Державної стратегії забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року, ухвалені з урахуванням гендерних ризиків воєнного часу

Джерело: розроблено авторкою на основі [34; 37, с. 26].

торального підходу, який передбачає введення посад радників з гендерних питань, створення при центральних і місцевих органах виконавчої влади експертних робочих груп з гендерних питань з широким залученням громадськості, формування регіональних координаційних рад з питань гендерної рівності, створення та підтримку діяльності гендерних ресурсних та освітніх центрів, інтеграцію гендерних принципів до програм і бюджетів на всіх рівнях [1, с. 43—44; 5, с. 119].

Для України як держави, що набула статусу кандидата в ЄС, важлива синхронізація національного законодавства у сфері гендерної рівності [7, с. 71]. Гендерні питання є складовою Угоди про асоціацію між Україною та ЄС, в якій зазначено, що "сторони посилюють діалог та співробітництво щодо забезпечення... гендерної рівності та недискримінації" [29]. Після підписання і ратифікації Угоди про асоціацію з ЄС Україна зобов'язалася "враховувати питання рівності між чоловіками і жінками при розробці та впровадженні законів, постанов, адміністративних положень, політики і заходів" [21, с. 144] (рис. 3).

Основні засади, на яких базується гендерна політика, закладені у Конституції України. Втім, історико-компаративний і хронологічний аналіз нормативно-правових актів, прийнятих у цій сфері, дає можливість усвідомити трансформацію підходів до розуміння державної політики: від політики "захисту жінок", "поліпшення становища жінок" до політики "забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків" та "впровадження гендерної складової в різних сферах державного управління" [26, с. 10—11].

Повноцінний інституційний механізм державної політики з питань гендеру визначений Законом України

"Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків" (2005) [28]. Після ухвалення цього закону розпочався розвиток національного механізму забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, посилювалась координація між його складовими, активізувався міжнародний обмін досвідом щодо розвитку національних механізмів.

У контексті реалізації Цілей сталого розвитку 2030 ООН (ціль № 5 "Гендерна рівність") гендерна проблематика набуває особливої актуальності. Відповідно, і серед Цілей сталого розвитку України наявна ціль "забезпечення гендерної рівності, розширення прав і можливостей усіх жінок та дівчат" [31]. Забезпечення гендерної рівності закладене до 10 з 17 цілей, 25 з 86 завдань та 45 зі 172 індикаторів Національного Плану Дій "Цілі Сталого Розвитку України" [32].

Важливим документом є Концепція комунікації у сфері гендерної рівності (2020) [33]. Це пов'язано з тим, що інформаційно-роз'яснювальна робота щодо забезпечення гендерної рівності, дотримання принципу "гендерні окуляри", виховання дітей на засадах рівності та поваги до статей, формування позитивної громадської думки щодо гендерної рівності є важливими для адекватного сприйняття змін, які відбуваються у суспільстві [23, с. 108—109].

В Україні для реалізації гендерної політики створена багаторівнева інституційна система. На національному рівні до інституційного механізму входить розгалужена мережа державних органів, установ і закладів. Спеціальним уповноваженим центральним органом виконавчої влади з питань забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків є Міністерство соціальної політики України. Відомство стало одним з перших

органів влади, які почали здійснювати гендерний аудит як новий інструмент у сфері просування політики гендерної рівності. Він дозволяє проаналізувати, яким чином гендерні компоненти інтегровані до стратегічних і програмних документів, у взаємовідносини в колективі тощо [24, с. 114].

7 червня 2017 року було запроваджено посаду Урядового уповноваженого з питань гендерної політики. У вересні 2020 року створена Комісія з питань координації взаємодії органів виконавчої влади щодо забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків. У жовтні 2020 року було передбачено запровадити Типову діяльність відповідального підрозділу з питань забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, а також посади радників з питань забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, запобігання та протидії насильству за ознакою статі в органах державної влади.

У січні 2024 року при Міністерстві закордонних справ України розпочала роботу Рада з прав людини, гендерної рівності та різноманіття. Одним з інституціональних механізмів формування гендерної політики також є Парламентські слухання щодо запобігання та ліквідації дискримінації щодо жінок з уразливих соціальних груп гендерної ідентичності, що покликані підкреслити важливість гендерно відповідального впровадження Порядку денного сталого розвитку до 2030 року [21, с. 144].

Значна увага приділяється імплементації принципу гендерної рівності до стратегій державного, регіонального і місцевого розвитку. Зокрема, була прийнята Державна стратегія забезпечення рівних прав і можливостей жінок та чоловіків на період до 2030 року [34] (рис. 4). Базові принципи, стратегічні цілі і завдання з реалізації державної політики щодо забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків у сфері освіти окреслила прийнята 20 грудня 2022 року Стратегія впровадження гендерної рівності у сфері освіти до 2030 року [35]. Також важливе значення має прийняття 15 вересня 2023 року Національної стратегії подолання гендерного розриву в оплаті праці на період до 2030 року [36] (про певний прогрес у цих питаннях свідчить такий факт: якщо у 2015 році в Україні середня заробітна плата жінок була на 26 % меншою за заробітну плату чоловіків, то у 2021 році гендерний розрив дорівнював лише 18,6 % [37, с. 49]).

Достатньо опрацьованими є методичні аспекти регулювання гендерних відносин. Зокрема, визначено механізм проведення гендерно-правової експертизи законодавства та проєктів нормативно-правових актів. Також впроваджений алгоритм оцінювання впливу результатів /наслідків реалізації галузевої реформи на становище різних соціальних груп чоловіків і жінок. Система управління публічними фінансами зазнала змін у зв'язку з упровадженням підходу гендерно орієнтованого бюджетування. Так, під час підготовки бюджетних запитів на 2021—2023 роки гендерні аспекти врахували 29 головних розпорядників коштів державного бюджету (35 %) за 41 бюджетною програмою. За результатами гендерного аналізу бюджетних програм

Таблиця 1. Місце України у рейтингу країн за Глобальним індексом гендерного розриву

Основні показники	2022 рік		2023 рік		2024 рік	
	місце в рейтингу	коефіцієнт індексу	місце в рейтингу	коефіцієнт індексу	місце в рейтингу	коефіцієнт індексу
Економічна участь та кар'єрні можливості	62	0,710	55	0,714	40	0,737
Рівень освіти	53	0,995	56	0,996	1	1
Здоров'я і тривалість життя	37	0,978	45	0,976	42	0,977
Політичні права та можливості	100	0,145	87	0,172	91	0,175

Джерело: [40].

Міністерство освіти і науки, Міністерство соціальної політики, Міністерство молоді та спорту, Державна служба статистики України внесли зміни до понад 30 нормативно-правових актів щодо інтеграції гендерних підходів [37, с. 42].

Особливої уваги потребує проблема розширення доступу жінок до фінансових ресурсів, зокрема грантів, пільгових кредитів, державних субсидій на відкриття бізнесу [18, с. 366—367]. Щодо високої підприємницької активності жінок досить показовим є такий факт: коли у 2022 році була започаткована програма малих грантів для підприємців /иць, 8900 жінок (станом на травень 2023 року) подали заявки (46 % від загальної чисельності заявників), а отримали гранти 1840 підприємців (51 % від усіх отримувачів) [37, с. 53]. Протягом 2023 року більше половини новостворених ФОП (57 %) зареєстровані жінками [26, с. 14], а кількість жінок-керівників підприємств зросла до 31 % [6, с. 25].

Досить показовим є той факт, що починаючи з 2014 року постійно зростає представленість жінок у різних інституціях сектора безпеки та оборони (від 8,4 % у Національній гвардії України до 28 % у Національній поліції та 38,4 % у Державній службі з надзвичайних ситуацій) [26, с. 17]. Це свідчить про поступове руйнування у суспільстві гендерних стереотипів з приводу поділу професій на суто "чоловічі" і "жіночі".

Важливе значення має складання гендерного профілю (гендерного портрету країни, області чи міста), який містить дані про зайнятість, освіту, середню заробітну плату чоловіків та жінок, їх представництво в органах виконавчої влади і місцевого самоврядування, міграційний рух населення. Гендерний профіль країни надає комплексний огляд як ситуації в різних сферах, так і діяльності органів державної влади, місцевого самоврядування, міжнародних та громадських організацій, спрямованої на забезпечення гендерної рівності і прав жінок [26, с. 13]. Інформація, зібрана у профілях, може бути корисна для розробки стратегій розвитку, визначення пріоритетних завдань соціальної політики, проведення моніторингу й оцінювання діяльності [24, с. 115].

Підтвердження узятих на себе зобов'язань у сфері гендерної рівності Україна зробила, зокрема, приєднавшись у 1995 році до Пекінської декларації та Платформи дій (1995), а в серпні 2020 року — до міжнародної ініціативи "Партнерство Біарріц". У жовтні 2020 року Уряд України долучився до міжнародної ініціативи "Коаліція дій для сприяння досягненню гендерної рівності"

в рамках ООН, а в грудні 2020 року набув членства у Міжнародній коаліції за рівну оплату праці (EPIC). У 2023 році відбулося приєднання України до рекомендацій Ради ОЕСР щодо забезпечення гендерної рівності у сферах освіти, зайнятості, підприємництва і в публічному секторі.

Для моніторингу рівня розвитку та ефективності гендерної політики використовують такий інструмент, як гендерні індекси, або гендерно чутливі індикатори (gender-sensitive indicators), що дозволяють формалізувати багатовимірне поняття рівності у показниках, які легко інтерпретуються [25, с. 79]. Розрізняють: 1) кількісні гендерні показники, які стосуються чисельності й питомої ваги жінок і чоловіків, зайнятих конкретною діяльністю у певних сферах; 2) якісні гендерні показники, які є спробою оцінити уявлення і досвід людей; для цієї мети застосовуються спеціальні прийоми й інтерактивні методики (наприклад, обговорення у фокус-групах і дослідження на конкретних прикладах) [38, с. 36]. У 2020 році Кабінет Міністрів України затвердив перелік з 226 індикаторів, у розрізі яких здійснюється збір даних для моніторингу гендерної рівності [39]. Перелік сформований на підставі індикаторів бази даних Європейської економічної комісії ООН, Євростату, глобальних і національних індикаторів Цілей сталого розвитку до 2030 року.

За індексом гендерного розриву (The Global Gender Gap Index) у 2024 році Україна посіла 63-є місце в рейтингу зі 146 країн світу (табл. 1), закріпивши тенденцію до зниження цього розриву. Найбільше підвищення в рейтингу відбулося за категорією освіти, де у 2024 році було досягнуто повної гендерної рівності. В економічній сфері Україна піднялася з 62-го на 40-е місце, а в політичній категорії — на 91-е місце. Найгірша ситуація у сфері здоров'я і тривалості життя, де відбулося падіння в рейтингу країн з 37-го на 42-е місце.

Зауважимо, що у 2024 році був розроблений Індекс гендерної рівності в Україні, що дозволило використувати єдину з Європейським Союзом методологію. Індекс вимірює гендерні розриви і відображає результати політики ЄС та національних політик щодо забезпечення рівних прав і можливостей для чоловіків і жінок у шести сферах — робота, знання, час, гроші, вплив, здоров'я. Очікується, що на основі запровадження індексу буде посилено базу для оцінювання стану й динаміки забезпечення гендерної рівності в Україні, розробки та моніторингу державної політики гендерної рівності, в т. ч. гендерно чутливого відновлення України від наслідків війни [41, с. 9].

У зв'язку зі збройною агресією росії в Україні зростають гендерні ризики, пов'язані, перш за все, зі зростанням бідності і безробіття (зокрема, серед зареєстрованих безробітних частка жінок становить 82,9 %, а чоловіків — 17,1 % [42]), обмеженим доступом до життєво необхідних ресурсів, інформації і навчання, збільшенням випадків гендерно зумовленого насильства, загроз викрадення для жінок, які є військовими, волонтерками, громадськими активістками, журналістками, правозахисницями тощо [2, с. 80]. Під час воєнного стану гендерні виклики мають багатогранний характер, торкаючись питань економіки, соціального забезпечення, безпеки і психічного здоров'я.

Воєнний конфлікт, безперечно, призводить до трансформації гендерних ролей: чоловіки частіше залучаються до бойових дій, тоді як на жінок покладається більша відповідальність за підтримку сім'ї, соціальну роботу, волонтерство. Хоча традиційно військова служба сприймається як "чоловіча" професія, все більше жінок беруть участь у бойових діях, виконуючи функції медиків, військових інструкторів, операторів безпілотних літальних апаратів [18, с. 366]. В умовах війни розуміння гендерної рівності потребує переосмислення традиційних підходів, які передбачають дещо спрощене сприйняття гендерного паритету як збільшення обсягу прав та свобод жінок, соціальних і матеріальних благ, на які вони претендують. Так, І.М. Шопіна розглядає забезпечення гендерної рівності в умовах воєнного стану як "комплекс заходів правового, політичного, військового, науково-дослідницького, педагогічного та організаційно-управлінського характеру, спрямованих на формування паритетних засад участі жінок і чоловіків у відсічі повномасштабній російській збройній агресії, включаючи виконання військового обов'язку" [13, с. 699].

Підходи до забезпечення гендерної рівності у ЗСУ відповідають міжнародним стандартам та передбачають забезпечення рівних прав і можливостей для всіх осіб, які перебувають на військовій службі. Зокрема, відповідно до наказу Міністерства оборони України "Про внесення зміни до Переліку штатних посад рядового, сержантського і старшинського складу та відповідних їм військових звань і тарифних розрядів посад" (2022) було розширено перелік бойових посад для жінок-військовослужбовиць. Однак певні ознаки гендерного дисбалансу простежуються під час кар'єрного просування жінок, їх професійного навчання, підвищення кваліфікації. На думку Л.Р. Наливайко, головними напрямками подальшого забезпечення гендерної рівності у секторі безпеки та оборони в умовах війни мають стати: недопущення дискримінації за ознакою статі, запобігання і протидія будь-яким проявам насильства щодо жінок-військовослужбовиць, забезпечення рівної участі жінок і чоловіків у питаннях проходження військової служби, а також рівних можливостей обіймати керівні посади та просуватися по службі, виховання і пропаганда культури гендерної рівності серед військовослужбовців та офіцерського складу, посилення просвітницької діяльності тощо [12, с. 916—918].

З позиції розробки та реалізації гендерної політики в умовах післявоєнного відновлення особливий інтерес становить Резолюція Ради Безпеки ООН 1325 "Жінки, мир, безпека". Саме у цьому документі вперше пов'язано досвід жінок у конфлікті з програмою дій з питань міжнародного миру та безпеки, що визначило на міжнародному рівні пряму кореляцію миру та гендерної рівності, провідну роль жінок у цих процесах [7, с. 70]. Зрештою, одним з чотирьох напрямів Резолюції (поряд з "участю", "захистом", "запобіганням") є "допомога та відновлення" крізь призму гендерної рівності. Національний план дій з виконання резолюції Ради Безпеки ООН 1325 "Жінки, мир, безпека" на період до 2025 року [43] спрямований на забезпечення: участі жінок у прийнятті рішень щодо запобігання конфліктам, розв'язання конфліктів, постконфліктного відновлення; створення

ня гендерно чутливої системи ідентифікації безпекових викликів, запобігання таким викликам, реагування на них; забезпечення процесу пост-конфліктного відновлення, розбудови та впровадження системи перехідного правосуддя за принципами забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків; забезпечення захисту від насильства за ознакою статі; посилення інституційної спроможності виконавців Національного плану.

Влітку 2023 року Європейська комісія ініціювала План України (Ukraine Facility Plan), спрямований на підтримку відновлення України з 2024 до 2027 року [44]. Гендерний підхід наскрізно інтегрований до розділу про людський капітал. Серед пріоритетів цього розділу: сприяння збалансованому розподілу неоплачуваної роботи з догляду, підвищення доступності якісних послуг догляду за дітьми та літніми людьми. Крім того, у Плані України наголошується, що відновлення та зростання вимагатиме внесення питань гендерної рівності у ключові сфери реформ. У вересні 2023 року рішенням Комісії з питань координації взаємодії органів виконавчої влади щодо забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків створено Платформу забезпечення гендерного мейнстримінгу та інклюзії у відновленні. Метою діяльності Платформи є забезпечення скоординованої співпраці громадянського суспільства, органів виконавчої влади, представників бізнесу, партнерів з розвитку та міжнародних організацій задля дотримання принципу гендерної рівності та інклюзії в процесі відновлення України. А отже, забезпечення гендерної рівності залишається серед пріоритетів державної політики в контексті євроінтеграційних реформ. Кабінет Міністрів України у серпні 2024 року створив 36 переговорних груп, що забезпечуватимуть переговорний процес щодо вступу України до ЄС. Важливо, що до складу цих переговорних груп увійшли представниці жіночих правозахисних організацій та гендерних аналітичних центрів [41, с. 48].

Наразі Україні доцільно продовжувати адаптацію законодавства до вимог ЄС, забезпечуючи ефективну роботу відповідних інституцій (рис. 5). Необхідно на систематичній основі удосконалювати інструментарій реалізації механізму забезпечення гендерної рівності на засадах гендерної справедливості, розвитку гендерної культури, формування гендерної компетентності з метою попередження та ефективного розв'язання гендерних конфліктів, забезпечення гендерної взаємодії.



Рис. 5. Загальні напрями формування комплексного механізму забезпечення гендерної рівності у суспільстві

Джерело: розроблено авторкою з використанням [1; 26].

Перш за все, важливу роль відіграє науковий супровід та інформаційне забезпечення гендерної політики, адже належним чином обґрунтована гендерна парадигма дозволить правильно підібрати ефективний інструментарій для розробки і реалізації практичних заходів з забезпечення гендерної рівності. Інформаційно-роз'яснювальна робота, проведення соціологічних опитувань населення дозволить краще розуміти громадську думку з цих питань і більш виважено впливати на домінуючі гендерні стереотипи та упередження.

Не менш вагоме значення має формування у сучасних фахівців гендерної компетентності, що дозволяє правильно сприймати гендерне розмаїття та ефективно працювати у гетерогендерних трудових колективах, уникати гендерно-дискримінаційних практик у власній поведінці, а також застосовувати навички з розв'язування гендерних проблем. Загалом йдеться про поширення гендерних знань на усіх рівнях системи освіти, впровадження цілісної стратегії гендерної орієнтації освітнього процесу, розробку та реалізацію стратегії просвітницької роботи через ЗМІ. Відповідно, потрібна державна підтримка громадських та неприбуткових організацій, які працюють в культурному, освітньому та медіапросторі в інтересах забезпечення гендерної рівності [1, с. 44].

Щодо гендерного питання у сфері працевлаштування, слід звернути увагу на таке явище, як "гендерна професійна сегрегація" на ринку праці. Наслідками професійної сегрегації є дисбаланс у можливостях доступу жінок і чоловіків до гідної праці, диференціація доходів, відчуття несправедливості, незадоволеності працею,

емоційне вигорання. Для цілеспрямованого досягнення соціальної справедливості варто створити гендерно чутливу систему соціального захисту.

Гендерний вимір економіки ґрунтується на розподілі економічних ресурсів між групами людей залежно від їх статі, а також розподілі відповідальності за добробут індивідів між домогосподарством, державою, ринком. За результатами оцінювання кореляції між показниками гендерного розриву і темпами економічного зростання можна судити про переваги гендерної рівноваги з точки зору більш повного використання людського капіталу в умовах інклюзивної економіки.

На нашу думку, у трудових організаціях слід більше уваги приділяти упровадженню моделей гендерного менеджменту, які можуть бути використані для гендерного інтегрування на рівні управлінської практики. Зокрема, у праці В.В. Сиченка йдеться про "інтеграційний" стиль керівництва, який опирається на засади командного менеджменту і є сприятливим для забезпечення гендерної рівності [1, с. 44], у т. ч. завдяки синергії лідерського потенціалу жінок і чоловіків.

Варто також звернути увагу на культурно-ціннісний механізм і організаційно-кадровий інструментарій забезпечення гендерної політики. У першу чергу слід подбати про формування егалітарної гендерної культури, що базується на принципі гендерної рівності і не допускає жодних дискримінацій за статтю. Обов'язковим є публічний контроль щодо дотримання засад гендерної рівності у процесі кадрового забезпечення структур публічного управління [1, с. 41].

Матеріальною основою гендерної політики слід вважати фінансово-економічний інструментарій її реалізації. Зокрема, успішність стратегії гендерної інтеграції публічної політики вирішальною мірою залежить від сталої економічної та фінансової підтримки розвитку потенціалу країни для реалізації гендерно орієнтованого планування та формування гендерно чутливого бюджету розвитку на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях.

Важливим напрямом становлення механізмів публічного управління у сфері гендерної політики має стати інтегрування зусиль органів влади з громадськими ініціативами щодо переорієнтації процесу розробки соціально-економічних політик на потреби гендерних пріоритетів у процесі бюджетного планування. Доцільно забезпечити інституційну спроможність держави щодо підтримки гендерної рівності за рахунок формування та ефективної діяльності відповідних соціально-управлінських інститутів та усталених процедур їх роботи [1, с. 44—45]. Потужним інструментом для інтеграції гендерного підходу в політику, реформи, програми вважається оцінка гендерного впливу (ОГВ), що визначається як попередній аналіз законодавчого акту, політики чи програми, що дає змогу у превентивний спосіб виявити ймовірність того, що запропоноване рішення матиме негативні наслідки для гендерної рівності [38, с. 42].

Усі зазначені напрями удосконалення гендерної політики мають використовуватися у комплексі та тісній взаємодії на різних рівнях, визначаючи зміст та ефективність процесу реалізації публічної гендерної політики на засадах стратегії гендерного інтегрування [1, с. 42].

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Таким чином, основні завдання гендерної політики орієнтовані на пояснення передумов гендерної диференційованості суспільства, оцінювання причин і наслідків гендерної нерівності і, зрештою, запровадження публічно-управлінських механізмів регулювання гендерних відносин, що, у свою чергу, окреслюють перспективи гендерного розвитку в напрямі досягнення гендерної справедливості та отримання переваг від продуктивної гендерної взаємодії.

Курс європейської та євроатлантичної інтеграції України потребує удосконалення вітчизняної гендерної політики відповідно до міжнародних гендерних стандартів і неухильного дотримання принципів регулювання гендерних відносин, прийнятих на міжнародному і європейському рівнях.

Важливим є забезпечення оперативного реагування на гендерні виклики воєнного часу, пов'язані з переосмисленням традиційних ролей чоловіки і жінки в суспільному житті, трансформацією характеристик маскулінності і фемінності, появою нових аргументів на користь підвищення економічної і громадської активності жінок, досягнення гендерного паритету в секторі безпеки та оборони, необхідністю урахування гендерних чинників під час надання гуманітарної допомоги і психологічної підтримки. Це, у свою чергу, потребує законодавчих змін, формування публічно-управлінських інститутів, ініціювання соціальних ініціатив у сфері гендерних відносин, а також розробки наукового, освітнього, інформаційного і кадрового забезпечення гендерної політики.

Перспективи подальших досліджень полягають в обґрунтуванні напрямів імплементації принципів гендерної рівності до системи публічного управління.

Література:

1. Сиченко В.В. Механізми упровадження засад гендерного інтегрування у публічному управлінні. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2022. Вип. 32. С. 39—45.
2. Желюк Т.Л., Костін У.М. Гендерна збалансованість: євроінтеграційні виклики та національні можливості. Інноваційна економіка. 2022. № 2—3. С. 75—84.
3. Чорна В.Г., Шкарупа К.В. Гендерна рівність як основа сучасного світу: історико-правовий аспект. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія "Юридичні науки". 2023. Т. 34 (73). № 6. С. 207—211.
4. Черевко О.В., Самойленко Л.Я., Маслянюк О.А. Управління персоналом публічної служби на засадах гендерної рівності. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 22. С. 234—240.
5. Гонюкова Л.В., Педченко Н.С. Сучасний механізм упровадження гендерної політики в Україні. Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія "Державне управління". 2016. № 2. С. 114—120.
6. Поляруш С.І. Протидія гендерній дискримінації: здобутки та проблеми в Україні. Наукові записки. Серія "Право". 2024. Вип. 16. С. 23—27.

7. Гонюкова Л., Дупешко-ДжусіО. Нормативно-правове забезпечення гендерної політики на рівні територіальних громад в Україні: міжнародний аспект. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія "Державне управління". 2024. Вип. 1. С. 67—73.

8. Сичова В.В., Гонюкова Л.В. Європейська хартія рівності жінок і чоловіків у житті місцевих громад як інструмент муніципальної гендерної політики в Україні. Наукові перспективи. 2024. № 2 (44). С. 449—465.

9. Яременко О.І., Намазова Ю.І. Теоретико-методичні засади формування гендерної політики органів публічного управління. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. Серія "Публічне управління та адміністрування". 2022. Т. 33 (72). № 2. С. 119—124.

10. Яременко О.І., Намазова Ю.І. Теоретичні підходи до формування гендерної політики в публічному управлінні. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2022. № 2. С. 70—75.

11. Блінніков Г.П., Підгайчук С.Я., Шевчук В.М., Сивак О.Г. Проблеми реалізації гендерної політики у секторі безпеки та оборони України. Scientific World Journal. 2020. № 04-04. С. 74—81.

12. Наливайко Л.Р. Гендерна рівність у секторі безпеки та оборони в умовах воєнного стану. Наукові перспективи. 2024. № 3 (45). С. 911—919.

13. Шопіна І.М. Проблеми забезпечення гендерної рівності в умовах правового режиму воєнного стану. Аналітично-порівняльне правознавство. 2024. № 6. С. 695—699. URL: <https://surl.li/dpebdk> (дата звернення: 03.06.2025).

14. Перевізник В.М. Механізми розвитку гендерної політики держави: автореф. дис. ... канд. наук з держ. упр.: спец. 25.00.02. Харків, 2021. 21 с.

15. Перевізник В.М. Основні типи та напрями державної гендерної політики. Вісник Національного університету цивільного захисту України. Серія "Державне управління". 2018. № 1 (8). С. 484—490.

16. Грицай І.О. Загальнотеоретична характеристика гендерної політики в Україні: напрями підвищення ефективності. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія "Право". 2018. Вип. 51. Т. 1. С. 13—17.

17. Грицай І.О. Механізм забезпечення принципу гендерної рівності: теорія та практика: монографія. Київ: ХайТек Прес, 2018. 560 с.

18. Грицай І. Суспільні трансформації в умовах воєнного стану: гендерний вимір. Міжнародна та національна безпека: теоретичні і прикладні аспекти: матеріали IX Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Дніпро, 21 березня 2025 р.); у 2-х ч. Ч. І. Дніпро: ДДУВС, 2025. С. 365—367.

19. Краснопольська Т.М. Співвідношення понять "паритетна демократія" та "гендерна демократія". Гілея: науковий вісник. 2015. Вип. 98. С. 368—371.

20. Цимбал Б.М. Гендерні аспекти публічного управління у контексті безпеки особистості: загальнотеоретичний аналіз. Держава та регіони. Серія "Публічне управління і адміністрування". 2022. № 3 (77). С. 62—66.

21. Щербак Н.В. Інституційне забезпечення реалізації державної гендерної політики в умовах реформування державного управління. Право та державне управління. 2020. № 3. С. 141—149.

22. Тюріна Д.М. Перспективи розвитку гендерної політики в умовах євроінтеграції України. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 22. С. 265—268.

23. Пархоменко-Куцевіл О. Нормативно-правове забезпечення формування державної гендерної політики в Україні. Науковий вісник: державне управління. 2021. № 3. С. 102—119.

24. Брус Т., Ковальов В. Гендерні аспекти формування соціальної політики в Україні. Аспекти публічного управління. 2020. Том 8. № 3. С. 110—118.

25. Багінський А.В., Пашкова Д.С. Вплив соціально-політичних трансформацій в Україні на гендерні відносини та конфлікти. Вісник НТУУ "КПІ". Серія "Політологія. Соціологія. Право". 2024. Вип. 4 (64). С. 77—85.

26. Людина, суспільство, держава: гендерний вимір: кол. монографія / за заг. ред. К.Б. Левченко, І.М. Сопілко. Київ; Одеса: Фенікс, 2024. 324 с.

27. Гендерна політика в системі державного управління: підручник / за заг. ред. М.М. Білинської. Запоріжжя: Друкарський світ, 2011. 132 с.

28. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків: Закон України від 08.09.2005 р. № 2866-IV // База даних "Законодавство України". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text> (дата звернення: 03.06.2025).

29. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони // База даних "Законодавство України". URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text (дата звернення: 03.06.2025).

30. Хитра О.В. Гендерний розвиток в Україні: нормативно-правова база, основні здобутки і перспективи удосконалення. Публічне управління в Україні: виклики сьогодення та глобальні імперативи: зб. тез IV Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Хмельницький, 7 лютого 2025 року). Хмельницький: Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова, 2025. С. 175—180.

31. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30 вересня 2019 р. № 722/2019 // База даних "Законодавство України". URL: <https://surl.li/lqgiss> (дата звернення: 14.06.2025).

32. Деякі питання забезпечення досягнення Цілей сталого розвитку в Україні: Розпорядження КМУ від 29 листопада 2024 р. № 1190-р // Урядовий портал. URL: <https://surl.li/dsnezsc> (дата звернення: 14.06.2025).

33. Про схвалення Концепції комунікації у сфері гендерної рівності: Розпорядження КМУ від 16 вересня 2020 р. № 1128-р // База даних "Законодавство України". URL: <https://surl.li/sqozfs> (дата звернення: 03.06.2025).

34. Про схвалення Державної стратегії забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків на період до 2030 року та затвердження операційного плану з її реалізації на 2022—2024 роки: Розпорядження КМУ від 12 серпня 2022 р. № 752-р. URL: <https://surl.li/eubrej> (дата звернення: 03.06.2025).

35. Про схвалення Стратегії впровадження гендерної рівності у сфері освіти до 2030 року та затвердження операційного плану заходів на 2022—2024 роки з її

реалізації: Розпорядження КМУ від 20 грудня 2022 р. № 1163-р // База даних "Законодавство України". URL: <https://surl.li/ucumvb> (дата звернення: 03.06.2025).

36. Про схвалення Національної стратегії подолання гендерного розриву в оплаті праці на період до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації на 2023—2025 роки: Розпорядження КМУ від 15 вересня 2023 р. № 815-р // База даних "Законодавство України". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/815-2023-%D1%80#Text> (дата звернення: 03.06.2025).

37. Гендерний профіль країни Україна. ЄС за гендерну рівність: служба допомоги реформам. URL: <http://surl.li/rnkilp> (дата звернення: 03.06.2025).

38. Гендерно орієнтоване врядування / Т. Іваніна, О. Кисельова, М. Колодій. Київ: Видавничо-поліграфічна компанія "Юстон", 2021. 116 с.

39. Питання збору даних для моніторингу гендерної рівності: Розпорядження КМУ від 2 грудня 2020 р. № 1517-р // База даних "Законодавство України". URL: <https://surl.li/vrjyму> (дата звернення: 09.07.2025).

40. Глобальний індекс гендерного розриву (The Global Gender Gap Index) та місце України в ньому (у динаміці за три роки) // Конституційний Суд України. URL: <https://ccu.gov.ua/storinka/globalnyy-indeks> (дата звернення: 09.07.2025).

41. Індекс гендерної рівності в Україні. Київ: Український Жіночий Фонд, 2025. URL: <https://surl.li/zfmpov> (дата звернення: 09.07.2025).

42. В Україні переважають жінки серед зареєстрованих безробітних: аналіз гендерного дисбалансу // NewsWeek. URL: <https://surl.li/mfaqlk> (дата звернення: 13.07.2025).

43. Про затвердження Національного плану дій з виконання резолюції Ради Безпеки ООН 1325 "Жінки, мир, безпека" на період до 2025 року: Розпорядження КМУ від 28 жовтня 2020 р. № 1544-р // База даних "Законодавство України". URL: <https://surl.li/lhewaz> (дата звернення: 09.07.2025).

44. Про схвалення Плану України: Розпорядження КМУ від 18 березня 2024 р. № 244-р // База даних "Законодавство України". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/244-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 09.07.2025).

References:

1. Sychenko, V.V. (2022), "Mechanisms for implementing the principles of gender mainstreaming in public administration", *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini*, vol. 32, pp. 39—45.
2. Zheliuk, T.L. and Kostin, U.M. (2022), "Gender balance: European integration challenges and national opportunities", *Innovatsiina ekonomika*, vol. 2—3, pp. 75—84.
3. Chorna, V.H. and Shkarupa, K.V. (2023), "Gender equality as the basis of the modern world: historical and legal aspect", *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V.I. Vernadskoho. Serii "Iurydychni nauky"*, vol. 34 (73), no. 6, pp. 207—211.
4. Cherevko, O.V., Samoylenko, L.Ia. and Maslyanko, O.A. (2024), "Public service personnel management on

the basis of gender equality", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 22, pp. 234—240.

5. Honiukova, L.V. and Pedchenko, N.S. (2016), "The current mechanism for implementation of gender policy in Ukraine", *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy. Serii "Derzhavne upravlinnia"*, vol. 2, pp. 114—120.

6. Poliarush, S.I. (2024), "Combating gender discrimination: achievements and problems in Ukraine", *Naukovi zapysky. Serii "Pravo"*, vol. 16, pp. 23—27.

7. Honiukova, L. and Dupeshko-Dzhys, Yu. (2024), "Normative and legal support of gender policy at the level of territorial communities in Ukraine: international aspect", *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Serii "Derzhavne upravlinnia"*, vol. 1, pp. 67—73.

8. Sychova, V.V. and Honiukova, L.V. (2024), "The European Charter of Equality of Women and Men in the Life of Local Communities as a Tool of Municipal Gender Policy in Ukraine", *Naukovi perspektyvy*, vol. 2 (44), pp. 449—465.

9. Yaremenko, O.I. and Namazova, Yu.I. (2022), "Theoretical and methodological fundamentals of shaping gender policy of public authorities", *Vcheni zapysky Tavriiskoho natsionalnoho universytetu imeni V.I. Vernadskoho. Serii "Publichne upravlinnia ta administruvannia"*, vol. 33 (72), no. 2, pp. 119—124.

10. Yaremenko, O.I. and Namazova, Yu.I. (2022), "Theoretical approaches to the formation of gender policy in public administration", *Dniprovskiyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava*, vol. 2, pp. 70—75.

11. Blinnikov, H.P., Pidgaychuk, S.Ia., Shevchuk, V.M. and Syvak, O.H. (2020), "Problems of gender policy implementation in the security and defense sector of Ukraine", *Scientific World Journal*, vol. 04-04, pp. 74—81.

12. Nalyvaiko, L.R. (2024), "Gender equality in the security and defense sector under martial state", *Naukovi perspektyvy*, vol. 3 (45), pp. 911—919.

13. Shopina, I.M. (2024), "Problems of ensuring gender equality in the legal regime of martial law", *Analitychno-porivnialne pravoznavstvo*, [Online], vol. 6, pp. 695—699, available at: <https://surl.li/dpebdbk> (Accessed 3 June 2025).

14. Pereviznyk, V.M. (2021), "Mechanisms of the state gender policy development", Ph.D. Thesis, Mechanisms of public administration, National University of Civil Defence of Ukraine, Kharkiv, Ukraine.

15. Pereviznyk, V.M. (2018), "The main types and directions of state gender policy", *Visnyk Natsionalnoho universytetu tsyvilnoho zakhystu Ukrainy. Serii "Derzhavne upravlinnia"*, vol. 1 (8), pp. 484—490.

16. Hrytsai, I.O. (2018), "General theoretical characteristics of gender policy in Ukraine: directions for improving efficiency", *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii "Pravo"*, vol. 51, no. 1, pp. 13—17.

17. Hrytsai, I.O. (2018), *Mekhanizm zabezpechennia pryntsyphu hendernoi rivnosti: teoriia ta praktyka [Mechanism for ensuring the principle of gender equality: theory and practice]*, KhaiTek Pres, Kyiv, Ukraine.

18. Hrytsai, I. (2025), "Social transformations under martial law: gender dimension", *Mizhnarodna ta natsionalna bezpeka: teoretychni i prykladni aspekty* [International and national security: theoretical and applied aspects], Dnipro State University of Internal Affairs, Dnipro, Ukraine, pp. 365—367.
19. Krasnopol'ska, T.M. (2015), "Interrelation between the concepts of "parity democracy" and "gender democracy"", *Hileia: naukovyi visnyk*, vol. 98, pp. 368—371.
20. Tsymbal, B.M. (2022), "Gender aspects of public administration in the context of personal security: general theoretical analysis", *Derzhava ta rehiony. Seriya "Publichne upravlinnia i administruvannia"*, vol. 3 (77), pp. 62—66.
21. Shcherbak, N.V. (2020), "Institutional support for state gender policy realization in the context of the public administration reform implementation", *Pravo ta derzhavne upravlinnia*, vol. 3, pp. 141—149.
22. Tiurina, D.M. (2024), "Prospects for the development of gender policy in the context of Ukraine's European integration", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 22, pp. 265—268.
23. Parkhomenko-Kutsevil, O. (2021), "Regulatory and legal mechanisms for the formation of state gender policy in Ukraine", *Naukovyi visnyk: derzhavne upravlinnia*, vol. 3, pp. 102—119.
24. Brus, T. and Kovalov, V. (2020), "Gender aspects of social policy formation in Ukraine", *Aspekty publichnoho upravlinnia*, vol. 8, no. 3, pp. 110—118.
25. Bahynskiy, A.V. and Pashkova, D.S. (2024), "Impact of socio-political transformations in Ukraine on gender relations and conflicts", *Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu Ukrainy "Kyivskiy politekhnichnyi instytut"*. Seriya "Politohiia. Sotsiologiia. Pravo", vol. 4 (64), pp. 77—85.
26. Levchenko, K.B. and Sopilko, I.M. (2024), *Liudyna, suspilstvo, derzhava: gendernyi vymir* [Person, society, state: gender dimension], Feniks, Kyiv, Odesa, Ukraine.
27. Bilynska, M.M. (2011), *Genderna polityka v systemi derzhavnoho upravlinnia* [Gender policy in the public administration system], Drukarskyi svit, Zaporizhzhia, Ukraine.
28. The Verkhovna Rada of Ukraine (2005), *The Law of Ukraine "On Ensuring Equal Rights and Opportunities for Women and Men"*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text> (Accessed 3 June 2025).
29. The Verkhovna Rada of Ukraine (2014), "Association Agreement between Ukraine, of the one part, and the European Union, the European Atomic Energy Community and their Member States, of the other part", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text (Accessed 3 June 2025).
30. Khytra, O.V. (2025), "Gender development in Ukraine: regulatory framework, main achievements and prospects for improvement", *Publichne upravlinnia v Ukraini: vyklyky sohodennia ta hlobalni imperatyvy* [Public administration in Ukraine: current challenges and global imperatives], The Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law, Khmelnytskyi, Ukraine, pp. 175—180.
31. President of Ukraine (2019), Decree "On the Sustainable Development Goals of Ukraine for the period up to 2030", available at: <https://surl.li/lqgiss> (Accessed 14 June 2025).
32. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Order "Some issues of ensuring the achievement of the Sustainable Development Goals in Ukraine", available at: <https://surl.li/dsnezc> (Accessed 14 June 2025).
33. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020), Order "On the approval of the Concept of Communication in the Field of Gender Equality", available at: <https://surl.li/sqozfs> (Accessed 3 June 2025).
34. Cabinet of Ministers of Ukraine (2022), Order "On approval of the State Strategy for Ensuring Equal Rights and Opportunities for Women and Men for the Period Until 2030 and approval of the Operational Plan for its Implementation for 2022-2024", available at: <https://surl.li/eubrej> (Accessed 3 June 2025).
35. Cabinet of Ministers of Ukraine (2022), Order "On the approval of the Strategy for the Implementation of Gender Equality in Education by 2030 and the approval of the operational plan of measures for 2022-2024 for its implementation", available at: <https://surl.li/ucumvb> (Accessed 3 June 2025).
36. Cabinet of Ministers of Ukraine (2023), Order "On the approval of the National Strategy for Overcoming the Gender Pay Gap for the Period Until 2030 and the approval of the Operational Plan of Measures for its Implementation for 2023—2025", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/815-2023-%D1%80#Text> (Accessed 3 June 2025).
37. The official site of Gender Equality Library (2023), "Gender Country Profile Ukraine. EU for Gender Equality: Reform Assistance Service", available at: <http://surl.li/rnkilp> (Accessed 3 June 2025).
38. Ivanina T, Kyselova O. and Kolodii M. (2021), *Henderno orientovane vriaduvannia* [Gender-responsive Governance], Iuston, Kyiv, Ukraine.
39. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020), Order "Data collection issues for gender equality monitoring", available at: <https://surl.li/vrjymy> (Accessed 9 July 2025).
40. The official site of Constitutional Court of Ukraine (2025), "The Global Gender Gap Index and Ukraine's place in it (in three-year dynamics)", available at: <https://ccu.gov.ua/storinka/globalnyy-indeks> (Accessed 9 July 2025).
41. Ukrainian Women's Foundation (2025), "Gender Equality Index in Ukraine", available at: <https://surl.li/zfmnov> (Accessed 9 July 2025).
42. The official site of NewsWeek (2025), "In Ukraine, women predominate among the registered unemployed: analysis of gender imbalance", available at: <https://surl.li/mfaqlk> (Accessed 13 July 2025).
43. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020), Order "On the approval of the National Action Plan for the implementation of UN Security Council Resolution 1325 "Women, Peace, Security" for the period until 2025", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1544-2020-%D1%80#Text> (Accessed 9 July 2025).
44. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Order "On the approval of the Plan of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/244-2024-%D1%80#Text> (Accessed 9 July 2025).

Стаття надійшла до редакції 07.08.2025 р.

С. В. Воробйов,

к. держ. упр, директор наукової лабораторії "Центральноукраїнський академічний хаб", Міжнародна наукова установа "Цифрова агенція "Е-Екологія"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2921-9992>

А. П. Бутрій,

аспірант кафедри публічного управління і проектного менеджменту, Навчально-науковий інститут менеджменту та психології, ДЗВО "Університет менеджменту освіти"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-0534-4496>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.16.336

ЗАСТОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ: ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ТА УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ

S. Vorobiov,

PhD in Public Administration,

Director of the Scientific Laboratory "Central Ukrainian Academic Hub",

International Scientific Institution "Digital Agency "E-Ecology"

A. Butriy,

Postgraduate student of the Department of Public Administration and Project Management,

Educational and Scientific Institute of Management and Psychology, SHEI "University of Educational Management"

APPLICATION OF INNOVATIVE MODELS OF PUBLIC ADMINISTRATION AT THE LOCAL LEVEL: FOREIGN EXPERIENCE AND UKRAINIAN REALITIES

У статті проаналізовано досвід використання інструментів штучного інтелекту в контексті їх застосування для потреб публічного управління на місцевому рівні в Україні та зарубіжних країнах. Визначено, що лідерами у впровадженні механізмів штучного інтелекту в системі публічного управління виступають такі держави, як Велика Британія, Німеччина, Данія, Норвегія, Естонія, Нідерланди, США, Китай, Канада, Франція, Італія та інші.

На місцевому рівні, згідно з актуальними оцінками, найбільш активне застосування інструментів штучного інтелекту відбувається у таких містах, як Одеса (Данія), Ставангер (Норвегія), Сінгапур (Сінгапур), Нью-Йорк (США) та Відень (Австрія). У рейтингу Local Online Services Index, що оцінює цифрову трансформацію міст, Київ (Україна) увійшов до переліку п'ятнадцяти найкращих міст світу за рівнем розвитку електронних сервісів.

У більшості випадків штучний інтелект виконує допоміжні функції в системі муніципального управління, зокрема у таких сферах, як регулювання транспортного трафіку, організація розумного паркування, розвиток каршерингу, забезпечення участі громадян у прийнятті рішень, міське планування, освіта тощо.

Окреслено основні напрями впровадження інструментів штучного інтелекту в управлінні Smart-містами з метою підвищення ефективності місцевого самоврядування в рамках реалізації концепції "цифрової економіки", з акцентом на стратегічне планування та оперативне управління економічним розвитком територіальних громад.

У дослідженні охарактеризовано сучасний стан, роль і місце штучного інтелекту в процесах цифрової трансформації міських громад як в Україні, так і за її межами. Визначено рівень готовності українських громад до інтеграції інноваційних інструментів у систему публічного управління.

Особливу увагу приділено чинникам, що сприяли стрімкому розвитку технологій штучного інтелекту, серед яких ключовим є накопичення значних обсягів цифрових даних у різних сферах життєдіяльності, що обумовлює потребу в інструментах для їх швидкої та якісної обробки.

На основі аналізу зарубіжного досвіду запропоновано шляхи адаптації ефективних моделей впровадження штучного інтелекту в діяльності владних інституцій місцевого рівня в Україні. У роботі обґрунтовано, що в умовах сучасної цифрової трансформації економіки та суспільства рівень ефективності управління значною мірою залежить від масштабів застосування інноваційних технологій, зокрема і технологій штучного інтелекту на місцевому рівні.

Наведено рекомендації щодо запровадження сучасних цифрових систем із використанням інструментів штучного інтелекту з метою подолання викликів та вирішення актуальних проблем у сфері публічного управління на місцевому рівні.

The article analyses the experience of using artificial intelligence tools in the context of their application for the needs of public administration at the local level in Ukraine and foreign countries. It is determined that the leaders in the implementation of artificial intelligence mechanisms in the public administration system are such countries as the United Kingdom, Germany, Denmark, Norway, Estonia, the Netherlands, the United States, China, Canada, France, Italy and others.

At the local level, according to the latest estimates, the most active use of artificial intelligence tools is taking place in cities such as Odense (Denmark), Stavanger (Norway), Singapore (Singapore), New York (USA), and Vienna (Austria). The Local Online Services Index, which assesses the digital transformation of cities, ranked Kyiv (Ukraine) among the top fifteen cities in the world in terms of e-services development.

In most cases, artificial intelligence performs auxiliary functions in the municipal administration system, in particular in such areas as traffic control, smart parking, car sharing, citizen participation in decision-making, urban planning, education, etc.

The article outlines the main directions of implementation of artificial intelligence tools in the management of Smart cities in order to increase the efficiency of local self-government within the framework of the 'digital economy' concept, with a focus on strategic planning and operational management of the economic development of territorial communities.

The study describes the current state, role and place of artificial intelligence in the processes of digital transformation of urban communities both in Ukraine and abroad. The level of readiness of Ukrainian communities to integrate innovative tools into the public administration system is determined.

Particular attention is paid to the factors that contributed to the rapid development of artificial intelligence technologies, among which the key is the accumulation of significant amounts of digital data in various spheres of life, which necessitates the need for tools for their fast and high-quality processing.

Based on the analysis of foreign experience, the author suggests ways to adapt effective models of artificial intelligence implementation in the activities of local government institutions in Ukraine. The paper substantiates that in the context of the modern digital transformation of the economy and society, the level of management efficiency largely depends on the scale of application of innovative technologies, including artificial intelligence technologies at the local level.

The article provides recommendations for the introduction of modern digital systems using artificial intelligence tools in order to overcome challenges and solve current problems in the field of public administration at the local level.

Ключові слова: штучний інтелект, публічне управління, місцеве самоврядування, місцеві владні інституції, цифрова економіка, смарт-місто, стратегічне планування, цифровізація.

Key words: artificial intelligence, public administration, local self-government, local government institutions, digital economy, smart city, strategic planning, digitalisation.

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

Міське самоврядування становить одну з ключових складових сучасного публічного управління, оскільки від його ефективності безпосередньо залежить створення комфортного та безпечного середовища для місцевих мешканців громад. В умовах цифрової трансформації держави та суспільства традиційні методи управління дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними у відповідь на сучасні виклики. Це зумовлено, зокрема, перманентною нестачею ресурсів та ускладненням обробки великих обсягів даних, які до того ж постійно зростають.

У зв'язку з цим актуалізується потреба у нових управлінських підходах, які сприятимуть оптимізації процесів, підвищенню прозорості прийняття рішень і, загалом, зможуть забезпечити збільшення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування. Одним із таких підходів є впровадження інноваційних технологій,

зокрема рішень на основі штучного інтелекту, у сфері публічного управління на місцевому рівні.

Застосування зазначених технологій дозволяє автоматизувати низку управлінських функцій: моніторинг стану місцевої інфраструктури, прогнозування потреб у капіталовкладеннях у комунальне господарство, аналіз витрат та споживання ресурсів, удосконалення якості надання адміністративних послуг, тощо.

Попри певні досягнення у сфері цифровізації на місцевому рівні, зокрема на рівні громад, існує нагальна потреба в подальших наукових дослідженнях, присвячених впровадженню механізмів штучного інтелекту в управлінські процеси органів самоврядування. Така потреба обумовлена необхідністю раціонального використання наявних ресурсів (фінансових, технологічних, кадрових та інших) і ефективного використання комунального майна, а також, утримання його в належному стані та подальшого відновлення. Ці фактори формують новий суспільний запит на використання зручних, ефективних і доступних цифрових інструментів у сфері публічного управління.

На нашу думку, комплексне дослідження зарубіжного та вітчизняного досвіду впровадження інноваційних технологій у цій сфері — з урахуванням сучасного стану, ролі та значення штучного інтелекту у цифровому розвитку — сприятиме створенню ефективних моделей управління і нових цифрових інструментів. Це, у свою чергу, дозволить підвищити результативність функціонування місцевих владних інституцій і забезпечити сталий розвиток громад в Україні.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У наукових дослідженнях як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців дедалі більшої актуальності набувають питання впровадження цифрових механізмів у різноманітні сфери життєдіяльності людини, що обумовлено їх потенціалом в частині оптимізації управлінських процесів, підвищення ефективності прийняття рішень та загального сприяння інноваційному розвитку держави, територіальних громад і суспільства в цілому.

Так, аналізу теоретичних аспектів цифровізації публічного управління та засад цифрового розвитку присвячені наукові розробки С. Воробйова, В. Наместнік, А. Осьмака, О. Загойської, С. Шайхета та ін.

Дослідження щодо цифровізації управлінських процесів у країнах, які є лідерами цифрової трансформації публічного управління та розробки у сфері GovTech, містяться у роботах В. Мороза, А. Квітки, Н. Новіченко, О. Бардах та інших.

Різні концепції інноваційного розвитку розглядали у своїх працях провідні вітчизняні та зарубіжні вчені, зокрема, Д. Клиновий, В. Онікієнко, С. Ілляшенко, Я. Вишнякова, С. Кисельова та інші.

Разом з тим, ґрунтовних спеціалізованих досліджень проблеми застосування штучного інтелекту в публічному управлінні місцевого рівня українськими науковцями проведено не було.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даного дослідження є аналіз досвіду застосування технологій штучного інтелекту в місцевому управлінні та діяльності органів місцевого самоврядування, визначення ефективних інноваційних практик і цифрових інструментів, а також, розробка рекомендацій щодо їх практичного застосування в Україні.

Для досягнення зазначеної мети поставлено такі основні завдання:

- проаналізувати зарубіжний досвід впровадження інструментів штучного інтелекту в управлінні Smart-громадами з метою підвищення ефективності місцевого самоврядування;

- охарактеризувати сучасний стан, роль та місце технологій штучного інтелекту в процесах цифрової трансформації в Україні;

- здійснити порівняльний аналіз рівня готовності громад до впровадження інструментів штучного інтелекту в Україні та за кордоном;

- сформулювати рекомендації щодо адаптації зарубіжного досвіду та впровадження кращих практик, з урахуванням потреб і особливостей органів місцевого самоврядування в Україні.

Таке формулювання мети та завдань дослідження забезпечує можливість систематизації та узагальнення зарубіжного досвіду застосування інструментів штучного інтелекту в публічному управлінні місцевого рівня, а також сприяє розробці прикладних рекомендацій щодо їх адаптації й імплементації в управлінську практику в Україні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасному динамічному світі концепція розумних громад (Smart Community) набуває все більшого поширення, що обумовлено процесами цифровізації та глобалізації. Ці процеси зумовлюють постійне зростання навантаження на місцеву інфраструктуру та збільшення обсягів різноманітних даних, які акумулюються органами управління на місцевому рівні. У цьому контексті технології штучного інтелекту (далі — ШІ) виступають потужним інструментом, здатним підтримати трансформаційні процеси, пов'язані з впровадженням концепції Smart Community, сприяти підвищенню якості місцевих адміністративних послуг і підсиленню ефективності управління ресурсами громад.

Одним із найуспішніших прикладів інтеграції ШІ в управління на місцевому рівні є Сінгапур із національною стратегією "Smart Nation" [1]. У межах цієї стратегії цифрові інструменти, що базуються на застосуванні ШІ, активно використовуються для моніторингу транспортної інфраструктури, планування потоків транспорту та оптимізації ресурсів. Встановлення сенсорів і впровадження інтелектуальних алгоритмів дало змогу суттєво зменшити рівень заторів і покращити екологічну ситуацію завдяки скороченню викидів шкідливих речовин, що є надзвичайно важливим в умовах високої щільності населення.

Згідно з даними Global AI Index 2023, Сінгапур посідав третє місце у світі серед лідерів з впровадження технологій штучного інтелекту у сфері публічного управління. У Government AI Readiness Index 2023 країна розташувалася на другій позиції, а за Global Innovation Index 2023 — на п'ятій [5, С. 419]. Це свідчить про високий рівень інституційної готовності до цифрових трансформацій та системний підхід до впровадження інновацій у публічному секторі.

Ще одним прикладом ефективного використання ШІ на локальному рівні є місто Нью-Йорк, де алгоритми аналізу великих даних використовуються для планування дій у кризових ситуаціях, зокрема під час стихійних лих або пандемій. Окрім цього, у місті активно запроваджуються інструменти штучного інтелекту, орієнтовані на підвищення рівня безпеки. Зокрема, цифрові системи, що використовують ШІ, здійснюють аналіз даних із камер відеоспостереження, кримінальних зведень та іншої релевантної інформації, що дозволяє правоохоронним органам своєчасно реагувати на потенційні загрози. Це, у свою чергу, сприяє зменшенню рівня злочинності та зростанню громадської довіри до правоохоронних інституцій [3, с. 99].

Разом із тим, аналіз міжнародної практики застосування ШІ у безпековій сфері засвідчує й наявність певних ризиків та викликів. Зокрема, на відміну від Нью-Йорка, міста Санта-Крус і Чикаго були змушені призупинити використання предикативних алгоритмів у роботі поліції через виявлені системні недоліки цих технологій, зокрема щодо точності прогнозування та етичних аспектів їх застосування [4].

На думку старшого редактора видання MIT Technology Review, доктора філософії Вілла Д. Гавена, проблеми, пов'язані із застосуванням алгоритмів ШІ у сфері безпеки, значною мірою зумовлені недосконалістю самих технологій. Зокрема, йдеться про обмежену репрезентативність даних, що використовуються для навчання моделей машинного навчання, а також про вплив так званої "евристики доступності" на процес прийняття рішень. Цей феномен передбачає хибну пріоретизацію проблем, які є більш помітними в медійному просторі, незалежно від їх об'єктивної важливості чи нагальності [5].

Позицію Вілла Д. Гавена підтримує також доцент кафедри комп'ютерних наук Стенфордського університету Санмі Коєджо, який наголошує на хибному уявленні про неупередженість, об'єктивність та логічність алгоритмів ШІ. За його словами, існує поширене, але помилкове переконання, що системи штучного інтелекту є апіорно справедливими, хоча результати останніх досліджень спростовують цю гіпотезу [6].

У зв'язку з цим постає важливий висновок: під час впровадження технологій ШІ у сферах, що безпосередньо впливають на безпеку життєдіяльності населення, необхідно дотримуватися певних нормативних і етичних обмежень. Зокрема, остаточні рішення мають прийматися уповноваженими особами органів місцевого самоврядування на основі попередньо оброблених і проаналізованих даних, що генеруються автоматизованими системами.

Крім того, за повідомленням видання ARS Technica нова система штучного інтелекту під назвою "AI Scientist", розроблена японською компанією Sakana AI, під час одного з тестувань взагалі самостійно почала змінювати свій програмний код, щоб викликати системну команду і запустити себе знову. Це призвело до безперервного виконання програми. В іншому випадку, коли експеримент тривав занадто довго і перевищував встановлені обмеження часу, система не прискорила виконання коду, а спробувала змінити свій код для продовження цього часу [7].

Водночас, у низці інших сфер застосування, зокрема в галузі енергоменеджменту, нейромережі демонструють значно вищу ефективність. Так, успішна практика міста Токіо ілюструє високий потенціал ШІ у забезпеченні енергоефективності місцевої інфраструктури. У столиці Японії інтелектуальні технології використовуються для оптимізації енергоспоживання в будівлях шляхом автоматичного регулювання систем освітлення, кондиціонування повітря та інших інженерних мереж залежно від метеоумов і рівня активності мешканців. Такий підхід сприяє зменшенню витрат на комунальні послуги, а також скороченню викидів CO₂, що є особливо актуальним у контексті боротьби зі змінами клімату.

Таким чином, ми поділяємо позицію сучасних дослідників і практиків у сфері застосування механізмів штучного інтелекту, які підкреслюють, що, хоча автономна поведінка ШІ не становить безпосередньої загрози в умовах контрольованого середовища, не слід ігнорувати важливість обмеження його автономного функціонування в системах, що не ізольовані від зовнішнього середовища. У таких випадках доцільним є використання архітектур, які дозволяють ізолювати програмне забезпечення ШІ від впливу на ширші системи, тим самим запобігаючи можливим ризикам, пов'язаним

з неконтрольованою поведінкою інтелектуальних алгоритмів [8].

У цьому контексті заслуговує на увагу досвід країн Європейського Союзу, де міста демонструють високу ефективність використання ШІ в різних галузях — від економіки до охорони довкілля. Наприклад, Копенгаген вирізняється послідовною екологічною політикою, в межах якої активно застосовуються алгоритми штучного інтелекту для моніторингу стану навколишнього середовища. В місті функціонує широка мережа розподілених сенсорів, які фіксують показники якості повітря, води та рівня шумового забруднення. Отримані дані оперативно аналізуються за допомогою інтелектуальних систем, що дозволяє місцевій владі своєчасно реагувати на екологічні виклики, а також формувати стратегічні рішення щодо підвищення рівня екологічної стійкості навколишнього середовища. Це, у свою чергу, сприяє покращенню якості життя мешканців і формуванню комфортного місцевого простору.

З огляду на викладене, можна дійти висновку, що застосування інструментів штучного інтелекту у Smart-громадах має значний потенціал. Насамперед, йдеться про принципово новий рівень можливостей щодо покращення якості адміністративних послуг, підвищення ефективності управління місцевою інфраструктурою та забезпечення сталого розвитку громад.

Одним із ключових напрямів ефективного функціонування Smart-громад є впровадження інтелектуальних систем на основі технологій штучного інтелекту, які здатні суттєво покращити процеси управління комунальним господарством, інфраструктурою, безпекою, вуличним освітленням, водопостачанням, тощо. Це, своєю чергою, сприяє більш ефективному розподілу ресурсів, забезпеченню високої якості місцевих послуг населенню, підвищенню рівня комфорту життя мешканців громад та зміцненню безпекової ситуації у громаді.

Зокрема, оптимізація енергоспоживання за допомогою ШІ дозволяє значно знизити витрати на комунальні послуги як для мешканців, так і для міських бюджетів. Значну роль у цьому процесі відіграють цифрові технології, здатні регулювати енергетичні витрати з урахуванням поточних потреб жителів та зовнішніх природно-кліматичних умов. Такий підхід сприяє скороченню викидів парникових газів, зменшенню вуглецевого сліду та підвищенню екологічної стійкості адміністративно-територіальних одиниць.

Особливої уваги заслуговують питання забезпечення прозорості та відкритості даних щодо життєдіяльності громади. Сучасні інструменти штучного інтелекту надають можливість обробляти значні обсяги інформації в реальному часі, що дозволяє приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі аналітичних прогнозів. Забезпечення відкритого доступу до таких даних сприяє підвищенню рівня довіри громадян до органів місцевого самоврядування, розширенню можливостей громадської участі в процесах прийняття рішень і зміцненню демократичних інституцій на місцевому рівні.

Водночас впровадження ШІ в процеси управління сільськими, селищними та міськими громадами супроводжується низкою викликів. Окрім етичних дилем і ризиків, пов'язаних із функціонуванням алгоритмів у сфері безпеки, не менш актуальними залишаються питання захис-

ту персональних даних, забезпечення конфіденційності інформації, кібербезпеки та стійкості інфраструктури. У контексті зростання обсягів інформації, яка обробляється за допомогою сенсорних мереж та автоматизованих систем, особливої ваги набуває необхідність розробки ефективних нормативно-правових та регуляторних механізмів мінімізації ризиків, пов'язаних із широким застосуванням цифрових технологій.

Окремим завданням, що набуває особливої актуальності в умовах України, є забезпечення належного фінансування процесів цифрової трансформації. Інтеграція інноваційних технологій вимагає значних ресурсів на модернізацію існуючих програмно-апаратних комплексів, підготовку кваліфікованих кадрів, забезпечення рівного доступу всіх категорій населення до цифрових послуг, що особливо актуально для сільських та селищних громад, а також, створення інклюзивного цифрового середовища. У цьому контексті додаткової уваги потребує подолання потенційного цифрового розриву, що може виникнути внаслідок нерівного доступу до технологій, зумовленого соціально-економічними чинниками.

Враховуючи зарубіжний досвід, можна стверджувати, що впровадження інструментів штучного інтелекту у концепціях Smart-громад вважається одним із ключових чинників підвищення ефективності місцевого самоврядування. Механізми ШІ сприяють автоматизації управлінських процесів, підвищенню якості стратегічного та оперативного планування, оптимізації ухвалення управлінських рішень, що в сукупності забезпечує поліпшення якості надання послуг місцевим мешканцям, раціоналізацію використання ресурсів та сприяє екологічній збалансованості соціально-економічного розвитку громад.

У контексті українських реалій, із урахуванням кращих міжнародних практик, доцільно зазначити, що поступова інтеграція технологій ШІ у поки що переважно традиційні моделі управління, здатна забезпечити підвищення прозорості та ефективності наявних цифрових сервісів, покращити рівень безпеки та комфорту для громадян, а також створити підґрунтя для досягнення цілей сталого розвитку населених пунктів України.

Водночас, варто звернути увагу й на те, що поряд з активізацією державної політики у сфері цифрової трансформації, в Україні вже мають місце позитивні приклади реалізації проєктів впровадження механізмів штучного інтелекту на місцевому рівні.

Так, до найбільш успішних прикладів застосування ШІ у великих громадах можна віднести впровадження інтелектуальних систем управління дорожнім рухом у Києві та Львові. Зазначені міста вже функціонують з використанням сучасних цифрових рішень на базі алгоритмів машинного навчання, які забезпечують аналіз дорожньої ситуації в режимі реального часу. Збір даних відбувається через мережу сенсорів і камер відеоспостереження, що дозволяє прогнозувати затори та автоматично регулювати роботу світлофорів. Такий підхід не лише підвищує ефективність транспортного управління, зменшуючи затори та покращуючи мобільність, але й сприяє скороченню шкідливих викидів у навколишнє середовище.

У місті Києві також функціонує система відеоспостереження з елементами ШІ, що здатна автоматично ідентифікувати підозрілу активність та оперативно інформувати правоохоронні органи про потенційні заг-

рози. Така система підвищує ефективність превентивних заходів і загалом зміцнює рівень громадської безпеки.

У Харкові реалізуються проєкти, що спрямовані на застосування штучного інтелекту в моніторингу безпеки, управлінні трафіком, оптимізації роботи комунальних служб.

Місто Одеса демонструє позитивні тенденції у сфері цифровізації державних послуг. Тут запроваджуються технології, які використовують ШІ для аналізу звернень громадян, автоматизації процесів обробки даних та покращення комунікації між органами місцевої влади та мешканцями. Крім того, в місті тривають експерименти з упровадженням інтелектуальних систем управління комунальним транспортом, що має на меті підвищення ефективності його функціонування та зручності для користувачів.

В місті Дніпро тривають активні процеси інтеграції технологій штучного інтелекту в управління міською інфраструктурою. Зокрема, впроваджуються рішення, що базуються на ШІ, для збору та аналізу даних про стан дорожнього покриття. Це дозволяє ефективніше планувати ремонтні роботи та загалом сприяє підвищенню якості дорожньої інфраструктури. Окрім цього, у місті реалізуються проєкти, в яких застосовуються алгоритми машинного навчання для прогнозування соціально-економічних потреб населення [11].

Разом із тим, як уже зазначалося вище, цифрова трансформація територіальних громад в Україні супроводжується низкою структурних викликів. Одним із ключових бар'єрів залишається недостатнє фінансування проєктів, спрямованих на впровадження інноваційних технологій, зокрема на базі штучного інтелекту. Аналіз ситуації в розрізі міських, селищних та сільських громад засвідчує значну асиметрію у фінансових можливостях. Якщо для великих міських громад забезпечення інноваційної діяльності, зокрема за рахунок бюджету розвитку, є реальністю, то малі міста, селища та села зазвичай стикаються зі значним дефіцитом ресурсного забезпечення, що ускладнює реалізацію цифрових ініціатив як загалом, так і у сфері застосування ШІ зокрема.

Крім фінансових бар'єрів, не менш актуальною є проблема кадрової спроможності — нестача висококваліфікованих фахівців, здатних впроваджувати, супроводжувати та масштабувати складні цифрові системи. Це викликає потребу в запровадженні системного підходу до підготовки та перепідготовки кадрів на всіх рівнях управління.

У цьому контексті перспективним напрямом є розвиток механізмів публічно-приватного партнерства як одного з інструментів залучення інвестицій у сферу цифрової трансформації громад. В Україні вже наявні приклади успішної реалізації таких ініціатив за участі приватного сектору, науково-дослідних установ, цифрових агенцій та міжнародних донорів. Серед них можна виокремити проєкти "Комфортна громада Гостомельщини" у Гостомельській селищній громаді [12], пілотний проєкт цифрової трансформації у Шацькій селищній громаді [13] та інші ініціативи, орієнтовані на впровадження інновацій у сферах громадської участі, транспорту, екології, енергетики, безпеки та інших напрямках муніципального управління.

В умовах обмежених фінансових, організаційних і технологічних можливостей, громадам із низьким

рівнем цифрової зрілості та спроможності до трансформацій доцільно орієнтуватися на доступні цифрові інструменти, які вже розроблені та функціонують в Україні. Рекомендується застосування комбінованого (етапного) підходу до їх впровадження, що дозволяє уникнути ризиків та забезпечити поступове нарощування функціональних можливостей.

На початковому етапі може бути реалізовано пілотний проєкт, що забезпечує доступ до обмеженого набору функцій на безоплатній основі або за символічну плату — зокрема для налаштування, тестування та технічної підтримки цифрового продукту. На подальших етапах функціонал може бути розширено відповідно до зростаючих потреб та можливостей громади, що, у свою чергу, створює передумови для поступового впровадження елементів штучного інтелекту в управлінські процеси.

Крім того, хочемо акцентувати увагу на наявних можливостях державно-приватного партнерства, зміст якого полягає в активному впровадженні програм, спрямованих на підтримку цифрової трансформації громад. Зокрема, програма "Акселератор цифрової стійкості "Громада 4.0", ініційована міжнародною організацією SocialBoost за підтримки Міністерства цифрової трансформації України та Програми "U-LEAD з Європою", спрямована на сприяння розробці та впровадженню цифрових рішень у невеликих громадах. Основна мета цієї програми — підвищити стійкість громад в умовах воєнного стану, а також, створити передумови для ефективного відновлення в післявоєнний період [14].

На загальнодержавному рівні також спостерігається посилення уваги до використання штучного інтелекту в діяльності органів державної влади. Так, Державна служба статистики України активно впроваджує інструменти ШІ для автоматизації процесів збору, обробки та аналізу статистичних даних [15, 16].

У сфері охорони здоров'я Міністерство охорони здоров'я України застосовує ШІ для підтримки процесів діагностики, ведення електронної медичної статистики, прогнозування результатів лікування та розробки нових методів терапії [17, 18].

Важливим кроком у цифровому розвитку країни стало ухвалення 13 червня 2024 року змін до Положення про Єдиний державний веб-портал електронних послуг. Відповідно до цих змін, національному проєкту "Дія" офіційно дозволено використовувати моделі штучного інтелекту в наданні державних онлайн-послуг [19]. Це стало черговим свідченням того, що ШІ розглядається не лише як інструмент технічної модернізації, а як важливий чинник інституційної трансформації системи публічного управління.

Таким чином, очевидно, що застосування технологій штучного інтелекту у процесах цифрової трансформації як на місцевому, так і на загальнонаціональному рівнях, дедалі більше утверджується як ключовий інструмент підвищення ефективності діяльності органів місцевого самоврядування та органів державної влади.

Однак для розширення практики використання таких технологій в Україні необхідно подолати низку системних викликів. Насамперед йдеться про забезпечення належного рівня фінансування, гарантування кібербезпеки, а також розвиток людського капіталу — підго-

товку фахівців відповідного рівня, здатних ефективно впроваджувати та супроводжувати інтелектуальні системи.

З урахуванням глобальних трендів можна стверджувати, що подальший розвиток технологій ШІ стане визначальним чинником інноваційного розвитку держав. Для досягнення цієї мети необхідна ефективна координація зусиль між центральною та місцевою владою, приватним сектором, громадянським суспільством і міжнародними партнерами. Синергія таких зусиль, заснована на обміні досвідом та адаптації найкращих світових практик, що сприятиме успішній інтеграції України у глобальну цифрову економіку та підвищенню її конкурентоспроможності на міжнародній арені.

В контексті даного дослідження, хочемо окремо виділити також питання оцінки стану готовності територіальних громад в Україні до впровадження цифрових інновацій загалом та інструментів штучного інтелекту зокрема. На нашу думку, цей показник відіграє одну ключових ролей у здатності громад адаптуватися до сучасних, надзвичайно динамічних викликів цифрового розвитку держави та суспільства, а відтак, цей напрям може бути окремою темою більш ґрунтовних досліджень. Для цього, наразі, на нашу думку необхідно створити концептуальні основи для забезпечення можливості проведення оцінки такого рівня, що дозволить виявити ключові виклики, потенціали та відмінності в підходах до впровадження цифрових рішень залежно від масштабів, функціонального призначення та сфери застосування відповідних інновацій.

Світовий досвід демонструє, що у країнах Європейського Союзу процеси впровадження ШІ в місцеве управління вже мають характер сталого розвитку. Так, у містах Данії, Німеччини та Нідерландів спостерігається системна підтримка цифрових інновацій з боку держави та місцевої влади. У Великобританії та Франції розвиваються інтелектуальні системи міської безпеки та транспортні мережі на основі ШІ, що сприяє оптимізації логістичних процесів і підвищенню ефективності міської інфраструктури.

Водночас Естонія демонструє приклад інтегрованого підходу до цифрової трансформації, в рамках якого вже тривалий час впроваджуються технології ШІ в процеси управління громадами. Завдяки підтримці на державному рівні, естонські громади застосовують ШІ у сфері надання публічних послуг, управління комунальною інфраструктурою та аналітики міських даних, що сприяє підвищенню ефективності рішень органів місцевого самоврядування.

Таким чином, аналіз досвіду ЄС свідчить, що рівень готовності громад до впровадження ШІ значною мірою залежить від наявності політичної волі, державної підтримки, сучасної нормативно-правової бази, розвинутої цифрової інфраструктури, а також фінансового й матеріально-технічного забезпечення.

У контексті цього дослідження доцільно провести порівняльний аналіз стану готовності міських громад у країнах ЄС та в Україні до впровадження інструментів штучного інтелекту. Для цього можна використати як наведені вище приклади з міжнародного досвіду, так і результати аналітичного дослідження Міністерства цифрової трансформації України "Індекс цифрової трансформації територіальних громад України" [20].

Індекс цифрової трансформації громад України (далі — Індекс) — це інструмент моніторингу цифровізації на рівні територіальних громад, започаткований Мінцифри. Індекс дозволяє органам місцевого самоврядування оцінити поточний стан цифрового розвитку громади та виявити чинники, що впливають на ефективність реалізації цифрової трансформації. Отримані результати можуть бути використані при ухваленні управлінських рішень щодо пріоритетів цифровізації на місцевому та регіональному рівнях.

За задумом розробників, високий рейтинг громади за результатами Індeksu може стати додатковим аргументом для залучення інвестицій та розвитку державно-приватного партнерства.

Українські великі міста, зокрема такі як Київ, Львів, Дніпро, Харків, Одеса та інші, демонструють активну діяльність у напрямку впровадження цифрових рішень і механізмів штучного інтелекту. Водночас, ця сфера залишається надзвичайно динамічною, а через перманентний дефіцит фінансових, кадрових і технологічних ресурсів існує ризик уповільнення темпів цифрової трансформації.

Урахування національної специфіки дозволяє чітко розмежувати і адаптувати зарубіжний досвід, зокрема країн Європейського Союзу, до українських реалій. У той час як у ЄС рушійною силою цифровізації здебільшого виступає державна підтримка, в Україні процес впровадження інновацій переважно ініціюється на місцевому рівні — через цифрові проекти окремих, проактивних громад за підтримки міжнародних донорів і приватного сектору.

Разом із тим, для масштабування таких ініціатив, необхідно сформувати цілісну державну політику у сфері цифрових інновацій. Одним із ключових елементів такої політики має стати створення чіткої нормативно-правової бази, яка регламентуватиме процеси впровадження технологій ШІ. У цьому напрямку вже зроблено низку важливих кроків. Зокрема, в Україні діє Закон "Про основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні" [21], ухвалено Розпорядження Кабінету Міністрів України "Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні" [22], діє Закон "Про основні засади забезпечення кібербезпеки України" [23], а також розробляється проєкт Закону України "Про штучний інтелект".

Для порівняння, у 2024 році Європарламент вже ухвалив законодавчий акт про штучний інтелект — Artificial Intelligence Act, який передбачає диференційований підхід до регулювання використання ШІ-систем залежно від рівня ризику та їхнього потенційного впливу на суспільство [24].

У цьому контексті можна зробити висновок, що рівень готовності України до цифрових трансформацій на національному, регіональному та місцевому рівнях поступається рівню країн із високими показниками розвитку цифрового середовища. Водночас, наявність позитивного міжнародного досвіду створює потенціал для ефективної адаптації кращих практик в українському контексті. Йдеться, зокрема, про досвід створення публічно-приватних партнерств, модернізацію державної політики відповідно до вимог цифрової економіки, забезпечення доступу до відкритих даних та розвиток сучасної цифрової інфраструктури.

Певною мірою такі трансформаційні процеси вже відбуваються: згідно з даними міжнародного дослідження E-Government Development Index, у 2024 році Україна посіла 30-те місце серед 193 країн світу за рівнем розвитку цифрових державних послуг [25].

Отже, порівняльний аналіз стану готовності місцевого самоврядування до впровадження інструментів ШІ в Україні та в зарубіжних країнах свідчить, що українські громади наразі відстають як від закордонних колег, що вказує на необхідність розроблення та впровадження комплексної національної стратегії розвитку механізмів ШІ, яка має ґрунтуватися на консолідації зусиль усіх зацікавлених сторін — від центральних органів виконавчої влади до органів місцевого самоврядування, приватного сектору, науково-дослідницьких спільнот та міжнародних партнерів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Узагальнюючи викладене, слід відзначити значний потенціал України у сфері впровадження інноваційних рішень, зокрема в галузі цифрового врядування, що підтверджується результатами міжнародних досліджень з оцінки рівня розвитку електронних державних послуг в Україні.

Разом з тим, якщо змістити аналітичний фокус на місцевий рівень, рівень громад, стає очевидною наявність так званого цифрового розриву — дисбалансу між рівнем цифрової спроможності національних органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Такий розрив значною мірою зумовлений нерівномірним розподілом ресурсів, відмінностями в організаційній спроможності та відсутністю збалансованої підтримки від міжнародних донорів.

У цьому контексті, міжнародний досвід впровадження технологій штучного інтелекту для управління громадами, має суттєвий прикладний потенціал для України, за умов його певної адаптації, зокрема в частині розвитку державного-приватного партнерства, що може стати потужним імпульсом для прискорення цифрової трансформації місцевого самоврядування.

На нашу думку, саме інтеграція зусиль громади, бізнесу та держави дозволить громадам не лише підвищити свою конкурентоспроможність на національному й міжнародному рівнях, а й максимально реалізувати власний потенціал у сфері інноваційного розвитку.

У зв'язку з цим, доцільним є подальше дослідження механізмів державно-приватного партнерства у впровадженні інноваційних проєктів, адже в межах цієї роботи основна увага зосереджувалась на оцінці самостійної цифрової спроможності органів публічної влади.

Окрему увагу слід приділити формуванню науково-методичної бази для розробки практичних рекомендацій щодо застосування штучного інтелекту управлінні громадами. Не менш актуальним є питання напрацювання проєктів рамкових програм місцевих органів влади у сфері використання ШІ, що набуває особливої важливості з огляду на дефіцит висококваліфікованих фахівців у цій сфері.

Водночас, дискусійною залишається проблема розробки методичних підходів до оцінювання ефективності рішень на основі ШІ, впроваджених на рівні громад. Створення таких KPI (ключових показників ефективності) могло б спиратися на методологічні напрацювання Міністерства цифрової трансформації України, зокрема у межах Індексу цифрового розвитку територіальних громад.

Таким чином, проблематика, порушена у даному дослідженні, є надзвичайно актуальною, має значний науковий і прикладний потенціал, а також потребує подальшого глибокого вивчення для розробки цілісних стратегій цифрової трансформації місцевого самоврядування в Україні.

Література:

1. Singapore National AI Strategy 2.0 (NAIS 2.0) (2023), "Singapore National AI Strategy 2.0", Доступно: <https://file.go.gov.sg/nais2023.pdf> (Дата звернення: 23 квітня 2025).
2. Hachkevych, A. (2024), "Organizational and Legal Support for the Introduction of Artificial Intelligence in Singapore", *Analytical and Comparative Jurisprudence*, no. 2, pp. 418—428, Доступно: <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.02.71> (Дата звернення: 23 квітня 2025).
3. Бугера, О.І. (2023), "Штучний інтелект та запобігання злочинності: досвід США", *Прикарпатський юридичний вісник*, № 4, с. 99—102.
4. Висоцький, А.А., Суріков, О.О. та Василюк-Зайцева, С.В. (2023), "Розвиток штучного інтелекту в сучасній медицині", *Український медичний часопис*, т. 154, № 2, Доступно: <https://doi.org/10.32471/umj.1680-3051.154.241221> (Дата звернення: 25 квітня 2025).
5. IBM Data and AI Team (2020), "AI Bias Examples", IBM, Доступно: <https://www.ibm.com/think/topics/shedding-light-on-ai-bias-with-real-world-examples> (Дата звернення: 25 квітня 2025).
6. Heaven, W.D. (2021), "Predictive policing is still racist-whatever data it uses", *MIT Technology Review*, Доступно: <https://www.technologyreview.com/2021/02/05/1017560/predictive-policing-racist-algorithmic-bias-data-crime-predpol/> (Дата звернення: 25 квітня 2025).
7. Stanford HAI (2020), "How Trustworthy Are Large Language Models Like GPT?", Доступно: <https://hai.stanford.edu/news/how-trustworthy-are-large-language-models-gpt> (Дата звернення: 25 квітня 2025).
8. Ars Technica (2024), "Research AI model unexpectedly attempts to modify its own code to extend runtime", Доступно: <https://arstechnica.com/information-technology/2024/08/research-ai-model-unexpectedly-modified-its-own-code-to-extend-runtime/> (Дата звернення: 25 квітня 2025).
9. Державний університет інформаційно-комунікаційних технологій (2020), "Еволюція ШІ: в Токіо нейромережа самостійно змінила свій код", Доступно: <https://ftp.dut.edu.ua/ua/news-1-9-13101-evolyuciya-shi-v-tokio-neyromerezha-samostiyno-zminila-sviy-kod> (Дата звернення: 25 квітня 2025).
10. УНІАН (2024), "Глобальні тренди-2024: як Україна та штучний інтелект 'захоплюють' світ", Доступно: <https://www.unian.ua/world/globalni-trendi-2024-yak-ukrajina-ta-shtuchniy-intelekt-zahoplyuyut-svit-12533265.html> (Дата звернення: 25 квітня 2025).
11. УНІАН (2024), "Звільняє з роботи секретарів, бухгалтерів і водіїв, але дає технопрорив: що нам несе штучний інтелект", Доступно: <https://www.unian.ua/world/zvilnyaye-z-roboti-sekretariv-buhgalteriv-i-vodijiv-ale-daye-tehnopriv-shcho-nam-nese-shtuchniy-intelekt-12535974.html> (Дата звернення: 25 квітня 2025).
12. Delo.ua (2024), "Мінцифри презентувало 'Білу книгу' з регулювання ШІ в Україні: які підходи пропонує", Доступно: <https://delo.ua/telecom/mincifri-prezentuvalo-bilu-knigu-z-regulyuvannya-si-v-ukrayini-yaki-pidkhodiproponuje-433762/> (Дата звернення: 25 квітня 2025).
13. Гостомельська селищна територіальна громада (2021), "Комфортна громада", Доступно: <https://hostomel.comfortable.community/> (Дата звернення: 25 квітня 2025).
14. Район.in.ua (2024), "У Шацькій селищній раді впровадять пілотний проєкт цифрової трансформації", Доступно: <https://rayon.in.ua/news/428396-u-shatskiy-selishchniy-radi-vprovadyat-pilotniy-proekt-tsifrovoi-transformatsii> (Дата звернення: 25 квітня 2025).
15. Міністерство цифрової трансформації України (2024), "Громада 4.0: лідери цифрової трансформації обговорювали роль діджиталізації у відбудові та відновленні громад", Доступно: <https://www.kmu.gov.ua/news/hromada-40-lidery-tsyfrovoi-transformatsii-obhovoriuvaly-rol-didzhytalizatsii-u-vidbudovi-ta-vidnovlenni-hromad> (Дата звернення: 25 квітня 2025).
16. Державна служба статистики України (2021), "Статистика у смартфоні", Доступно: https://www.ukrstat.gov.ua/document/pro_dodatok.pdf (Дата звернення: 25 квітня 2025).
17. Державна служба статистики України (2021), "Індекс споживчих цін", Доступно: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/infografika/2023/price/price_07_23_u.pdf (Дата звернення: 25 квітня 2025).
18. CB Insights (2021), "U MOZ rozpovily pro korynsni onlain-servisy dlia otrymannia bezkoshtovnykh likiv ta obstezhennia", Доступно: <https://www.cbinsights.com/research/artificial-intelligence-startups-healthcare> (Дата звернення: 25 квітня 2025).
19. Дія.Цифрова громада (2021), "Дія.Цифрова громада", Доступно: <https://hromada.gov.ua/> (Дата звернення: 25 квітня 2025).
20. Центр демократії та верховенства права (2024), "Європарламент ухвалив перший у світі закон про штучний інтелект", Доступно: <https://cedem.org.ua/news/eu-zakon-pro-shtuchnyi-intelekt/> (Дата звернення: 25 квітня 2025).
21. United Nations (2024), "E-Government Development Index", *Online Services Index*, Доступно: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine> (Дата звернення: 25 квітня 2025).
22. Кабінет Міністрів України (2024), "Про внесення змін до Положення про Єдиний державний вебпортал електронних послуг: Постанова від 13.06.2024 № 693", Доступно: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/693-2024-p#Text> (Дата звернення: 25 квітня 2025).
23. Верховна Рада України (2007), "Про Основні засади розвитку інформаційного суспільства в Україні

на 2007 — 2015 роки", Відомості Верховної Ради України, № 12, с. 102.

24. Кабінет Міністрів України (2020), "Про схвалення Концепції розвитку штучного інтелекту в Україні", Розпорядження від 2 грудня 2020 р. № 1556-р, Київ, Україна.

25. Верховна Рада України (2017), "Про основні задачі забезпечення кібербезпеки України", Відомості Верховної Ради України, № 45, ст. 403.

References:

1. Government of the Republic of Singapore (2023), "Singapore National AI Strategy 2.0", available at: <https://file.go.gov.sg/nais2023.pdf> (Accessed: 23 April 2025).

2. Hachkevych, A. (2024), "Organizational and Legal Support for the Introduction of Artificial Intelligence in Singapore", Analytical and Comparative Jurisprudence, vol. 2, pp. 418—428. <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.02.71>.

3. Buhera, O. (2023), "Artificial Intelligence and Crime Prevention: The Experience of the USA", Prykarpatskyi Yurydychnyi Visnyk, vol. 4, pp. 99—102.

4. Vysotskyi, A.A., Surikov, O.O. and Vasyliuk-Zaitseva, S.V. (2023), "Development of artificial intelligence in modern medicine", Ukrainian Medical Journal, vol. 154, vol. 2. <https://doi.org/10.32471/umj.1680-3051.154.241221>.

5. IBM Data and AI Team (2020), "AI Bias Examples", IBM, available at: <https://www.ibm.com/think/topics/shedding-light-on-ai-bias-with-real-world-examples> (Accessed: 23 April 2025).

6. Heaven, W.D. (2021), "Predictive policing is still racist-whatever data it uses", MIT Technology Review, available at: <https://www.technologyreview.com/2021/02/05/1017560/predictive-policing-racist-algorithmic-bias-data-crime-predpol/> (Accessed: 23 April 2025).

7. Stanford HAI (2020), "How Trustworthy Are Large Language Models Like GPT?", available at: <https://hai.stanford.edu/news/how-trustworthy-are-large-language-models-gpt> (Accessed: 23 April 2025).

8. Ars Technica (2024), "Research AI model unexpectedly attempts to modify its own code to extend runtime", available at: <https://arstechnica.com/information-technology/2024/08/research-ai-model-unexpectedly-modified-its-own-code-to-extend-runtime/> (Accessed: 23 April 2025).

9. State University of Information and Communication Technologies (2020), "The evolution of AI: In Tokyo, a neural network changed its own code", available at: <https://ftp.dut.edu.ua/ua/news-1-9-13101-evolyuciya-shi-v-tokio-neyromerezha-samostiyno-zminila-sviy-kod> (Accessed: 23 April 2025).

10. UNIAN (2024), "Global trends 2024: How Ukraine and AI are 'taking over' the world", available at: <https://www.unian.ua/world/globalni-trendi-2024-yak-ukrajina-ta-shtuchniy-intelekt-zahoplyuyut-svit-12533265.html> (Accessed: 23 April 2025).

11. UNIAN (2024), "Firing secretaries, accountants, and drivers, but giving a tech breakthrough: what AI brings us", available at: <https://www.unian.ua/world/zvilnyaye-z-roboti-sekretariv-buhgalteriv-i-vodijiv-ale-daye-tehnopriviriv-shcho-nam-nese-shtuchniy-intelekt-12535974.html> (Accessed: 25 April 2025).

12. Delo.ua (2024), "Ministry of Digital Transformation presented the White Paper on AI regulation in Ukraine: proposed approaches", available at: <https://delo.ua/telecom/mincifri-presentovalo-bilu-knigu-z-regulyuvannya-si-v-ukrayini-yaki-pidxodi-proponuje-433762/> (Accessed: 25 April 2025).

13. Hostomel Community (2021), "Comfortable community", available at: <https://hostomel.com/comfortable.community/> (Accessed: 25 April 2025).

14. Raion.in.ua (2024), "Pilot digital transformation project launched in Shatsk council", available at: <https://rayon.in.ua/news/428396-u-shatskiy-selishchniy-radi-vprovadyat-pilotniy-proekt-tsifrovoi-transformatsii> (Accessed: 25 April 2025).

15. Ministry of Digital Transformation of Ukraine (2024), "Community 4.0: Leaders of digital transformation discussed the role of digitalisation in rebuilding communities", available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/hromada-40-lidery-tyfrovoy-transformatsii-obhovoriuvaly-rol-didzhytalizatsii-u-vidbudovi-ta-vidnovlenni-hromad> (Accessed: 25 April 2025).

16. State Statistics Service of Ukraine (2021), "Statistics in a smartphone", available at: https://www.ukrstat.gov.ua/document/pro_dodatok.pdf (Accessed: 25 April 2025).

17. State Statistics Service of Ukraine (2023), "Consumer Price Index", available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/infografika/2023/price/price_07_23_u.pdf (Accessed: 25 April 2025).

18. CB Insights (2021), "Ukrainian Ministry of Health on free online services for obtaining medicines and examinations", available at: <https://www.cbinsights.com/research/artificial-intelligence-startups-healthcare> (Accessed: 25 April 2025).

19. Diia Digital Community (2025), "Diia. Digital Community", available at: <https://hromada.gov.ua/> (Accessed: 25 April 2025).

20. Centre for Democracy and Rule of Law (2024), "European Parliament adopted the first law on AI", available at: <https://cedem.org.ua/news/eu-zakon-pro-shtuchniy-intelekt/> (Accessed: 28 April 2025).

21. United Nations (2024), "E-Government Development Index", Online Services Index, available at: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine> (Accessed: 28 April 2025).

22. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Resolution "On amending the regulation on the Unified State Web Portal of Electronic Services", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/693-2024-p#Text> (Accessed: 25 April 2025).

23. Verkhovna Rada of Ukraine (2007), The Law of Ukraine "On the basic principles of development of the information society in Ukraine for 2007 — 2015", Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy, vol. 12, p. 102.

24. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020), Order "On approval of the Concept for the development of artificial intelligence in Ukraine", Kyiv, Ukraine.

25. Verkhovna Rada of Ukraine (2017), The Law of Ukraine "On the basic principles of cybersecurity in Ukraine", Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy, vol. 45, art. 403.

Стаття надійшла до редакції 06.08.2025 р.

УДК 342.5

М. І. Зелінська,
к. політ. н., доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
Маріупольський державний університет, Київ
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9538-5913>
К. О. Рубанова,
здобувач вищої освіти 2 курсу ОС "Магістр", ОП "Публічне управління та адміністрування",
Маріупольський державний університет, Київ
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-5736-6212>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.16.345

ОМБУДСМАН ЯК ІНСТИТУТ ПУБЛІЧНОЇ ПОЛІТИКИ: РОЛЬ, ФУНКЦІЇ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

М. Zelinska,
PhD in Political Science, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Public Administration and Management, Mariupol State University, Kyiv
К. Rubanova,
2nd-year Master's degree student,
Educational Program "Public Administration and Management", Mariupol State University, Kyiv

THE OMBUDSMAN AS AN INSTITUTION OF PUBLIC POLICY: ROLE, FUNCTIONS, AND DEVELOPMENT PROSPECTS IN MODERN CONDITIONS

У статті досліджено інститут омбудсмана як важливий елемент публічної політики та демократичного врядування в Україні. Автор аналізує його функції, повноваження та механізми впливу на формування та реалізацію державної політики, особливо в умовах повномасштабної війни, що триває з 2022 року. Особливу увагу приділено діяльності Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини, його участі у законотворчих процесах, контролі за дотриманням прав і свобод громадян, а також у взаємодії з міжнародними організаціями. Важливим аспектом дослідження є аналіз стратегічних документів розвитку інституції, зокрема Стратегії діяльності до 2027 року, а також цифрової трансформації офісу омбудсмана. Визначено основні виклики, з якими стикається інституція, та окреслено перспективи її подальшого розвитку як ключового гаранта дотримання прав людини та ефективного інструмента публічної політики.

The article provides a comprehensive examination of the Ukrainian Parliament Commissioner for Human Rights (Ombudsman) as a vital institution in the sphere of public policy and democratic governance. The study traces the historical origins of the Ombudsman institution, analyzes its legal and institutional framework, and outlines its core functions, including the monitoring of human rights, facilitation of mediation between citizens and public authorities, submission of legislative initiatives, and engagement in constitutional and administrative oversight. Particular emphasis is placed on the transformation of the institution under the impact of the full-scale war initiated by the Russian Federation in 2022, which necessitated the expansion of the Ombudsman's mandate and operational capacities.

The article explores the practical implementation of the Ombudsman's 2023–2027 Strategy of Activity, focusing on institutional independence, digital transformation, expanded regional presence, inclusivity, and international cooperation. It examines the Commissioner's participation in developing national legislation, preparing constitutional submissions, and issuing alternative reports to international human rights mechanisms. Furthermore, the Ombudsman's proactive engagement in monitoring the rights of prisoners of war, supporting the return of deported Ukrainian children, and documenting violations of international humanitarian law is emphasized as a critical component of its wartime activities.

Drawing upon strategic documents, official reports, and empirical data, the article demonstrates that the Ombudsman has evolved into a structurally autonomous, adaptable, and influential actor within Ukraine's public administration. As an advocate for human dignity and good governance, the institution serves as a bridge between civil society and the state, strengthening democratic accountability, promoting transparency, and contributing to the legal and moral foundations of the modern Ukrainian state.

The article concludes that the Ukrainian Ombudsman is no longer a purely supervisory body but a multidimensional policy actor capable of shaping, implementing, and evaluating human rights strategies at the national and international levels. Its involvement in legislative reform, crisis response, and global human rights advocacy underscores its strategic importance in Ukraine's efforts to strengthen democratic resilience and institutional trust during wartime and beyond.

Ключові слова: омбудсман, публічна політика, права людини, належне врядування, моніторинг, законодавчі ініціативи, інституційний розвиток, Уповноважений Верховної Ради України з прав людини.

Key words: Ombudsman, public policy, human rights, good governance, monitoring, legislative initiatives, institutional development, Ukrainian Parliament Commissioner for Human Rights.

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

У контексті популяризації ідей належного врядування та спроб впровадження найкращих його практик в Україні, а також із урахуванням викликів, з якими стикнулася наша країна через повномасштабну війну, у площині публічного управління посилюється вплив омбудсмана. Інститут омбудсмана стає ключовим механізмом забезпечення належного врядування через посередництво між владою та суспільством і просування прав людини. Актуальність теми зумовлена також стрімким розширенням функціонального мандату українського Омбудсмана. Після початку війни інституція не лише адаптувалася до нових умов, але й посилила свою участь у процесах законотворення, соціального моніторингу, міжнародної правозахисної координації, що у свою чергу доводить її реальну здатність впливати на публічну політику в інтересах людини.

Відтак дослідження інституту омбудсмана як суб'єкта публічної політики має високу прикладну цінність для удосконалення демократичного врядування, забезпечення прав людини в кризовий період і формування нової архітектури взаємин громадянина з державою.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика ролі омбудсмана як інституції публічної політики досить активно висвітлюється у сучасній науковій та прикладній літературі, зокрема у контексті демократичного врядування, захисту прав людини, а також у відповідь на новітні виклики — збройні конфлікти, цифровізацію державного управління, децентралізацію.

Зокрема, у дослідженнях Smith J. (The Role of the Ombudsman in Public Policy, 2019) підкреслюється посередницька функція омбудсмана між громадянами і державою та його роль як "неголосного" регулятора державної політики. Емрах Фірідін та Саліха Мазлум (2023) у своїй роботі аналізують функціонування омбудсмана в системі доброчесного врядування та підкреслюють його роль як носія публічної цінності, що забезпечує баланс між законністю, моральністю й ефективністю в адмініструванні.

У контексті України, окрім академічних джерел, ключовими стали офіційні повідомлення Уповноваженого Верховної Ради з прав людини, його звіти та аналітичні документи, зокрема, щорічні та спеціальні доповіді Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини, наказ Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини від 01.09.2023 № 97.15/23 "Про затвердження Стратегії діяльності Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини на період до 2027 року".

Таким чином, сучасні дослідження та практичні аналітичні звіти підтверджують, що інститут омбудсмана дедалі більше виконує не лише функцію правозахисту, але й стратегічну функцію модерації та оновлення державної політики. Особливо це проявляється у період повномасштабної війни, коли саме незалежність, адаптивність та міжсекторальна взаємодія виводять інституцію омбудсмана на рівень впливового суб'єкта публічної влади.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є аналіз інституту омбудсмана як суб'єкта публічної політики.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Історично створенню посади, пов'язаної із позасудовим захистом прав людини та здійсненням загального контролю за станом додержання адміністративними органами прав людини під час впровадження відповідних політик, світ завдячує Швеції, де у 1809 році було створено посаду омбудсмана. У подальшому майже у всьому світі створені та функціонують інститути омбудсмана, які хоч і мають різні назви та відрізняються наявністю чи відсутністю тих чи інших повноважень, однак мають єдине завдання — контроль за сферою державного управління крізь призму додержання прав людини.

В Україні інститут омбудсмана був запроваджений із ухваленням Верховною Радою України у 1997 році Закону України "Про Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини".

За понад 25 років існування інститут Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини не лише досяг значного розвитку, а й набув особливої ролі у публічній політиці.

Згідно з науковими дослідженнями, інститут омбудсман виконує чотири основні функції: моніторинг дотримання прав людини, посередництво між громадянами та органами влади, консультації та інформаційна підтримка, а також ініціювання змін у законодавстві [3, с. 147].

При цьому реалізуючи кожну із наведених функцій омбудсман у своїй діяльності керується принципами верховенства права, неупередженості, незалежності, а також принципом належного врядування [1, с. 223].

Застосування принципу належного врядування під час опрацювання звернень громадян щодо порушень їхніх прав державними органами, узагальнення інформації з таких скарг та їх систематизація у подальшому стають основою для надання омбудсманом рекомендацій державним органам стосовно дотримання прав людини під час впровадження тих чи інших політик або у тих чи інших ситуаціях.

Завдяки своїй нейтральній позиції, омбудсман є важливим етапом у забезпеченні згоди та порозуміння між зацікавленими сторонами, які активно беруть участь у належному врядуванні.

Належне врядування включає багато додаткових принципів для створення надійно функціонуючої демократичної системи — участь, чуйність, доступність, підзвітність, прозорість, мораль та етика, ефективність та результативність, стратегічне планування, ефективне використання ресурсів, рівність та послідовність. Ці принципи є важливими, оскільки формують основу демократичної системи управління. І всі ці принципи також є частиною ролі омбудсмана, який підтримує "спокійні та здорові стосунки" між зацікавленими сторонами в публічному управлінні та суспільстві.

Ключовий вплив на належне врядування та публічну політику взагалі мають щорічні та спеціальні звіти омбудсмана. Наприклад, Уповноважений Верховної Ради України з прав людини щороку до 20 березня подає Верховній Раді України щорічну доповідь про стан дотримання та захисту прав і свобод людини і громадянина в Україні органами державної влади, органами місцевого самоврядування, об'єднаннями громадян, підприємствами, установами, організаціями незалежно від форми власності та їх посадовими і службовими особами, які порушували своїми діями (бездіяльністю) права і свободи людини і громадянина, про виявлені недоліки в законодавстві щодо захисту прав і свобод людини і громадянина [5].

Звіти омбудсмана підсумовують діяльність державних органів та впровадження політик у різних сферах, дотичних до прав людини, а також містять рекомендації державному апарату щодо покращення ситуації з дотриманням прав людини в його діяльності.

У Щорічній доповіді Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини про стан дотримання та захисту прав і свобод людини і громадянина в Україні у 2022 році, серед іншого, акцентовано увагу на збільшенні кількості порушень інформаційних прав, включно із захистом персональних даних і доступом до публічної інформації, що пов'язано із збройною агресією РФ проти України та різким збільшенням кібератак, а відтак вказано на необхідність впровадження запобіжних, організаційних, освітніх заходів у сфері кібербезпеки, кібероборони та кіберзахисту в епоху цифрових загроз та повномасштабної війни [12, с. 192—207].

У 2022 році Уповноважений Верховної Ради України з прав людини опублікував Спеціальну доповідь Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини доповідь щодо дотримання прав осіб, які постраждали внаслідок збройної агресії Російської Федерації проти України (за період 24 лютого — 31 жовтня 2022 р.) [10]. У 2023 Уповноваженим Верховної Ради України з прав людини було опубліковано інформацію щодо стану виконання рекомендацій наведеної спеціальної доповіді за результатами моніторингу протягом грудня 2022 року — вересня 2023 року [11], в якій зазначено, що з 53 наданих у спеціальній доповіді рекомендацій 36 були реалізовані повністю, 16 — виконується, а не виконаною залишається тільки 1 надана рекомендація.

У 2024 році у своїй Щорічній доповіді про стан дотримання та захисту прав і свобод людини і громадянина в Україні Уповноваженим щодо стану виконання рекомендацій, наданих у Щорічній доповіді за 2023 рік, то зі 151 рекомендації на національному рівні: виконано — 42, виконано частково — 7, в процесі виконання — 62, не виконано — 36, втратили актуальність — 4; щодо виконання рекомендацій регіонального рівня: виконано — 44, виконано частково — 1, в процесі виконання — 42, не виконано — 2 [13, с. 12].

Окреслене свідчить про вплив омбудсмана не лише як контролюючого органу, а й як ефективного учасника формування політик.

Підкреслює активну роль інституції Омбудсмана України у сфері адаптації публічної політики до міжнародних стандартів й подання ним у 2025 році до Європейського комітету соціальних прав Альтернативної доповіді до п'ятнадцятої Національної доповіді Уряду України щодо реалізації положень Європейської соціальної хартії (переглянутої) [8].

Подання Уповноваженим Верховної Ради України з прав людини альтернативних звітів та доповідей до міжнародних установ є свідченням його залученості не лише до моніторингу стану дотримання прав людини під час впровадження політик, а й про моніторинг ним стану висвітлення результатів впровадження таких політик на міжнародному рівні. Відтак подання ним альтернативних звітів є своєрідним сигналом для міжнародних установ щодо необхідності звернення уваги на окреслені ним питання, а державним органам — щодо необхідності покращення ситуації з правами людини під час впровадження державної політики.

Іншим аспектом участі Омбудсмана України у публічній політиці на міжнародному рівні є його взаємодія (членство та участь у заходах) з міжнародними організаціями національних інституцій з прав людини — Європейською мережею національних інституцій з прав людини (ENNHRI), Глобальним альянсом національних інституцій з прав людини (GANHRI), Міжнародним інститутом омбудсманів (IOI), Європейською мережею омбудсманів (ENO), Європейською мережею омбудсманів з прав дітей (ENOC) та Європейським інститутом омбудсманів (EOI).

Значним досягненням Омбудсмана України на міжнародній арені було активне лобіювання ним питання щодо виключення Уповноваженої з прав людини РФ з Міжнародного інституту омбудсманів, наслідком якого стало рішення про виключення з IOI —

найбільшої світової мережі Омбудсманів, представниці країни-агресора 05 серпня 2022 року [12, с. 12—16].

Посилення міжнародної взаємодії через активну участь Омбудсмана України в ENNHRI, GANHRI, IOI, ENOC, ENO та EOI демонструє високий рівень довіри до інституції омбудсмана та його здатність до транскордонної правозахисної кооперації.

Окремо слід звернути увагу на таку функцію омбудсмана як ініціювання змін в законодавство. Саме виконання цієї функції максимально залучає омбудсмана до публічної політики, оскільки будь-яке управління ґрунтується на нормативно-правових актах. Відтак ініціювання омбудсманом змін до законодавства фактично є коригувальним впливом на державну політику в окремій сфері із урахуванням необхідності додержання прав людини.

В Україні відповідно до статті 3 Закону України "Про Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини" метою діяльності Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини, серед іншого, є сприяння приведенню законодавства України про права і свободи людини і громадянина у відповідність з Конституцією України, міжнародними стандартами у цій галузі [5].

Для досягнення цієї мети Уповноважений Верховної Ради України з прав людини має право подавати пропозиції щодо вдосконалення законодавства України про права і свободи людини і громадянина у встановленому порядку.

Уповноважений Верховної Ради України з прав людини проводить експертний аналіз проектів законів та інших нормативно-правових актів, а також вносить пропозиції щодо необхідності внесення змін та доповнень до чинних нормативно-правових актів. Для цього Омбудсман України тісно співпрацює з комітетами Верховної Ради (Парламентом України), урядовими комітетами та центральними органами виконавчої влади [2].

За інформацією із Щорічної доповіді Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини про стан додержання та захисту прав і свобод людини і громадянина в Україні у 2024 році, впродовж 2024 року структурні підрозділи Секретаріату Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини підготували 4012 позицій до проектів нормативно-правових актів: найбільшу кількість пропозицій підготовлено у сфері регулювання та реалізації соціально-економічних прав громадян (44,2%), решта — за іншими напрямками діяльності, зокрема у сфері забезпечення права на справедливий суд і процесуальних прав, прав у секторі оборони та прав ветеранів і військовослужбовців, полонених і членів їхніх родин. [13 с. 11].

Користуючись своїми правами, передбаченими у статтях 3 та 15 Закону України "Про Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини" Уповноважений Верховної Ради України з прав людини звертається до відповідних державних органів із листами, а у виняткових випадках — із поданнями Уповноваженого, стосовно необхідності приведення їхніх відомчих нормативно-правових актів у відповідність до Конституції України та/або міжнародними стандартами у певній галузі.

Крім того, Уповноважений Верховної Ради України з прав людини також наділений правом звернення до Конституційного Суду України із конституційним поданням щодо вирішення питання про відповідність Консти-

туції України (конституційності) закону України чи іншого правового акта Верховної Ради України, акта Президента України та Кабінету Міністрів України, правового акта Автономної Республіки Крим; офіційного тлумачення Конституції України [5].

За інформацією із Щорічної доповіді Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини про стан додержання та захисту прав і свобод людини і громадянина в Україні у 2024 році Омбудсманом України протягом 2024 року внесено 2 конституційних подання [5, с. 229].

Відтак залученість омбудсмана до процесів формування і впровадження політик, які стосуються прав громадян, дозволяє не лише їх коригувати на різних етапах, а й запобігати конфліктам між суспільством та владою на ґрунті порушення/звуження прав людини або їх врегульовувати у найбільш прийнятний для сторін спосіб.

На сучасному етапі під час повномасштабної війни рф проти України значною перевагою Омбудсмана України стала наявність у Законі України "Про Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини" норми, яка передбачає затвердження структури допоміжного органу — Секретаріату Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини безпосередньо Уповноваженим Верховної Ради України з прав людини [5]. Це положення дозволило інституції діяти автономно й оперативніше в умовах, коли інші державні органи були обмежені жорсткими бюрократичними процедурами або не мали можливості швидко адаптувати свою внутрішню організацію до воєнних викликів.

Завдяки цьому, Секретаріат Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини став однією з перших державних установ, що успішно здійснила структурну трансформацію в умовах війни: створено нові структурні підрозділи, оновлено формати роботи існуючих управлінь і департаментів, використано цифрові рішення для підтримки правозахисної діяльності в умовах ризику фізичної небезпеки для співробітників, чим забезпечено якісне виконання покладених завдань в умовах бойових дій, а також виконання інших завдань, зумовлених війною.

При цьому інститут Омбудсмана України не лише адаптувався до умов війни, а й продовжив свій розвиток — протягом 2022—2025 рр. створено мережу регіональних представників, що дозволяє охоплювати всі регіони країни та забезпечувати доступ до правозахисту на місцевому рівні.

Також протягом 2022—2024 рр. розпочато розбудову мережі представництв Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини за кордоном. На кінець 2024 року вже у семи країнах Європи працюють представники Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини: у Сполученому Королівстві Великої Британії і Північної Ірландії, Королівстві Іспанія, Королівстві Бельгія, Великому Герцогстві Люксембург, Республіці Польща, Словацькій Республіці та Республіці Молдова [13, с. 14].

Відтак інституційна автономія у питаннях кадрового та структурного управління, закладена у законодавстві, не лише дозволила швидко адаптуватися до реалій воєнного часу, а й стала чинником посилення

впливу Омбудсмена як ключового захисника прав людини в умовах надзвичайної суспільно-політичної турбулентності.

Щодо подальших перспектив розвитку інституту Омбудсмена України слід зазначити, що у 2023 році Уповноваженим Верховної Ради України з прав людини було затверджено Стратегію діяльності Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини на період до 2027 року [7]. Наведений документ містить 6 стратегічних цілей, які були сформовані на основі аналізу поточної ситуації та викликів, які стоять перед Україною з початком повномасштабного вторгнення рф, стратегічні цілі є наскрізними та впливають на виконання всього тематичного мандату Омбудсмена України.

Першою стратегічною ціллю визначено "Офіс Омбудсмена України — сильна та незалежна інституція". Відповідно до Стратегії діяльності Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини на період до 2027 року, наведена ціль має 2 підцілі: посилення гарантій незалежності та посилення інституційної спроможності, які за умов їх належної реалізації призведуть до системного оновлення законодавства про Омбудсмена України, перегляд і розширення його повноважень, диверсифікацію джерел фінансування, що у свою чергу забезпечить незалежність інституції, підвищення кадрового потенціалу інституції, підвищення цифровізації процесів.

09.04.2024 у Секретаріаті Уповноваженого Верховної Ради України відбулося експертне обговорення проєкту змін до Закону України "Про Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини" та інших нормативно-правових актів задля того, щоб посилити діяльність інституції Уповноваженого. За результатами заходу було резюмовано, що пропонуються зміни до 24 нормативно-правових актів: кодексів та законів України, без змін до яких впровадження нових підходів неможливе [6].

Водночас 17.04.2025 у Верховній Раді України зареєстровано проєкт Закону України "Про Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини" (реєстр. № 13181), яким пропонується вирішити низку порушень у Стратегії діяльності Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини на період до 2027 року питань [9].

При цьому за інформацією з офіційного вебсайту Верховної Ради України наведений вище проєкт закону 26.06.2025 опрацьований Комітетом Верховної Ради України з питань прав людини, деокупації та реінтеграції тимчасово окупованих територій України, національних меншин і міжнаціональних відносин, що визначений головним з його опрацювання. За результатами опрацювання рекомендовано Верховній Раді України включити його до порядку денного тринадцятої сесії Верховної Ради України дев'ятого скликання та за наслідками розгляду в першому читанні прийняти за основу [4].

Окреслене свідчить про активну роботу у напрямі виконання першої стратегічної цілі, передбаченої Стратегією діяльності Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини на період до 2027 року.

Другою стратегічною ціллю визначено підвищення ефективності комунікаційної та правопросвітницької роботи на національному рівні. Про підвищення актив-

ності інституції Омбудсмена України у цьому напрямі свідчать статистичні дані, наведені у Щорічній доповіді Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини про стан дотримання та захисту прав і свобод людини і громадянина в Україні у 2024 році: за звітний період інституцією загалом проведено майже 3 тис. правопросвітницьких заходів [13, с. 18, 250, 347, 352, 359, 366, 373, 391, 397, 405, 408, 421, 428, 433, 438, 446, 454, 462, 470—471, 475—476, 485, 490, 500].

Наступною стратегічною ціллю відповідно до Стратегії діяльності Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини на період до 2027 року є підвищення доступності та інклюзивності інституції, що включає в себе забезпечення регіональної доступності Омбудсмена України; забезпечення фізичної (архітектурної та транспортної) доступності центрального офісу та регіональних представництв; запровадження інструментів забезпечення доступності інформації та процедури звернення; інтеграція інклюзивних та недискримінаційних принципів і підходів у роботу із заявниками; реалізація та просування принципів гендерної рівності в роботі Омбудсмена України.

Про виконання щонайменше першого завдання свідчить інформація, розміщена у Щорічній доповіді Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини про стан дотримання та захисту прав і свобод людини і громадянина в Україні у 2024 році: звіт Омбудсмена України про роботу у 2024 році містить розділ, що стосується регіонального виміру, завершення формування регіональних представництв та посилення їхньої ролі [13, с. 333—500].

Четвертою стратегічною ціллю визначено посилення впливу Омбудсмена України на міжнародний правозахисний порядок денний. Про досягнення значних результатів у цій сфері свідчить не лише успішне лобювання омбудсманом України питання виключення Уповноваженої з прав людини рф з IOI, а й констатований у Щорічній доповіді Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини про стан дотримання та захисту прав і свобод людини і громадянина в Україні у 2024 році факт участі Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини в ініціюванні приєднання України до Агенції ЄС з основоположних прав (European Union Agency for Fundamental Rights) в якості спостерігача [13, с. 12].

Наступною стратегічною ціллю визначено розширення мандату омбудсмена України для захисту прав громадян України, які постраждали від наслідків збройної агресії рф проти України. В умовах війни інститут Омбудсмена України став інституцією, яка веде перемовини з офіційними представниками країни-агресора про повернення військових з полону, а також про депортованих і незаконно утримуваних громадян України з території рф [7, с. 14].

Діяльність інституції омбудсмена в умовах тривалої повномасштабної війни є новим досвідом для всієї міжнародної спільноти. Однак з початком гібридної війни у 2014 році Омбудсман України був залучений до процесів обмінів полоненими, пошуку шляхів моніторингу умов утримання їхнього утримання на території країни-агресора. Відтак посилення та розширення його мандату в цьому напрямі є логічним наслідком його включення до державної політики у цій сфері.

Участь інституції Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини в таких заходах засвідчує наведена у Щорічній доповіді Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини про стан дотримання та захисту прав і свобод людини і громадянина в Україні у 2024 році інформація щодо присутності працівників Секретаріату Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини на всіх обмінах та фіксації ними стану, в якому повертаються українські військові з полону додому, проведення опитувань та збору свідчень про умови утримання та поводження з військовополоненими. Крім того, Омбудсман України активно залучений до взаємних гуманітарних місій, під час яких здійснюється обмін листами від військовополонених та родичів до них. Активну роль відіграє інститут Омбудсмана України й у поверненні депортованих і примусово переміщених дітей із рф і тимчасово окупованих територій України [13 с. 7—8].

Шостою та останньою стратегічною ціллю відповідно до Стратегії діяльності Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини на період до 2027 року є посилення ролі Омбудсмана України у приведенні національного законодавства у сфері прав людини та адміністративної практики у відповідність до міжнародних та європейських стандартів у сфері прав людини, а також вимогам набуття членства України в ЄС. Досягти цієї мети пропонується, серед іншого, через законодавче закріплення впливу Омбудсмана України на ратифікацію міжнародних договорів у сфері прав людини, зазначення пропозицій щодо ратифікації або денонсації міжнародних договорів в щорічній доповіді. Окреслене закріплене у законопроекті реєстр. № 13181 від 17.04.2025. Також досягнення цілі вбачається і через подання ініціатив щодо приведення національного законодавства та адміністративної практики у відповідність до міжнародних та європейських стандартів у сфері прав людини, участь у дорадчих органах обласних військових адміністрацій на регіональному рівні, участь у засіданнях комісій місцевих рад та сприяння імплементації європейських стандартів з прав людини до національного законодавства з урахуванням культурних та етнічних особливостей українського народу.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, інститут Омбудсмана в Україні поступово трансформується з класичної моделі правозахисного органу в повноцінного учасника публічної політики. Завдяки своїй незалежності, функціональній багатогранності та адаптивності в умовах гібридної та повномасштабної війни, український Омбудсман виконує не лише наглядову, а й стратегічну, комунікаційну, аналітичну та нормотворчу функції. Він є посередником між громадянами і владою, каталізатором реформ у сфері прав людини та інституційного оновлення.

Розширення його участі в законодавчій діяльності, зростання ролі у міжнародній правозахисній співпраці, ініціювання альтернативних доповідей та адвокація змін у публічному управлінні свідчать про сталу інституційну еволюцію інституту Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини. Затверджена у 2023 році Стра-

тегія діяльності Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини на період до 2027 року, а також відповідні законодавчі ініціативи, свідчать про готовність держави інституційно зміцнити і надалі підтримувати цей механізм захисту прав людини як невід'ємну частину демократичного врядування.

У контексті викликів, спричинених агресією рф, Омбудсман України продемонстрував приклад ефективної адаптації до кризових умов, мобілізувавши ресурси для захисту прав громадян як всередині країни, так і за її межами. Це наочно доводить, що інститут омбудсмана здатен виконувати роль не лише спостерігача, а й активного модератора публічної політики в інтересах людини.

Таким чином, перспективи розвитку інституту Омбудсмана України полягають у подальшому зміцненні його незалежності, розширенні мандату, цифровізації процесів та підвищенні ефективності взаємодії з усіма гілками влади, громадянським суспільством і міжнародними партнерами. Успішна реалізація цих цілей дозволить інституції утвердитися як ключовий елемент сучасної демократичної держави, що здатна забезпечувати права людини навіть у найскладніших обставинах.

Література:

1. Emrah Firidin, Saliha Mazlum. The role of the ombudsman in the protection of public value in the context of good governance principles // *Ombudsman Akademik*. 2023. Vol. 9, № 17. С. 217—236. URL: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/2719198>.
2. Independence, effectiveness and establishment of NHRIs // *Ukrainian Parliament Commissioner for Human Rights*. URL: [https://rule-of-law.ennhri.org/?country\[0\]=53&year\[0\]=2025](https://rule-of-law.ennhri.org/?country[0]=53&year[0]=2025) (дата звернення: 15.07.2025).
3. Smith J. The Role of the Ombudsman in Public Policy // *Public Administration Review*. 2019. Vol. 63, № 2. P. 145—158.
4. Висновок Комітету Верховної Ради України з питань прав людини, деокупації та реінтеграції тимчасово окупованих територій України, національних меншин і міжнаціональних відносин за результатами розгляду проекту Закону України про Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини, реєстр. № 13181 від 17.04.2025 // База даних "Законопроекти" / ВР України. URL: [blob:https://itd.rada.gov.ua/93374a4c-f97a-4612-a377-f420e1a8ee28](https://itd.rada.gov.ua/93374a4c-f97a-4612-a377-f420e1a8ee28).
5. Закон України "Про Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини" від 23 грудня 1997 р. № 776/97-ВР // *Офіційний вісник України*. 1998. № 1. С. 21. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/776/97-вр#n163> (дата звернення: 15.07.2025).
6. Зміни до Закону України про Уповноваженого: інституція має бути сильною! URL: https://ombudsman.gov.ua/news_details/zmini-do-zakonu-ukrayini-pro-upovnovazhenogo-instituciya-maye-buti-silnoyu.
7. Наказ Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини від 01.09.2023 № 97.15/23. URL: <https://ombudsman.gov.ua/storage/app/media/uploaded-files/Наказ%2097.15.23.pdf>.
8. Омбудсман України подав до Секретаріату Європейської соціальної хартії Альтернативну доповідь до п'ятнадцятої Національної доповіді Уряду України. URL:

https://ombudsman.gov.ua/news_details/ombudsman-ukrayini-dmitro-lubinec-podav-do-sekretariatu-yevropejskoyi-socialnoyi-hartiyi-alternativnu-dopovid-dopryatnadcyatoyi-nacionalnoyi-dopovidi-uryadu-ukrayini.

9. Проект Закону про Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини, реєстр. № 13181 від 17.04.2025 // База даних "Законопроекти" / БР України. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/56212>.

10. Спеціальна доповідь Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини щодо додержання прав осіб, які постраждали внаслідок збройної агресії Російської Федерації проти України (за період 24 лютого — 31 жовтня 2022 р.). URL: <https://ombudsman.gov.ua/storage/app/media/Доповіді/бес87182-377e-4a49-a7c6-663b4f67ad3d.pdf>.

11. Стан виконання рекомендацій Спеціальної доповіді Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини щодо додержання прав осіб, які постраждали внаслідок збройної агресії Російської Федерації проти України (за період 24 лютого — 31 жовтня 2022 р.) за результатами моніторингу грудень 2022 — вересень 2023 року. URL: <https://ombudsman.gov.ua/storage/app/media/Доповіді/0561c794-68bb-4942-92f8-14802b53859f.pdf>.

12. Щорічна доповідь Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини про стан додержання та захисту прав і свобод людини і громадянина в Україні у 2022 році. URL: <https://ombudsman.gov.ua/report-2022/images/documents/annual-report-2022.pdf>.

13. Щорічна доповідь Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини про стан додержання та захисту прав і свобод людини і громадянина в Україні у 2024 році. URL: https://www.ombudsman.gov.ua/storage/app/media/uploaded-files/18.06.2025%-20Щорічна_довідь_Уповноваженого_у_2024_році-виправлена.pdf.

References:

1. Firdin, E. and Mazlum, S. (2023), "The role of the ombudsman in the protection of public value in the context of good governance principles", *Ombudsman Akademik*, Vol. 9, no. 17, pp. 217—236, available at: <https://dergi-park.org.tr/tr/download/article-file/2719198> (Accessed 15 July 2025).

2. Ukrainian Parliament Commissioner for Human Rights (2025), "Independence, effectiveness and establishment of NHRIs", available at: [https://rule-of-law.ennhri.org/?country\[0\]=53&year\[0\]=2025](https://rule-of-law.ennhri.org/?country[0]=53&year[0]=2025) (Accessed 15 July 2025).

3. Smith, J. (2019), "The Role of the Ombudsman in Public Policy", *Public Administration Review*, Vol. 63, no. 2, pp. 145—158.

4. Verkhovna Rada of Ukraine (2025), "Conclusion of the Committee of the Verkhovna Rada of Ukraine on Human Rights, De-occupation and Reintegration of the Temporarily Occupied Territories of Ukraine, National Minorities and Interethnic Relations based on the results of the review of the draft Law of Ukraine on the Ukrainian Parliament Commissioner for Human Rights", available at: [blob:https://itd.rada.gov.ua/93374a4c-f97a-4612-a377-f420e1a8ee28](https://itd.rada.gov.ua/93374a4c-f97a-4612-a377-f420e1a8ee28) (Accessed 15 July 2025).

5. Verkhovna Rada of Ukraine (1997), The Law of Ukraine "On the Ukrainian Parliament Commissioner for Human Rights", available at: (Accessed 15 July 2025).

6. Ombudsman of Ukraine (2024), "Amendments to the Law of Ukraine on the Commissioner: The Institution Must Be Strong!", available at: https://ombudsman.gov.ua/news_details/zmini-do-zakonu-ukrayini-pro-upovnovazhenogo-instituciya-maye-buti-silnoyu (Accessed 15 July 2025).

7. Ukrainian Parliament Commissioner for Human Rights (2023), "Order of the Ukrainian Parliament Commissioner for Human Rights dated 01.09.2023 No. 97.15/23", available at: <https://ombudsman.gov.ua/storage/app/media/uploaded-files/Наказ%2097.15.23.pdf> (Accessed 15 July 2025).

8. Ombudsman of Ukraine (2025), "The Ombudsman of Ukraine submitted an Alternative Report to the Secretariat of the European Social Charter to the Fifteenth National Report of the Government of Ukraine", available at: https://ombudsman.gov.ua/news_details/ombudsman-ukrayini-dmitro-lubinec-podav-do-sekretariatu-yevropejskoyi-socialnoyi-hartiyi-alternativnu-dopovid-dopryatnadcyatoyi-nacionalnoyi-dopovidi-uryadu-ukrayini (Accessed 15 July 2025).

9. Verkhovna Rada of Ukraine (2025), "Draft Law n the Ukrainian Parliament Commissioner for Human Rights", available at: <https://itd.rada.gov.ua/billInfo/Bills/Card/56212> (Accessed 15 July 2025).

10. Ombudsman of Ukraine (2022), "Special Report of the Ukrainian Parliament Commissioner for Human Rights on Compliance with the Rights of Persons Affected by the Armed Aggression of the Russian Federation against Ukraine (for the period from February 24 to October 31, 2022)", available at: <https://ombudsman.gov.ua/storage/app/media/Доповіді/бес87182-377e-4a49-a7c6-663b4f67ad3d.pdf> (Accessed 15 July 2025).

11. Ombudsman of Ukraine (2023), "Status of Implementation of the Recommendations of the Special Report of the Ukrainian Parliament Commissioner for Human Rights on Compliance with the Rights of Persons Affected by the Armed Aggression of the Russian Federation against Ukraine (for the period from February 24 to October 31, 2022), based on monitoring results from December 2022 to September 2023", available at: <https://ombudsman.gov.ua/storage/app/media/Доповіді/0561c794-68bb-4942-92f8-14802b53859f.pdf> (Accessed 15 July 2025).

12. Ombudsman of Ukraine (2022), "Annual Report of the Ukrainian Parliament Commissioner for Human Rights on the State of Observance and Protection of Human and Civil Rights and Freedoms in Ukraine in 2022", available at: <https://ombudsman.gov.ua/report-2022/images/documents/annual-report-2022.pdf> (Accessed 15 July 2025).

13. Ombudsman of Ukraine (2025), "Annual Report of the Ukrainian Parliament Commissioner for Human Rights on the State of Observance and Protection of Human and Civil Rights and Freedoms in Ukraine in 2024", available at: https://www.ombudsman.gov.ua/storage/app/media/uploaded-files/18.06.2025%-20Щорічна_довідь_Уповноваженого_у_2024_році-виправлена.pdf (Accessed 15 July 2025).

Стаття надійшла до редакції 04.08.2025 р.

Д. В. Бондарчук,
аспірант кафедри глобальної та національної безпеки,
Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби
Київського національного університету імені Тараса Шевченка
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-7078-5535>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.16.352

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГНУЧКОСТІ ПОДАТКОВОЇ СИСТЕМИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

D. Bondarchuk,
Postgraduate student, Department of Global and National Security, Educational and Scientific Institute
of Public Administration and Civil Service, Taras Shevchenko National University of Kyiv

ENSURING THE FLEXIBILITY OF THE TAX SYSTEM IN THE CONDITIONS
OF WAR: A STATE AND ADMINISTRATIVE ASPECT

У статті проаналізовано проблему забезпечення гнучкості податкової системи для збереження соціально-економічної стабільності, фінансової стійкості держави та мобілізації ресурсів для національної безпеки. Обґрунтовано, що в умовах війни податкова система перетворилась на стратегічний інструмент державного управління, який регулює економічні процеси в кризових умовах. Вказано на важливість формування адаптивних механізмів податкового адміністрування, що балансують між підтримкою економічної активності, соціальними гарантіями і потребами оборонного сектору. Встановлено, що війна викликає значні бюджетні навантаження, зміни в структурі зайнятості та оперативну потребу мінімізації втрат бізнесу і наповнення бюджету. Охарактеризовано роль центральних органів влади (Мінфіну, ДПС, КМУ) у забезпеченні швидких змін правового поля, впровадженні спрощених режимів оподаткування, мораторіїв на перевірки та розробки цифрових сервісів. Встановлено, що запровадження правового режиму воєнного стану обумовило потребу розробки нормативної бази для гнучких фіскальних рішень для адаптації до динамічних викликів. Закцентовано, що темпи впровадження цифрових інструментів мають збігатися з термінами оперативного реагування. Зосереджено увагу на адаптації податкової системи через введення тимчасових спрощених режимів для бізнесу, який зазнав руйнувань або був змушений до релокації. Проаналізовано роль військового збору як інструменту мобілізації оборонних ресурсів, відзначаючи збільшення його внеску в бюджет; водночас окреслено ризики фіскального навантаження бізнесу і населення, що вимагає делікатного балансування податкової політики. Систематизовано основні напрями адаптації податкової політики в кризових умовах: інституційне реагування, спрощення адміністрування, підтримку бізнесу в зонах бойових дій і релокації, фіскальну мобілізацію та стратегічну модернізацію з ризикоорієнтованим підходом. Підкреслено критичну важливість гнучкості, яка забезпечується через законодавчі ініціативи, швидке ухвалення рішень, цифрові технології та координацію між державними структурами.

The article analyzes the issue of tax system flexibility in maintaining socio-economic stability, financial resilience of the state, and mobilizing resources for national security. It is substantiated that under conditions of full-scale war, the tax system becomes a strategic instrument of public administration used to regulate economic processes in times of crisis. The importance of developing adaptive tax administration mechanisms that balance economic activity support, social guarantees, and the needs of the defense sector is emphasized. It is established that war leads to significant budgetary pressures, changes in employment structure, and the urgent need to minimize business losses while maintaining fiscal revenues. The role of central government authorities (Ministry of Finance, State Tax Service, Cabinet of Ministers) is described in ensuring rapid changes in the legal framework, implementing simplified taxation regimes, moratoriums on inspections, and developing digital services. It is found that the introduction of martial law has necessitated the creation of a regulatory base for flexible fiscal decisions to respond to dynamic challenges. Emphasis is placed on aligning the pace of digital tool implementation with the timing of operational responses. Special attention is given to the adaptation of the tax system through temporary simplified regimes for businesses affected by destruction or forced relocation. The role of the military levy is analyzed as a tool for mobilizing defense resources, noting its increased contribution to the budget, while also outlining the risks of fiscal pressure on businesses and the population, which requires a delicate balance in tax policy. The main directions of tax policy adaptation in crisis conditions are systematized: institutional response, administrative simplification, support for businesses in combat and relocation zones, fiscal mobilization, and strategic modernization with a risk-oriented approach. The critical importance of flexibility is underlined, ensured through legislative initiatives, rapid decision-making, digital technologies, and coordination among public institutions.

Ключові слова: гнучкість податкової системи, державне управління, національна безпека, фінансова політика, кризове управління, цифрові інструменти, спрощене оподаткування, підтримка бізнесу, військовий збір

Key words: tax system flexibility, public administration, national security, fiscal policy, crisis management, digital tools, simplified taxation, business support, military levy.

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

Проблема забезпечення гнучкості податкової системи в умовах війни набуває критичного значення у контексті підтримки соціально-економічної стабільності держави, забезпечення її фінансової стійкості та мобілізації ресурсів для національної безпеки. Податкова система виконує не лише фінансову функцію, а й виступає інструментом регуляторного впливу на економіку, що у кризових умовах потребує оперативного та ефективного державного управління. Повномасштабна війна спричиняє значну турбулентність у фінансовій сфері, що зумовлює необхідність формування адаптивних механізмів податкового адміністрування, спрямованих на балансування між підтримкою економічної активності, соціальними гарантіями та потребами оборонного сектору. Значні бюджетні навантаження, викликані військовими видатками, зниженням економічної активності та зміною структури зайнятості, ставлять перед держав-

ним управлінням виклик щодо розробки дієвих механізмів податкової політики, які б сприяли одночасно підтримці бізнес-середовища, мінімізації податкових втрат і наповненню державного бюджету. Окрім цього, надзвичайно важливим завданням залишається підвищення ефективності податкового адміністрування, зниження рівня тіньової економіки та забезпечення стійкості державних фінансів через вдосконалення процедур фінансового контролю та імплементацію цифрових технологій у сфері оподаткування.

Таким чином, актуальність визначення оптимальних підходів до забезпечення гнучкості податкової системи в умовах військового стану, формування дієвого державно-управлінського механізму адаптації податкової політики з урахуванням економічних, соціальних та безпекових викликів, обумовлюється необхідністю оперативного реагування на дестабілізаційні фактори, забезпечення стійкості державних фінансів та підтримки стратегічних пріоритетів розвитку країни, що дозволить мінімізувати негативний вплив кризи та сприятиме фінансовій стабільності держави.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про зростання наукового інтересу до реформування та адаптації державної податкової системи в умовах повномасштабного вторгнення. Саме ці загрози зумовили підвищену увагу до цієї теми. Зокрема, В. Горин, П. Була та В. Черноус (2024) акцентують на безпекових викликах податкової політики та необхідності реформ, спрямованих на підтримку економіки й фінкальну стійкість держави [1]. В. Греца (2023) підкреслює важливість модифікації податкових інструментів, орієнтованих на збереження підприємницької активності [2]. Т. Шульга (2023) аналізує податкове адміністрування в умовах воєнного стану, звертаючи увагу на потребу в ефективному контролі, адаптивності системи та справедливому розподілі податкового навантаження [3]. А. Глушко та Я. Пиріг (2023) розглядають перспективні напрями фінкальної реформи, зокрема цифровізацію, оптимізацію адміністрування та стимулювання економічної активності в умовах високої невизначеності [4]. З методологічного боку важливою є монографія О. Лактіонової [5], яка пропонує інструментарій для оцінки гнучкості фінансової системи, що може бути застосований до аналізу поточних фінкальних рішень. Ці дослідження підкреслюють нагальну потребу забезпечення адаптивності податкової системи в умовах воєнного стану, наголошуючи на важливості швидкого реагування державного управління на економічні та безпекові виклики.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є визначення державно-управлінських підходів до забезпечення гнучкості податкової системи в умовах воєнного стану, а також обґрунтування напрямів адаптації податкової політики до кризових викликів із мінімізацією негативного впливу на економічну стабільність держави.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Концептуальні засади гнучкості податкової системи в умовах збройного конфлікту ґрунтуються на поєднанні механізмів адаптації фінкальної політики, що забезпечують стійкість економіки та фінансову стабільність держави. В умовах воєнного стану критично важливою є здатність податкової системи оперативно реагувати на зміни в економічному середовищі, балансуючи між необхідністю забезпечення бюджетних надходжень та підтримкою економічних суб'єктів [5].

У контексті повномасштабної війни в Україні гнучкість податкової системи визначається не лише нормативно-правовими чинниками, а й інституційно-організаційною спроможністю органів державної влади забезпечити ефективне функціонування фінкальної політики в умовах надзвичайної економічної турбулентності. Центральні органи виконавчої влади, зокрема, Міністерство фінансів України, Державна податкова служба, Кабінет Міністрів України, відіграють основну роль у формуванні та впровадженні адаптивних заходів, що відповідають динаміці безпекових, соціальних та економічних викликів. Саме їхня узгоджена діяльність дозволяє в

короткий термін ініціювати та імплементувати зміни до податкового законодавства, забезпечуючи фінансову стійкість держави, водночас не обмежуючи базові умови функціонування бізнесу та громадян.

У перші місяці повномасштабного вторгнення урядом були запропоновані оперативні податкові ініціативи, серед яких перехід частини підприємств на спрощений режим оподаткування з єдиною ставкою, запровадження мораторію на перевірки, відтермінування податкових зобов'язань та скасування низки штрафних санкцій [1]. Кабінет Міністрів України координував прийняття низки постанов, які регулювали механізми застосування пільг у зонах бойових дій, порядок обліку переміщених платників податків, а також спрощені процедури подання звітності. Міністерство фінансів забезпечувало підготовку фінансово-економічних обґрунтувань та методичних рекомендацій щодо реалізації нових фінкальних заходів. Державна податкова служба відповідала за оперативну комунікацію з платниками податків, створення технічних умов для реалізації спрощених режимів та цифрових сервісів, що мало сприяти мінімізації фінкального навантаження на бізнес-сектор і населені території, що постраждали від активних бойових дій.

Важливим інституційно-правовим елементом гнучкості стало введення в дію правового режиму воєнного стану, що передбачає можливість запровадження особливих умов оподаткування. Зокрема, прийняті закони № 2120-ІХ [6], № 2142-ІХ [7] та № 2173-ІХ [8] у березні-квітні 2022 року створили правове підґрунтя для низки екстрених фінкальних рішень: зміни податкових ставок, встановлення особливого порядку нарахування і сплати податків, а також розширення повноважень органів виконавчої влади щодо регулювання податкових процесів в умовах надзвичайної ситуації [9]. Така законодавча база дозволила створити гнучку рамку для оперативного реагування на зміни в економічному середовищі та забезпечення необхідного рівня фінкальної мобілізації.

Разом з тим, ефективність функціонування інституційної архітектури податкового управління значною мірою залежала від рівня оперативності ухвалення рішень та їхньої міжвідомчої координації. Як зазначає В.Татьянченко, у воєнних умовах спостерігається пришвидшення нормотворчих процедур, зокрема впровадження експрес-ініціатив, таких як зниження базових ставок ПДВ, ПДФО та податку на прибуток до 10 % ("податкова реформа 10-10-10"), що слугували тимчасовим інструментом фінкального стимулювання економічної активності [10]. Проте на практиці, як зазначають вчені, реалізація багатьох рішень ускладнювалась через фрагментарність нормативного забезпечення, дублювання повноважень між органами влади та технічну неготовність електронних систем ДПС до роботи з новими режимами оподаткування [1].

В умовах обмежених ресурсів критично важливою стала цифровізація процедур прийняття рішень, обміну інформацією між відомствами та адміністрування податків. Впровадження електронного документообігу, автоматизованих систем реєстрації податкових звітів, мобільних сервісів для платників податків стало не лише технічною інновацією, а й нагальною інституційною по-

требою забезпечення гнучкості податкової системи. Однак, темпи впровадження цифрових інструментів в умовах війни не були синхронізовані з потребами термінового адміністрування, що унеможливило повноцінну реалізацію фіскальних рішень у реальному часі [1; 3].

Таким чином, аналіз інституційно-організаційних заходів щодо забезпечення гнучкості податкової політики свідчить про наявність важливих стратегічних ресурсів у системі державного управління, таких як нормативна гнучкість, міжвідомча взаємодія, експертний потенціал та цифрові інструменти. Водночас реалізація цих ресурсів була нерівномірною та фрагментованою: наявні можливості не завжди супроводжувалися належним технічним забезпеченням, злагодженою координацією і достатньою інституційною гнучкістю. Це вказує на те, що самі по собі правові чи цифрові рішення не можуть забезпечити фіскальну стійкість без якісного управлінського супроводу в умовах динамічної кризової ситуації.

Успішність інституційно-організаційного реагування на податкові виклики воєнного часу пов'язується із трансформацією функціональних механізмів адміністрування, які повинні бути не лише гнучкими, але й технологічно адаптивними. Війна стала каталізатором зміщення парадигми податкового адміністрування: від стабільності до кризової адаптивності; від класичних моделей обліку та контролю до цифрових, мобільних і клієнтоорієнтованих підходів.

Одним із найбільш характерних проявів адаптації стала запроваджена урядом система спрощених та тимчасових податкових режимів, які мали забезпечити мінімальне фіскальне навантаження на бізнес в умовах руйнування економічних ланцюгів і фізичної загрози для діяльності суб'єктів господарювання. Як зазначалось вище, у 2022 році Верховна Рада ухвалила Закон № 2120-IX, яким передбачалося тимчасове спрощення податкової системи — зокрема, можливість для ФОПів та підприємств із доходом до 10 млрд грн переходити на 2% єдиного податку, а також право не сплачувати ЄСВ за найманих працівників із зони бойових дій [6].

Водночас одним з інструментів зміцнення гнучкості адміністрування стала цифровізація податкових процедур. За даними Мінцифри, війна лише посилила курс на діджиталізацію, що дозволило забезпечити функціонування елементів податкової системи навіть в умовах повного руйнування інфраструктури. Зокрема, електронні сервіси ДПС ("е-Кабінет", "Дія", "єПідтримка" тощо) забезпечили стабільність облікових процедур, доступ до подання звітності та комунікації платників з податковими органами [11].

Важливо звернутися до висновків звіту Рахункової палати щодо виконання державного бюджету в 2024 році, що дозволяє оцінити ефективність застосування цифрових, антикризових і контрольних механізмів у податковій сфері, що прямо впливає на здатність держави реагувати в умовах воєнного часу. У 2024 році Рахункова палата здійснила безпрецедентний контроль, охопивши 3,6864 трлн грн публічних коштів, що у 4,8 рази більше, ніж у попередній рік. Виявлено порушень на суму 217,5 млрд грн, зокрема 3,3 млрд грн пов'язані з адмініструванням дохідної частини бюджету [12]. За

результатами аудиту підтверджується, що напрями контролю, особливо у сфері безпеки та обороноздатності, залишаються пріоритетними: 184,4 млрд грн (84,8 %) від загальної суми порушень припадають саме на оборонний сектор, а 10,8 % — на функціонування економіки. До кінця 2024 року 82,7 % рекомендацій Рахункової палати були повністю або частково виконані, що є показником підвищеної ефективності взаємодії між аудиторами та органами влади [12].

Аналіз показує, що адаптація податкового адміністрування стала багатовекторною: із тимчасовими пом'якшеннями для бізнесу, одночасним посиленням інструментів цифрового контролю та поступовим поверненням до стандартного фіскального курсу. Такий підхід забезпечив баланс між фіскальною стабільністю й економічною підтримкою в умовах війни, однак також виявив межі ефективності існуючих механізмів, особливо в частині взаємодії з релокованими або частково зруйнованими бізнесами.

Аналіз змін у процедурі податкового адміністрування дає змогу оцінити заходи податкової підтримки бізнесу, зокрема для підприємств, що працюють у зонах бойових дій або були змушені до релокації. Такі управлінські рішення спрямовані на зниження фіскального тиску та підтримання економічної активності в умовах глибоких кризових трансформацій [13].

По-перше, податкові пільги для бізнесу у зонах бойових дій закріплені в нормативних актах. Наприклад, Закон України № 3050-IX [14] передбачає звільнення від сплати земельного податку, орендної плати, податку на нерухоме майно та екологічного податку за об'єкти, розташовані у територіях, включених до оновленого у 2025 році Переліку № 376 Мінреінтеграції, за умови їх визнання активними бойовими або тимчасово окупованими. Такі заходи покликані компенсувати економічні та адміністративні втрати бізнесу і підтримати його фінансову стійкість [15]. Крім того, фізичні особи-підприємці першої та другої груп, податкові адреси яких були у зазначених зонах на початок бойових дій, отримали право не сплачувати єдиний податок до завершення бойових дій

Другий напрям — спеціальні пільги для малого та середнього бізнесу. Закон № 3219-IX (2023) скасував більшість пільг зі спрощеної системи єдиного податку, проте зробив виняток для підприємців у зонах бойових дій. Також було введено комплекс стимулів, зокрема звільнення від ПДВ на знищені товари або передані на потреби оборони, розширення податкових кредитів за неподаними накладними, а також продовження дії ліцензій та облікових реєстрацій для забезпечення операційної діяльності підприємств [16]. Ці кроки свідчать про державне прагнення оперативно мінімізувати фіскальний тиск без втрати контролю.

Третім важливим напрямом стала адаптація податкової політики до потреб релокованих підприємств. Бізнес, який перемістився в інші регіони, отримав право дистанційного доступу до пільгових режимів, подання декларацій та отримання звітів через електронні сервіси Державної податкової служби (ДПС). Проте аналітика показала, що недосконала ідентифікація пільгових регіонів у межах попереднього (2022 року) Переліку № 309 і нерівномірне застосування з боку місцевих ад-

міністрацій ускладнили доступ підприємств до цієї підтримки

Підкреслюючи сутність процедурної трансформації, необхідно згадати, що податкове адміністрування — це організований процес управління оподаткуванням, який включає визначення податкової бази, обчислення та сплату податків, податкову звітність і контроль за виконанням податкових зобов'язань. Від нього залежить ефективність фінансових надходжень, а також мінімізація податкових порушень. У контексті воєнного стану процесуальна гнучкість та адаптивність податкового адміністрування стали критично важливими для підтримки бізнесу.

Отже, державно-управлінські рішення щодо податкової підтримки бізнесу в зонах бойових дій і для релокованих підприємств виявилися переважно ефективними, особливо завдяки звільненню від ключових податків та спрощенню процедур. Водночас їхня реалізація стикалася з проблемами через нестабільність нормативної бази та процедурних механізмів, нечіткість меж Переліку пільгових територій і недостатню інформованість платників податків. Для подальшого вдосконалення необхідна уніфікація реєстраційних процедур, прозоре визначення пільгових зон у держреєстрах, а також розширення цифрових сервісів для забезпечення оперативного доступу релокованих підприємств до пільг незалежно від їхнього місцезнаходження.

Надзвичайно важливим викликом для державної податкової політики постає пошук балансу між фіскальними потребами оборонного сектору та забезпеченням стабільного функціонування економіки. Системна напруга між завданнями мобілізаційного характеру й потребою підтримки ділової активності вимагає переосмислення функцій податків не лише як джерела наповнення бюджету, а й як інструменту державного управління, спрямованого на забезпечення стійкості економічної системи в умовах затяжної кризи.

Військовий збір, запроваджений у 2014 році, набув у нових умовах посиленої ролі. Його частка у структурі надходжень суттєво зросла: за даними Державної податкової служби, за 4 місяці 2025 року до бюджету було спрямовано 47,8 млрд грн військового збору [17]. Аналогічні спеціальні податкові інструменти, зокрема надбавки до ставок акцизу чи ренти, використовуються і в інших країнах, що перебувають у конфліктних ситуаціях, як тимчасовий механізм цільового фінансування оборони. Однак, інтенсифікація фіскального навантаження, необхідна для забезпечення обороноздатності, несе ризики фіскального виснаження, особливо в умовах обмеженої платоспроможності бізнесу та населення.

З огляду на це, стратегічне планування в податковій сфері має охоплювати не лише питання оперативного нарощування надходжень, але й оцінку впливу оподаткування на економічну активність, інвестиційний клімат та соціальну стабільність. Зокрема, у Стратегії рефор-

Таблиця 1. Напрями адаптації податкової політики до кризових викликів воєнного часу

Напрямок	Основні заходи	Очікуваний ефект	Вплив на економічну стабільність
Інституційне реагування	Створення Координаційного штабу з питань забезпечення функціонування економіки Податкові ініціативи КМУ, Мінфіну, ДПС	Оперативне реагування, зниження невизначеності	Забезпечення керованості фінансової системи в умовах кризи та уникнення паніки серед бізнесу
Адаптація адміністрування податків	Спрощення режимів (єдиний податок, податкові канікули) Відстрочки/реструктуризація зобов'язань Цифровізація адміністрування	Зниження тиску на бізнес, збереження його активності	Підтримка платоспроможності підприємств, уникнення масового закриття та падіння податкової бази
Підтримка бізнесу у зонах бойових дій та релокованих підприємств	Пільги для підприємств у зонах бойових дій Скасування перевірок і штрафів Пільгові умови для релокованого бізнесу	Стимулювання виживання і релокації бізнесу	Запобігання руйнуванню локальних економік, збереження зайнятості та виробничого потенціалу
Фіскальна мобілізація для потреб оборони	Підтримка військового збору Посилення фіскальної дисципліни Пріоритезація витрат	Підвищення фіскальної мобільності	Формування стабільного джерела надходжень до бюджету без надмірного податкового навантаження
Стратегічна модернізація податкової політики	Ризикоорієнтований підхід Прогнозування з урахуванням криз Боротьба з тінізацією економіки	Підвищення ефективності податкової політики	Посилення стійкості фінансової системи до тривалих викликів, зменшення втрат від тіньового сектору

Джерело: сформовано автором.

мування системи управління державними фінансами на 2022—2025 роки та плану заходів з її реалізації, затвердженій розпорядженням КМУ [18], наголошується на важливості забезпечення прогнозованості податкової політики та її синергії з іншими інструментами державного впливу. Таким чином, податкова система в умовах війни виконує не лише фіскальну функцію, а й є важелем реалізації державної стратегії стійкості. Це вимагає делікатного балансування між короткотерміновими потребами воєнного часу та довгостроковою стабільністю економіки. У таблиці 1 систематизовано основні напрями, які сприяють мінімізації негативного впливу кризових факторів на економіку та забезпечують гнучкість податкової системи в умовах воєнного часу.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Забезпечення гнучкості податкової системи в умовах воєнного стану є критично важливим чинником підтримки соціально-економічної стабільності та фінансової стійкості держави. Військові дії створюють значну турбулентність в економіці, що вимагає

оперативної адаптації податкової політики до нових викликів із мінімізацією негативного впливу на економіку. Адаптація податкової системи відбувається через комплекс інституційних, нормативних та технологічних заходів, серед яких ключове значення мають своєчасні законодавчі ініціативи, цифровізація процесів адміністрування податків та запровадження спеціальних пільг для бізнесу, що функціонує в зонах бойових дій або був змушений до релокації. Ефективність державного управління в цій сфері визначається рівнем координації центральних органів влади, швидкістю ухвалення рішень та здатністю імплементувати інноваційні цифрові інструменти, які дозволяють оперативно реагувати на економічні та безпекові виклики. Водночас, існують проблеми, пов'язані з фрагментарністю нормативної бази, технічною неготовністю інформаційних систем та недостатньою взаємодією між відповідальними структурами, що суттєво обмежує потенціал податкової системи в умовах кризи. Збереження балансу між фіскальними потребами оборонного сектору і підтримкою економічної активності бізнесу виступає одним із основних завдань державної податкової політики. Для його вирішення необхідно продовжувати розробку та впровадження адаптивних механізмів, які забезпечують гнучкість і стійкість податкової системи в довгостроковій перспективі. Особливої уваги потребує розвиток цифрових сервісів, удосконалення правового регулювання та посилення міжвідомчої взаємодії, що є критично важливими для підвищення ефективності податкового адміністрування. Відтак, видається очевидним, що комплексний підхід до реформування податкової системи, орієнтований на адаптивність та інновації, здатний забезпечити оперативне реагування на поточні виклики та закласти основу для економічної стабільності, фінансової стійкості держави у довгостроковій перспективі.

Література:

- В. Горин, П. Була, В. Черноус. Податкова політика України в умовах воєнного часу: реалії, безпекові виклики та перспективи подолання. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 18. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4579>
- В. Греца. Модифікація податкової системи в умовах воєнного стану. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право. 2023. Том 2 № 78. URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/285895>
- Т. Шульга. Адміністрування податків в Україні в умовах правового режиму воєнного стану. Юридичний науковий електронний журнал. 2023. № 9. URL: http://lsej.org.ua/9_2023/73.pdf
- А. Глушко, Я. Пиріг. Податкова реформа в Україні: виклики та перспективні напрями реалізації. Актуальні проблеми розвитку фінансів в умовах цифровізації економіки України: Збірник матеріалів І Всеукраїнської науково-практичної конференції / Секція 5. Державні фінанси і податки повоєнного суспільства. 2023. URL: <https://japfd.donnu.edu.ua/article/view/13874>
- Лактіонова О.А. Гнучкість фінансової системи: методологія, оцінка та вектори забезпечення: монографія. Вінниця, 2016. 400 с. URL: https://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/188/1/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D0%B8%D1%8F_%D0%9B%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0_11_05.pdf
- Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо дії норм на період дії воєнного стану: закон України від 15.03.2022 № 2120-IX. URL: <https://tax.gov.ua/zakonodavstvo/podatkov-zakonodavstvo/zakoni-ukraini/77303.html>
- Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо вдосконалення законодавства на період дії воєнного стану: закон України від 24.03.2022 № 2142-IX. URL: <https://tax.gov.ua/zakonodavstvo/podatkov-zakonodavstvo/zakoni-ukraini/77318.html>
- Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо адміністрування окремих податків у період воєнного, надзвичайного стану: закон України від 01.04.2022 № 2173-IX. URL: <https://tax.gov.ua/zakonodavstvo/podatkov-zakonodavstvo/zakoni-ukraini/77326.html>
- Чернюк О. Особливості адаптації податкової політики України в умовах воєнного стану. Юридичний вісник. 2022. URL: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/12853>
- Татьянченко В. Становлення податкової політики у контексті трансформації економіки воєнного часу. Науковий вісник УжНУ. Серія: Економіка. 2023. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/58522>
- Міністерство цифрової трансформації України. Нові сервіси в Дії: пенсійне, посвідка на проживання, документи англійською та шеринг авто. 2022. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/u-dii-dostupni-noviservisi-ta-dokumenti-elektronne-pensiyn-posvidka-na-prozhivannya-dokumenti-angliyskoyu-ta-shering-avto>
- Звіт Рахункової палати за 2024 рік. URL: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Reports/2024/ZVIT_RP_2024.pdf
- Податкові та митні пільги воєнного часу для бізнесу. 2022. URL: https://biz.ligazakon.net/analytcs/210884_podatkov-ta-mitn-plgi-vonnogo-chasu-dlya-bznesu
- Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законодавчих актів України щодо звільнення від сплати екологічного податку, плати за землю та податку на нерухоме майно, відмінне від земельної ділянки, за знищене чи пошкоджене нерухоме майно: закон України № 3050-IX від 11 квітня 2023 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3050-20#Text>
- Про затвердження Переліку територій, на яких ведуться (велися) бойові дії або тимчасово окупованих Російською Федерацією: наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 28.02.2025 № 376. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0380-25#n7>
- Про внесення змін до Податкового кодексу України та інших законів України щодо особливостей оподаткування у період дії воєнного стану: закон України

№ 3219-IX. 2023. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3219-IX#Text>

17. ДПС України. Військовий збір: на підтримку армії за 4 місяці вже спрямовано 47,8 млрд гривень. 2025. URL: <https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/899573.html>

18. Про схвалення Стратегії реформування системи управління державними фінансами на 2022—2025 роки та плану заходів з її реалізації: розпорядження КМУ від 29 грудня 2021 р. № 1805-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-%D1%80#Text>

References:

1. Horyn, V., Bula, P., and Chornous, V. (2024), "Tax Policy of Ukraine in Wartime Conditions: Realities, Security Challenges, and Prospects for Overcoming", *Investments: Practice and Experience*, vol. 18, Available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4579> (Accessed: 15 March 2025).

2. Hretsa, V. (2023), "Modification of the Tax System under Martial Law Conditions", *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Law Series*, Vol. 2, No. 78, Available at: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/285895> (Accessed: 20 April 2025).

3. Shulha, T. (2023), "Tax Administration in Ukraine under Martial Law Legal Regime", *Legal Scientific Electronic Journal*, vol. 9, Available at: http://lsej.org.ua/9_2023/73.pdf (Accessed: 03 February 2025).

4. Hlushko, A. and Pyrih, Y. (2023), "Tax Reform in Ukraine: Challenges and Prospective Directions of Implementation", *Aktual'ni problemy rozvytku finansiv v umovakh tsyvrovizatsii ekonomiky Ukrainy: Zbirnyk materialiv I vseukrains'koi naukovo-praktychnoi konferentsii / Sektsiia 5. Derzhavni finansy i podatky povoiennoho suspil'stva [Actual Problems of Finance Development in the Conditions of Digital Economy of Ukraine: Proceedings of the First All-Ukrainian Scientific and Practical Conference / Section 5. Public Finance and Post-war Taxation]*, Donetsk'kyj natsional'nyj universytet imeni Vasylia Stusa, Vinnytsia, Ukraine, Available at: <https://japfd.donnu.edu.ua/article/view/13874> (Accessed: 12 May 2025).

5. Laktionova, O.A. (2016), *Hnuchkist' finansovoi systemy: metodolohiia, otsinka ta vektory zabezpechennia: monohrafiia [Flexibility of the Financial System: Methodology, Evaluation and Vectors of Provision, Monograph]*, Vinnytsia, Ukraine, Available at: https://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/188/1/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D0%B8%D1%8F_%D0%9B%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0_11_05.pdf (Accessed: 05 June 2025).

6. Verkhovna Rada of Ukraine (2022), Law of Ukraine "On Amendments to the Tax Code of Ukraine and Other Legislative Acts Regarding the Validity of Norms during Martial Law", Available at: <https://tax.gov.ua/zakonodavstvo/podatkov-zakonodavstvo/zakoni-ukraini/77303.html> (Accessed: 28 January 2025).

7. Verkhovna Rada of Ukraine (2022), Law of Ukraine "On Amendments to the Tax Code of Ukraine and Other Legislative Acts Aimed at Improving Legislation during Martial Law", Available at: [\[nodavstvo/podatkov-zakonodavstvo/zakoni-ukraini/77318.html\]\(https://tax.gov.ua/zakonodavstvo/podatkov-zakonodavstvo/zakoni-ukraini/77318.html\) \(Accessed: 03 March 2025\).](https://tax.gov.ua/zako-</p>
</div>
<div data-bbox=)

8. Verkhovna Rada of Ukraine (2022), Law of Ukraine "On Amendments to the Tax Code of Ukraine and Other Legislative Acts Regarding the Administration of Certain Taxes during Martial and Emergency States", Available at: <https://tax.gov.ua/zakonodavstvo/podatkov-zakonodavstvo/zakoni-ukraini/77326.html> (Accessed: 15 April 2025).

9. Cherniuk, O. (2022), "Features of Adaptation of Ukraine's Tax Policy under Martial Law", *Legal Bulletin*, Available at: <https://jvestnik-sss.donnu.edu.ua/article/view/12853> (Accessed: 25 February 2025).

10. Tatiachenko, V. (2023), "Formation of Tax Policy in the Context of Economic Transformation during Wartime", *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Economics Series*, Available at: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/58522> (Accessed: 10 May 2025).

11. Ministry of Digital Transformation of Ukraine (2022), "Digital Services in Wartime", Available at: <https://thedigital.gov.ua/news/u-dii-dostupni-novi-servisi-ta-dokumenty-elektronne-pensiyne-posvidka-na-prozhivannya-dokumenty-angliyskoyu-ta-shering-avto> (Accessed: 18 June 2025).

12. Accounting Chamber of Ukraine (2024), "Accounting Chamber Report for 2024", Available at: https://rp.gov.ua/upload-files/Activity/Reports/2024/ZVIT_RP_2024.pdf (Accessed: 10 June 2025).

13. Semenova, M. (2022), "Tax and Customs Benefits during Wartime for Business", Available at: https://biz.ligazakon.net/analitics/210884_podatkov-ta-mitn-plgi-vonnogo-chasu-dlya-bznesu (Accessed: 05 February 2025).

14. Verkhovna Rada of Ukraine (2023), Law of Ukraine "On Amendments to the Tax Code and Other Laws Regarding Exemption from Environmental Tax, Land Rent and Property Tax for Destroyed or Damaged Property", Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3050-20#Text> (Accessed: 12 March 2025).

15. Ministry of Community and Territorial Development of Ukraine (2025), Order "On Approval of the List of Territories Where Hostilities are Ongoing or Temporarily Occupied by the Russian Federation", Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0380-25#n7> (Accessed: 20 May 2025).

16. Verkhovna Rada of Ukraine (2023), Law of Ukraine "On Amendments to the Tax Code and Other Laws Regarding Specific Taxation Rules during Martial Law", Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3219-IX#Text> (Accessed: 22 January 2025).

17. State Tax Service of Ukraine (2025), "Military Tax: 47.8 Billion UAH Allocated to Support the Army in 4 Months", Available at: <https://tax.gov.ua/media-tsentr/novini/899573.html> (Accessed: 01 April 2025).

18. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Resolution "On Approval of the Strategy for the Reform of Public Finance Management System for 2022—2025 and Action Plan", Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1805-2021-%D1%80#Text> (Accessed: 15 February 2025).

Стаття надійшла до редакції 31.07.2025 р.