# ІНВЕСТИЦІЇ:
## ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

ISSN 2306-6814

Науково-практичний журнал

№ 18 вересень 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
**Норд Г.Л.,**
доктор економічних наук, професор

**Відповідальні секретарі:**

**Штирьов 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 Гордецки,** доктор політичних наук, професор 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 Л. Д.**, доктор економічних наук, доцент
**Гнатьєва 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. Л.**, 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

***№ 18 вересень 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.nayka.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 16.09.25 р.
Підписано до друку 16.09.25 р.

Формат 60х84 1/8, Ум. друк. арк. 47.0.
Наклад — 1000 прим.
Папір крейдований, друк офсетний.
Замовлення № 1609/2.
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 обгрунтуванням 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 перезбережені у формат .doc для 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
***№ 18 вересень 2025 р.***

## *У НОМЕРІ:*

*Забарна Е. М.*
Публічне інвестування в контексті розвитку регіону ..... 7
*Пігош В. А., Білецька Н. В., Нагорна О. В.*
Розвиток цифрових інструментів обліку та їх інтеграція в маркетинговій діяльності ..... 13
*Крикун В. А., Резнікова Н. В., Булатова О. В., Шепель О. С., Гридасова Г. О.*
Детермінанти трансформації міжнародного та національного бізнесу під впливом глобальної нестабільності ..... 19
*Головчук Ю. О., Паламаренко Я. В., Рисинець Т. П., Герасимюк К. Х.*
Тренінги і консультування як інструменти управління проєктами в системі сучасного маркетингу ..... 28
*Хвесик М. А., Левковська Л. В., Омельченко А. А.*
Екологічні домінанти забезпечення резилієнтності якості життя населення ..... 37
*Васильчук І. П., Смирна О. В.*
Детермінанти формування фінансової стратегії підприємств України: уроки періоду невизначеності ..... 44
*Полінкевич О. М., Тринчук В. В., Горбатюк Л. М., Костюк В. А., Зеленіця І. М.*
Омніканальний маркетинг як інструмент підвищення фінансової інклюзії: кейси банківських установ і страхових компаній ..... 51
*Халатур С. М., Шрамко І. І.*
Світовий ринок продуктів переробних олійних культур — модель для політики підтримки післявоєнної стійкості ..... 59
*Панченко В. Г., Олійник К. Д.*
Концептуальні підходи до дослідження впливу процесів цифрової трансформації на глобальне бізнес-середовище ..... 66
*Зборовська О. М., Дмитрієв В. І.*
Ризики в діяльності малих підприємств ..... 73
*Майстренко А. С., Назарова К. О.*
Антикорупційна програма компанії як об'єкт антикорупційного аудиту ..... 77
*Опенько І. А., Цвях О. М., Подлєгаєв В. П.*
Економічна ефективність ведення лісового господарства у місті Києві ..... 85
*Поліщук Н. В., Гуменюк В. Р.*
Роль прямих іноземних інвестицій у розвитку прикордонних регіонів України ..... 93
*Юськів Б. М., Пелех О. Б., Остаповець Є. Ф.*
Креативні хаби як маркетингові проєкти в умовах економічної нестабільності: урбаністичний вимір ..... 99
*Корольов Д. С.*
Адаптивна модель забезпечення стійкості корпорації в умовах полікризи ..... 106
*Марусяк Н. Л.*
Цифрова трансформація фінансового аналізу на підприємствах ..... 112
*Туболець І. І.*
Концепції соціального підприємництва як важливий елемент вирішення соціальних проблем ..... 117
*Кім О. О.*
Економічні аспекти використання відновлюваної енергетики в інноваційному розвитку європейських економік: досвід для України ..... 123
*Пригодюк О. М.*
Цифрові технології в менеджменті: імідж та комунікації ІТ-підприємств ..... 129
*Беренда С. В., Чже Юань*
Експортний потенціал України у торгівлі товарами з ЄС: порівняльний аналіз індексів RCA та Lafay ..... 135
*Фімяр С. В., Сімаков С. Г.*
Вплив банківського кредитування на розвиток економіки та фінансову безпеку країни ..... 143
*Пугаченко О. Б., Фоміна Т. В., Зоц М. В.*
Аудиторський супровід: зміст, принципи та форми здійснення ..... 149

# ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД
***№ 18 вересень 2025 р.***

## *У НОМЕРІ:*

### *Економічна наука*

*Назаренко Н. В.*
Теоретичні та практичні аспекти франчайзингу як моделі розвитку сучасного підприємництва ..... 157

*Швидкий О. В.*
Оцінка трендів розвитку грантового фінансування в Україні ..... 164

*Даценко І. В.*
Ринок соняшнику України в умовах воєнних викликів: удосконалення організаційно-економічного механізму ..... 173

*Ткачук О. В.*
Сучасні тенденції експортно-імпортної діяльності: виклики та можливості (на прикладі лікарської сировини) ..... 179

### *Державне управління*

*Вельган О. О., Драган І. В., Ляхович Г. І.*
Організаційно-економічні засади комплексного сталого інноваційно-інвестиційного розвитку територій в державній політиці цифровізації ..... 187

*Лелеченко А. П.*
Нормативно-правове забезпечення діяльності омбудсмана в умовах демократичного врядування ..... 192

*Дацій О. І., Сіцінський Н. А., Палій С. А.*
Зміст організаційно-економічних механізмів реалізації державної політики комплексного сталого інноваційно-інвестиційного розвитку територій з урахуванням особливостей та основних закономірностей цифровізації ..... 198

*Трещов М. М., Мунько А. Ю.*
Еволюція ризикоорієнтованої методології дослідження управлінських проблем: міждисциплінарний підхід ..... 203

*Шведун В. О., Попов О. С.*
Соціально-економічна безпека держави: огляд сучасних концепцій та функцій ..... 208

*Штирьов О. М., Жовнірчик Я. Ф., Сухорукова А. Л.*
Управління персоналом як інструмент формування антикорупційних механізмів у системі державної служби ..... 212

*Андріяш В. І., Костраба Є. Д.*
Система управління персоналом: понятійно-змістовий аналіз ..... 220

*Дерун Т. М.*
Публічне управління податковою системою в умовах цифровізації ..... 227

*Комаха Л. Г.*
Концептуальні засади реалізації потенціалу пасіонарності у період невизначеності та трансформацій ..... 232

*Логоша В. В.*
Співпраця України та Європейського Союзу в сфері забезпечення енергетичної безпеки: переваги та недоліки ..... 238

*Сікало М. В.*
Цифрова трансформація в публічному управлінні Харківщини: транзитивна модель та практичний досвід ..... 243

*Качан Я. В., Омельченко О. О.*
Взаємодія публічної служби та бізнесу в регіоні: етичні принципи державного регулювання розвитку малого та середнього бізнесу ..... 253

*Шульга А. А., Сергієнко В. М.*
Оптимізація системи управління персоналом на державній службі в контексті розвитку інформаційного суспільства ..... 259

*Цегельник М. І.*
Державне регулювання туристичної діяльності та музейної справи в Україні в умовах воєнного стану ..... 268

*Шевчук О. А.*
Методологія державного управління сталим розвитком території у рамках екологічно-економічної безпеки ... 273

# INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

*№ 18 / 2025*


## *CONTENTS:*


Zabarna E.

PUBLIC INVESTMENT IN THE CONTEXT OF REGIONAL DEVELOPMENT ..... 7

Pigosh V., Biletska N., Nahorna O.

DEVELOPMENT OF DIGITAL ACCOUNTING TOOLS AND THEIR INTEGRATION INTO MARKETING ACTIVITIES ..... 13

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

KEY FACTORS DRIVING THE TRANSFORMATION OF INTERNATIONAL AND NATIONAL BUSINESS AMID GLOBAL INSTABILITY ..... 19

Holovchuk Y., Palamarenko Y., Rysynets T., Herasymiuk K.

TRAININGS AND CONSULTING AS TOOLS OF PROJECT MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF MODERN MARKETING ..... 28

Khvesyk M., Levkovska L., Omelchenko A.

ECOLOGICAL DOMINANTS FOR ENSURING RESILIENCE AND QUALITY OF LIFE OF THE POPULATION ..... 37

Vasylchuk I., Smyrna O.

DETERMINANTS OF FINANCIAL STRATEGY FORMATION FOR UKRAINIAN ENTERPRISES: LESSONS FROM A PERIOD OF UNCERTAINTY ..... 44

Polinkevych O., Trynchuk V., Gorbatiuk L., Kostiuk V., Zelenitsa I.

OMNICHANNEL MARKETING AS A TOOL FOR INCREASING FINANCIAL INCLUSION: CASE STUDIES OF BANKING INSTITUTIONS AND INSURANCE COMPANIES ..... 51

Khalatur S., Shramko I.

THE GLOBAL MARKET FOR OILCROP PRODUCTS — A MODEL FOR POST-WAR RESILIENCE SUPPORT POLICIES ..... 59

Panchenko V., Oliinyk K.

CONCEPTUAL APPROACHES TO RESEARCHING THE IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION PROCESSES ON THE GLOBAL BUSINESS ENVIRONMENT ..... 66

Zborovska O., Dmytriiev V.

RISKS IN SMALL BUSINESS ACTIVITIES ..... 73

Maistrenko A., Nazarova K.

ANTI-CORRUPTION PROGRAM OF A COMPANY AS AN OBJECT OF ANTI-CORRUPTION AUDIT ..... 77

Openko I., Tsvyakh O., Podliegaev V.

ECONOMIC EFFICIENCY OF FORESTRY MANAGEMENT IN THE CITY OF KYIV ..... 85

Polishchuk N., Humenyuk V.

THE ROLE OF FOREIGN DIRECT INVESTMENTS IN THE DEVELOPMENT OF BORDER REGIONS OF UKRAINE ..... 93

Yuskiv B., Pelekh O., Ostapovets E.

CREATIVE HUBS AS MARKETING PROJECTS IN CONDITIONS OF ECONOMIC INSTABILITY: THE URBAN DIMENSION ..... 99

Korolov D.

ADAPTIVE MODEL FOR ENSURING CORPORATE RESILIENCE UNDER POLYCRISIS CONDITIONS ..... 106

Marusiak N.

DIGITAL TRANSFORMATION OF FINANCIAL ANALYSIS IN ENTERPRISES ..... 112

Tubolets I.

THE CONCEPT OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP AS AN IMPORTANT ELEMENT IN SOLVING SOCIAL PROBLEMS ..... 117

Kim O.

ECONOMIC ASPECTS OF RENEWABLE ENERGY USE IN THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF EUROPEAN ECONOMIES: EXPERIENCE FOR UKRAINE ..... 123

Prygodiuk O.

DIGITAL TECHNOLOGIES IN MANAGEMENT: IMAGE AND COMMUNICATIONS OF IT COMPANIES ..... 129

Berenda S., Zhe Yuan

UKRAINE'S EXPORT POTENTIAL IN GOODS TRADE WITH THE EU: A COMPARATIVE ANALYSIS OF THE RCA AND LAFAY INDICES ..... 135

Fimyar S., Simakov S.

THE IMPACT OF BANK LENDING ON ECONOMIC DEVELOPMENT AND THE COUNTRY'S FINANCIAL SECURITY ..... 143

Puhachenko O., Fomina T., Zots M.

AUDIT SUPPORT: CONTENT, PRINCIPLES AND FORMS OF IMPLEMENTATION ..... 149

# INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

*№ 18 / 2025*


## *CONTENTS:*

### *Economy*


Nazarenko N.

THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS OF FRANCHISING AS A MODEL FOR THE DEVELOPMENT OF MODERN ENTREPRENEURSHIP ..... 157

Shvydkii O.

AN EVALUATION OF THE TRENDS IN GRANT FUNDING DEVELOPMENT IN UKRAINE ..... 164

Datsenko I.

THE SUNFLOWER MARKET OF UKRAINE UNDER WARTIME CHALLENGES: IMPROVEMENT OF THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM ..... 173

Tkachuk O.

MODERN TRENDS IN EXPORT-IMPORT ACTIVITIES: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES ( THE CASE OF MEDICINAL RAW MATERIALS) ..... 179


### *Public administration*


Velhan O., Dragan I., Liakhovych H.

ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC PRINCIPLES OF COMPREHENSIVE SUSTAINABLE INNOVATIVE AND INVESTMENT DEVELOPMENT OF TERRITORIES IN THE STATE POLICY OF DIGITALIZATION ..... 187

Lelechenko A.

LEGAL AND REGULATORY SUPPORT OF THE OMBUDSMAN'S ACTIVITIES IN DEMOCRATIC GOVERNANCE ..... 192

Datsii O., Sitsinsky N., Palii S.

CONTENT OF ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISMS FOR IMPLEMENTING THE STATE POLICY OF COMPREHENSIVE SUSTAINABLE INNOVATIVE AND INVESTMENT DEVELOPMENT OF TERRITORIES, TAKING INTO ACCOUNT THE FEATURES AND BASIC LAWS OF DIGITALIZATION ..... 198

Treshchov M., Munko A.

EVOLUTION OF RISK-BASED METHODOLOGY FOR RESEARCHING MANAGEMENT PROBLEMS: AN INTERDISCIPLINARY APPROACH ..... 203

Shvedun V., Popov O.

SOCIO-ECONOMIC SECURITY OF THE STATE: AN OVERVIEW OF MODERN CONCEPTS AND FUNCTIONS ..... 208

Shtyrov O., Zhovnirchyk Y., Sukhorukova A.

PERSONNEL MANAGEMENT AS A TOOL FOR FORMING ANTI-CORRUPTION MECHANISMS IN THE CIVIL SERVICE SYSTEM ..... 212

Andriyash V., Kostraba E.

PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM: CONCEPTUAL AND CONTENT ANALYSIS ..... 220

Derun T.

PUBLIC ADMINISTRATION OF THE TAX SYSTEM IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION ..... 227

Komakha L.

CONCEPTUAL PRINCIPLES OF REALIZING THE POTENTIAL OF PASSION IN A PERIOD OF UNCERTAINTY AND TRANSFORMATION ..... 232

Lohosha V.

COOPERATION BETWEEN UKRAINE AND THE EUROPEAN UNION IN THE FIELD OF ENSURING ENERGY SECURITY: ADVANTAGES AND DISADVANTAGES ..... 238

Sikalo M.

DIGITAL TRANSFORMATION IN PUBLIC ADMINISTRATION OF KHARKIV REGION: TRANSITIVE MODEL AND PRACTICAL EXPERIENCE ..... 243

Kachan Ya., Omelchenko O.

INTERACTION BETWEEN PUBLIC SERVICE AND BUSINESS IN THE REGION: ETHICAL PRINCIPLES OF STATE REGULATION OF SMALL AND MEDIUM BUSINESS DEVELOPMENT ..... 253

Shulha A., Serhiyenko V.

OPTIMIZATION OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM IN THE CIVIL SERVICE IN THE CONTEXT OF THE DEVELOPMENT OF THE INFORMATION SOCIETY ..... 259

Tsehelnyk M.

STATE REGULATION OF TOURISM AND MUSEUM AFFAIRS IN UKRAINE UNDER MARTIAL LAW ..... 268

Shevchuk O.

METHODOLOGY OF STATE MANAGEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE TERRITORY WITHIN THE FRAMEWORK OF ECOLOGICAL AND ECONOMIC SECURITY ..... 273

УДК 338.1:330.3

*Е. М. Забарна,*
*д. е. н., професор, завідувач кафедри інтегрованих технологій управління,*
*Національний університет "Одеська політехніка"*
*ORCID ID: http://orcid.org/0000-0002-2659-5909*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.18.7

# ПУБЛІЧНЕ ІНВЕСТУВАННЯ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ РЕГІОНУ

E. Zabarna,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Integrated Management Technologies,
Odesa Polytechnic National University

## PUBLIC INVESTMENT IN THE CONTEXT OF REGIONAL DEVELOPMENT

***У статті розглянуто роль публічних інвестицій як ключового інструменту стимулювання соціально-економічного розвитку регіонів. Проаналізовано теоретичні підходи до визначення сутності публічних інвестицій, їх класифікацію та основні напрями реалізації у регіональному контексті. Визначено чинники ефективності використання бюджетних ресурсів, механізми залучення додаткових фінансових потоків, а також вплив інституційного середовища на результативність інвестиційних програм. Особлива увага приділена взаємодії держави, місцевого самоврядування та бізнесу у формуванні інвестиційного клімату. Наведено приклади позитивних практик регіональної інвестиційної політики та окреслено ризики її реалізації. Запропоновано методичний інструментарій оцінювання ефективності, модель стратегічного планування та систему індикаторів моніторингу. Обгрунтовано ключові канали впливу (інфраструктурний, людський капітал, інновації, підтримка малого та середнього бізнесу) і визначено ризики реалізації проєктів та механізми їх мінімізації. Практичну значущість становлять рекомендації органам влади щодо пріоритизації, підготовки та оцінювання інвестицій, а також параметри запровадження державно-приватного партнерства і змішаного фінансування. Результати дослідження підкреслюють, що публічні інвестиції є не лише фінансовим, а й стратегічним ресурсом підвищення конкурентоспроможності регіонів та забезпечення їх сталого розвитку.***

***The purpose of this work is to conduct a comprehensive study of public investment as a tool for regional development: from the concept and methods of evaluation to implementation practices, risk management, and the development of a monitoring system. The main tasks are: to clarify the conceptual and categorical apparatus; to classify public investment according to key characteristics; to summarize international practices; to propose a methodology for measuring effects; to present a strategic planning model and a set of key performance indicators (KPIs); to formulate recommendations for regional development management. The article examines the role of public investment as a key instrument for stimulating development projects of socio-economic development in regions. It analyzes theoretical approaches to defining the essence of public investment, its classification, and main areas of implementation in a regional context. It identifies factors affecting the effective use of budget resources, mechanisms for attracting additional financial flows, and the impact of the institutional environment on the effectiveness of investment programs. Particular attention is paid to the interaction between the state, local government, and business in shaping the***

***investment climate. An analysis of existing experience in attracting and using public investment has been carried out. Examples of positive practices in regional investment policy are given and the risks of its implementation are outlined. Methodological tools for evaluating effectiveness, a strategic planning model, and a system of monitoring indicators are proposed. Key channels of influence (infrastructure, human capital, innovation, support for small and medium-sized businesses) are substantiated, and the risks of project implementation and mechanisms for their minimization are identified. Ten key steps for implementing the strategic planning model for public investment (from analyzing regional needs to the final assessment of best practices) are proposed. The recommendations to authorities on prioritizing, preparing, and evaluating investments, as well as the parameters for introducing public-private partnerships and mixed financing, are of practical importance. The results of the study emphasize that public investment is not only a financial but also a strategic resource for increasing the competitiveness of regions and ensuring their sustainable development.***

*Ключові слова: публічні інвестиції, регіональний розвиток, оцінювання ефективності, державно-приватне партнерство, мультиплікатор, моніторинг, стратегічне планування.*

*Key words: public investment, regional development, performance evaluation, public-private partnership, multiplier, monitoring, strategic planning.*

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

Сучасний розвиток регіонів України значною мірою залежить від ефективності залучення та використання публічних інвестицій. В умовах децентралізації та інтеграції України до європейського простору важливим завданням стає пошук нових механізмів забезпечення фінансової стійкості територіальних громад і регіонів. У зв'язку з цим, публічні інвестиції виступають не лише джерелом фінансування соціально-економічних проєктів, але й інструментом активізації підприємницької діяльності, розвитку інфраструктури, створення нових робочих місць. Особливого значення набуває питання доцільності, прозорості та результативності використання бюджетних ресурсів на регіональному рівні. Самі ці аспекти науково-прикладного пошуку визначають актуальність даної статті.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У науковій літературі публічні інвестиції розглядаються як важливий чинник довгострокового економічного зростання. Зарубіжні дослідники [1, 2] підкреслюють позитивний вплив державних капіталовкладень у транспортну та соціальну інфраструктуру на продуктивність приватного сектору. Вітчизняні науковці [3] наголошують на необхідності формування ефективних механізмів використання бюджетних коштів, орієнтованих на досягнення стратегічних цілей регіонального розвитку. Поняття "публічні інвестиції" трактується неоднозначно. Загалом воно охоплює сукупність фінансових ресурсів держави та місцевого самоврядування, які спрямовуються на розвиток інфраструктури, соціальної сфери та економічних галузей.

Основні підходи до визначення сутності публічних інвестицій включають:

— ресурсний підхід (як залучення та розподіл фінансових ресурсів);

— інституційний підхід (як діяльність державних та муніципальних інституцій);

— функціональний підхід (як інструмент реалізації регіональної політики).

У країнах Європейського Союзу публічні інвестиції є важливим інструментом регіональної політики. Наприклад, у Польщі та Чехії значна частка інвестицій фінансується за рахунок структурних фондів ЄС, що дозволяє модернізувати інфраструктуру та стимулювати економічну активність у регіонах [4].

У країнах Скандинавії публічні інвестиції зосереджені на розвитку інновацій, освіти та екологічних проєктів. Це формує стійку модель зростання, орієнтовану на якість життя населення [5].

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є комплексне дослідження публічних інвестицій як інструменту розвитку регіону: від концепту і методів оцінювання до практик впровадження, управління ризиками та побудови системи моніторингу. Серед основних завдань дослідження можна виокремити: уточнити понятійно-категоріальний апарат; класифікувати публічні інвестиції за ключовими ознаками; узагальнити міжнародні практики; запропонувати методологію вимірювання ефектів; представити модель стра-

**Таблиця 1. Класифікація публічних інвестицій**

| Ознака | Категорії | Приклади | Коментар |
|---|---|---|---|
| Джерело | державний бюджет; місцеві бюджети; МФО; фонди ЄС; спецфонди | субвенції, гранти, кредити | можливі умови співфінансування |
| Об'єкт | транспорт; ЖКГ; освіта; охорона здоров'я; цифрова; енергетика; НДДКР | дороги, водогони, кампуси, лікарні, дата-центри | різні горизонти та профіль ризику |
| Механізм | пряме фінансування; пошук спонсорів та спільне фінансування; грант; позика; гарантія; розподіл ризиків | концесія, плата за доступ | розподіл ризиків і стимулів |
| Горизонт | коротко-, середньо-, довгостроковий | ремонт, модернізація, greenfield | залежить від життєвого циклу активу |

Джерело: сформовано автором.

тегічного планування та набір ключових індикаторів ефективності (KIE); сформулювати рекомендації для менеджменту регіонального розвитку.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Публічні інвестиції — це цілеспрямовані капіталовкладення держави та органів місцевого самоврядування у створення, модернізацію або підтримку об'єктів інфраструктури, людського капіталу та інноваційної екосистеми. Вони формують матеріальну й інституційну основу довгострокового зростання, забезпечують просторову згуртованість, зменшують регіональні диспропорції та підвищують добробут населення.

Регіональний вимір публічних інвестицій особливо важливий для країн з неоднорідною економічною географією та дисбалансами у доступі до послуг і ринків. Для України це набуває додаткової актуальності в контексті децентралізації, воєнних руйнувань інфраструктури, необхідності швидкого відновлення та одночасного переходу до зеленої та цифрової економіки.

Важливим завданням регіональної політики є посилення результативності використання публічних інвестицій. Для цього необхідним є удосконалення системи стратегічного планування, запровадження сучасних механізмів державно-приватного партнерства, а також підвищення участі громадськості у процесах прийняття рішень. Досвід країн ЄС свідчить, що ефективність інвестиційної політики зростає за умов поєднання державного та приватного фінансування, а також при активному залученні міжнародних фінансових інституцій [4].

В Україні публічні інвестиції традиційно мають вагомий вплив на регіональний розвиток. Проте існують проблеми, пов'язані з недостатньою прозорістю, фрагментарністю фінансування та низьким рівнем координації між державним і місцевим рівнями управління. З 2014 року спостерігається тенденція до децентралізації, що передбачає посилення ролі місцевих громад у плануванні та реалізації інвестиційних проєктів [6]. Це створює умови для підвищення ефективності використання бюджетних коштів.

Інституційними аспектами регіональної політики нами визначено:

— багаторівневе управління (національний — регіональний — місцевий рівні) вимагає узгодження стратегій, планів і бюджетів, що забезпечує послідовність пріоритетів та уникнення дублювання;

— якісна підготовка проєктів, конкурсний відбір, незалежна експертиза, належне планування закупівель, координація з територіальними планами та просторовими даними;

— державно-приватне партнерство та механізми змішаного фінансування дозволяють залучати приватний капітал, розподіляти ризики та скорочувати фіскальне навантаження, зберігаючи контроль над суспільною цінністю активів.

Результати проведеного аналізу свідчать, що публічні інвестиції сприяють розвитку регіональної інфраструктури, підвищенню інвестиційної привабливості територій та зміцненню їх економічної бази. Зокрема, у транспортній сфері вони забезпечують зростання мобільності робочої сили та зниження логістичних витрат; у соціальній сфері — підвищують якість освіти, охорони здоров'я та культурних послуг. Разом з тим, виявлено низку проблем, пов'язаних із недостатньою прозорістю процедур розподілу коштів, неефективним управлінням та корупційними ризиками. Також, попри розуміння важливості публічних інвестицій, їх реалізація стикається з низкою проблем та викликів:

— обмеженість бюджетних ресурсів;

— корупційні ризики;

— недостатній рівень стратегічного планування;

— слабка інтеграція з приватним сектором;

— низький рівень моніторингу та оцінки результативності проєктів.

Проблемним питанням залишається низька якість проєктної підготовки, фрагментарність фінансування, недосконалі процедури відбору та пріоритизації, обмеженість аналітики ефективності з позицій суспільної цінності, а також слабка інтеграція приватного капіталу у великі регіональні проєкти.

В таких умовах, нами було зроблено спробу синтезу підходів інституційної економіки, теорії ендогенного зростання та управління проєктним циклом у прикладну рамку прийняття рішень щодо регіональних інвестицій з урахуванням ризиків та обмежень ресурсів. Практична значущість такого підходу в формуванні покрокового алгоритму відбору, підготовки та оцінювання публічних інвестиційних проєктів, що може бути використаний муніципальними органами влади, агенціями

**Таблиця 2. Методи оцінювання ефективності публічних інвестицій**

| Метод | Переваги | Обмеження | Вимоги до даних |
|---|---|---|---|
| CBA | Оцінює повний суспільний ефект, порівнює альтернативи | Чутливість до припущень, складно оцінити екстерналії | Детальна інформація про вигоди/витрати, дисконти |
| CEA | Корисний для соціальних проєктів, коли вигоди не монетизуються | Не дає прямої вартості суспільної вигоди | Витрати та вимірювані результати |
| Input–Output | Оцінка мультиплікаторів і непрямих ефектів | Статичність, фіксовані коефіцієнти | Міжгалузеві таблиці |
| CGE/DSGE | Загально-рівноважні ефекти, ціни / зарплати ендогенні | Складність, потребує калібрування | Широкий набір макро- і мікроданих |
| DiD/синтетичний контроль | Ідентифікація причинності | Потребує доброї групи контролю | Панельні дані, довгі ряди |

Джерело: сформовано автором на основі [7].

регіонального розвитку та партнерами з бізнесу.

Теоретичними засадами такого алгоритму є такі складові.

1. Понятійне поле. Публічні інвестиції відрізняються від поточних видатків тим, що створюють або суттєво збільшують майбутній потік суспільних вигод. Вони включають капітальні видатки бюджетів, кошти державних / муніципальних банків розвитку, субсидії на капітальні ремонти, гранти на дослідження та інновації, а також вкладення в людський капітал (освіта, охорона здоров'я), якщо має місце довготривалий ефект (Табл. 1).

2. Теоретичні підвалини. У кейнсіанській економічній школі акцент зроблено на мультиплікаторі державних витрат, що стимулює попит і зайнятість. Підходи ендогенного зростання підкреслюють роль інвестицій у знання та НДДКР, які збільшують довгострокову продуктивність. Нова економічна географія пояснює, як інфраструктура зменшує транзакційні витрати, інтегрує ринки та впливає на просторовий розподіл економічної активності.

3. Принципи ефективності: додатковість (crowding-in приватних інвестицій — явище, коли збільшення державних витрат на певні проєкти призводить до витіснення приватних інвестицій у схожих сферах через зростання попиту на ресурси, підвищення цін і процентних ставок), комплементарність (узгодженість із галузевими політиками), орієнтація на результат (від результатів до впливу), прозорість і підзвітність, відкриті дані, конкурентні закупівлі, екологічна та соціальна сталість.

Проведений нами аналіз досвіду залучення та використання публічних інвестицій [7, 8] дозволив зробити такі узагальнення.

1. Політика згуртованості ЄС використовує багаторічне програмування, тематичну концентрацію та партнерський підхід. Проєкти відбираються на основі логіко-структурної матриці та критеріїв доцільності, з чіткими результативними індикаторами.

2. Країни Центрально-Східної Європи демонструють, що посилення спроможності бенефіціарів і створення фондів підготовки проєктів є критичними для поглинальної здатності. Інвестиції в дороги, водні ресурси та енергетичну ефективність дали значний мультиплікативний ефект.

3. Скандинавська модель робить акцент на людському капіталі, інноваціях та кліматичній нейтральності, що зменшує довгострокові витрати та підвищує якість життя. Важливі механізми — зелена таксономія, вуглецевий слід, соціальне врахування.

Методологічним підгрунтям оцінювання інвестицій:

— дослідницькі запитання: які канали впливу публічних інвестицій на регіональне зростання; які інструменти дають найбільшу віддачу; як проектні характеристики впливають на ефективність; як побудувати систему KIE для моніторингу результатів;

— аналітичний інструментарій: аналіз витрати-вигоди (CBA), аналіз ефективності витрат (CEA), міжгалузеві моделі (Input-Output), обчислювальні загально-рівноважні моделі (CGE), різниця-в-різницях (DiD) та синтетичний контроль для оцінки впливу публічних інвестицій;

— основні формули для аналізу та оцінки "витрат-вигод" (CBA): чиста поточна вартість (NPV); внутрішня норма прибутку (IRR); співвідношення вигод і витрат (Benefit-Cost Ratio (BCR)) — показник, що порівнює грошові або кількісні переваги проєкту з його витратами для оцінки його доцільності (для публічних інвестицій доцільно також оцінювати тіньові ціни, екстерналії та дисконтування суспільної вартості часу) (Табл. 2);

— ключовими даними для аналізу є: бюджети та касові видатки, паспорти проєктів, офіційна регіональна статистика (ринок праці, продуктивність, інвестиції, експорт), опитування домогосподарств і бізнесу, відкриті дані закупівель, просторові дані (доступність);

— індикатори: output (побудовані км доріг, місця в садочках), outcome (зменшення часу в дорозі, зростання охоплення послугами), impact (продуктивність, зайнятість, доходи, якість життя) (Табл. 3).

Формування моделі відбору, підготовки та оцінювання публічних інвестиційних проєктів, яка може бути використана муніципальними органами влади, агенціями регіонального розвитку та партнерами з бізнесу невід'ємно пов'язано з чітким розумінням змістовного наповнення каналів впливу та відповідних аналітичних результатів. Такими каналами цілком логічно визначити.

1. Інфраструктурний канал, якій орієнтований на поліпшення транспортної доступності скорочує логі-

**Таблиця 3. Система індикаторів моніторингу (приклад)**

| Рівень | Індикатор | Одиниця | Джерело |
|---|---|---|---|
| Output | Побудовані/відремонтовані км доріг | км | паспорти проєктів |
| Output | Нові місця у дитячих садках/школах | од. | звітність закладів |
| Outcome | Скорочення часу в дорозі до центру послуг | хвилини | геопросторовий аналіз, опитування |
| Outcome | Охоплення населення якісною водою | відсоток населення | статистична звітність, опитування |
| Impact | Продуктивність праці | тис. грн на одного зайнятого | офіційна статистика |
| Impact | Рівень зайнятості | % | служба зайнятості / статистика |

Джерело: сформовано автором на основі [7].

стичні витрати, інтегрує локальні ринки праці, сприяє кластеризації бізнесу. Ефект проявляється через збільшення продуктивності та інвестиційної привабливості територій.

2. Розвиток та перспективи людського (інтелектуального) чинника (капіталу) — інвестиції у школи, профтехосвіту та медицину підвищують кваліфікацію робочої сили та тривалість здорового життя, збільшуючи потенціал інновацій і доходи населення.

3. Підтримка малого та середнього бізнесу — програми інфраструктури для індустріальних парків, центрів переробки, логістичних хабів та цифрових платформ зменшують бар'єри входу, прискорюють масштабування бізнесу і розширюють експорт.

4. Інновації та цифровізація. Публічні інвестиції у дослідження і розробку, спрямовані на пошук інноваційних рішень у сфері інформаційних технологій, центри трансферу технологій та відкриті дані стимулюють співпрацю університетів і бізнесу, прискорюють комерціалізацію розробок.

5. Оцінка мультиплікаторів. За умов ефективної реалізації мультиплікатор капітальних видатків є вищим за мультиплікатор поточних витрат, зокрема у регіонах з невикористаними ресурсами. Водночас він суттєво залежить від відкритості економіки та імпортної складової проєктів.

Реалізація різноманітних проєктів в регіональному розвитку при залученні публічних інвестицій нерозривно пов'язана з ризиками, які потребують відповідних механізмів їх мінімізації. Так, корупційні та репутаційні ризики мають орієнтувати місцеву владу на відкриті дані про закупівлі, незалежний технічний нагляд, зовнішній аудит, чіткі процедури ескалації. Потенційні технічні ризики мають бути попереджені заходами з формування резервів на непередбачені витрати, поетапного тестування відповідної техніки та обладнання, залучення до проведення експертиз незалежних інженерів. Заходами щодо попередження фінансових ризиків є хеджування валютних ризиків за кредитами міжнародних фінансових організацій, інструменти гарантування, багатоканальне фінансування. Окремої уваги потребують соціальні та екологічні ризики, які вимагають змістовного консультування з різними групами стейкголдерів, розробки чіткого механізму відпрацювання можливих скарг. В результати проведеного нами дослідження можна запропонувати алгоритм стратегічного планування публічних інвестицій, який містить десять послідовних кроків.

Крок 1. Аналіз потреб і прогалин в господарській діяльності регіону з використанням просторових даних.

Крок 2. Формування портфеля ідей із стислими картками проєктів.

Крок 3. Скринінг на відповідність стратегіям/політикам та вимогам сталості.

Крок 4. Попереднє ранжування та рішення про техніко-економічне обгрунтування для топ-кандидатів.

Крок 5. Безпосереднє економічне обгрунтування, CBA/CEA, формування плану закупівель і графіка реалізації.

Крок 6. Пошук джерел співфінансування (держбюджет, місцевий бюджет, міжнародні фінансові організації, гранти, тощо).

Крок 7. Затвердження та контрактування з гарантіями виконання.

Крок 8. Реалізація з незалежним наглядом і прозорими закупівлями.

Крок 9. Моніторинг KIE у реальному часі (дашборди, відкриті дані).

Крок 10. Підсумкова оцінка, висновки, аналіз кращих практик.

Виходячи з представленого покрокового алгоритму, задля завершеності моделі залучення та реалізації публічних інвестицій, доцільним є формування відповідних політичних та управлінських рекомендацій в контексті сфер діяльності:

— інституційні: створити постійні фонди підготовки проєктів; посилити роль агенцій регіонального розвитку; впровадити стандартизовані процедури CBA/CEA.

— фінансові: розвивати механізми стратегічного підходу в поєднанні державних та/або благодійних коштів (пільговий капітал) з приватними інвестиціями для мобілізації додаткового фінансування на сталий розвиток регіонів; при цьому основною метою є зменшити ризики для приватних інвесторів, спонукаючи їх вкладати кошти в проєкти, які, хоч і є важливими для сталого розвитку (наприклад, інфраструктура, енергетика, охорона здоров'я), можуть бути надто ризикованими або малоприбутковими для комерційних інвестицій; використовувати гарантії та інструменти конвергенції ризиків між кількома сторонами, аби зменшити їх вплив на одного інвестора (наприклад, страхування, де страховик бере на себе ризик збитків клієнта в обмін

на страхові внески, або спільна участь у проєкті, де кожен партнер несе частину фінансових або інших ризиків; запровадити "зелені" та соціальні облігації на місцевому рівні.

— технічні: цифрові каталоги типових рішень; уніфіковані BIM-вимоги (стандартизовані правила, інструкції та критерії, що визначають, як мають бути створені, структуровані, задокументовані та використані інформаційні моделі протягом усього життєвого циклу проєкту; ці вимоги гарантують узгодженість даних, ефективну співпрацю між учасниками проєкту та досягнення конкретних бізнес-цілей); відкриті каталоги цін; інтеграція територіальних та просторових даних та управління активами.

— прозорість: обов'язкове оприлюднення паспортів проєктів, кошторисів, календарів і KIE; незалежні оглядові ради; формування механізмів участі громадськості;

— кадрова спроможність: програми підготовки менеджерів публічних інвестицій; сертифікація; наставництво; обмін знаннями та досвідом між регіонами.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Публічні інвестиції є системоутворювальним інструментом територіального розвитку, який працює через інфраструктурні, людські та інноваційні канали впливу. Отже, публічні інвестиції є не лише фінансовим ресурсом, а й стратегічним механізмом забезпечення сталого розвитку регіонів. Вони формують основу для зростання економічної активності, підвищення якості життя та посилення конкурентоспроможності українських регіонів у глобальному просторі.

Ефективність інвестицій залежить від якості підготовки, вибору механізмів фінансування, прозорості реалізації та дієвого моніторингу результатів і впливу. Для підвищення ефективності публічних інвестицій в Україні необхідно, в першу чергу, удосконалити систему стратегічного планування; запровадити сучасні інструменти фінансового контролю; активізувати державно-приватне партнерство. Окрему увагу необхідно звернути на забезпечення прозорості та відповідної підзвітності щодо використання коштів, а також критично розглянути можливості інтеграції найкращих міжнародних практик.

Запропонована модель стратегічного планування і набір методів оцінювання дозволяють органам влади підвищити віддачу від вкладених коштів, зменшити ризики та пришвидшити досягнення цілей сталого розвитку. Зазначимо, що формуванню сучасної моделі регіонального розвитку сприяє системне впровадження прозорих механізмів інвестування та партнерства з бізнесом, яке потребує подальшого дослідження та оптимізації.

Пріоритетними напрямами удосконалення інвестиційної політики мають стати: підвищення прозорості фінансування, розширення можливостей державно-приватного партнерства, запровадження системи моніторингу та оцінки результативності інвестиційних проєктів. У перспективі важливо посилити роль регіональних органів влади у формуванні та реалізації інвестиційних програм.

Література:

1. Aschauer, D. A. (1989). Is public expenditure productive? Journal of Monetary Economics, 23 (2), 177—200.

2. Barro, R. J. (1990). Government Spending in a Simple Model of Endogenous Growth. Journal of Political Economy, 98 (5), 103—125.

3. Біла С. О. Регіональний розвиток в Україні: проблеми та перспективи. — К.: НІСД, 2020.

4. OECD (2018-2023). Investing in Regional Development: Policy Tools and Practices. URL: https://www.elgaronline.com/collection/Political_Science_-Public_Policy_2023 (дата звернення 3 вересня 2025).

5. European Commission. Cohesion Policy Regulations and Guidance (programming periods). URL: https://ec.europa.eu/regional_policy/policy/how/programming-and-implementation_en (дата звернення 26 серпня 2025)

6. Державна стратегія регіонального розвитку України на 2021-2027 роки. — Київ, 2021. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%-BF#Text (дата звернення 1 вересня 2025).

7. World Bank (2014-2023). Public Investment Management Reform and Diagnostics. URL: https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/548751582775237521 (дата звернення 3 вересня 2025).

8. Boardman, A., Greenberg, D., Vining, A., Weimer, D. (2018). Cost-Benefit Analysis: Concepts and Practice. Cambridge University Press, 18(5), 105-132.

References:

1. Aschauer, D. A. (1989), "Is public expenditure productive?", Journal of Monetary Economics, vol. 23 (2), pp. 177—200.

2. Barro, R. J. (1990), "Government Spending in a Simple Model of Endogenous Growth", Journal of Political Economy, vol. 98 (5), pp. 103—125.

3. Bila, S.O. Rehional'nyj rozvytok v Ukraini: problemy ta perspektyvy [Regional development in Ukraine: problems and prospects], Naukova dumka, Kyiv, Ukraine.

4. OECD (2023), "Investing in Regional Development: Policy Tools and Practices", available at: https://www.elgaronline.com/collection/Political_Science_-Public_Policy_2023 (Accessed 3 September 2025).

5. European Commission (2025), "Cohesion Policy Regulations and Guidance (programming periods)", available at: https://ec.europa.eu/regional_policy/policy/how/programming-and-implementation_en (Accessed 26 August 2025).

6. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), "State Strategy for Regional Development of Ukraine for 2021-2027", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text (Accessed 1 September 2025).

7. World Bank (2023), " Public Investment Management Reform and Diagnostics ", available at: https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/548751582775237521 (Accessed 3 September 2025).

8. Boardman, A., Greenberg, D., Vining, A. and Weimer, D. (2018), "Cost-Benefit Analysis: Concepts and Practice", Cambridge University Press, vol. 18 (5), pp. 105—132.

*Стаття надійшла до редакції 04.09.2025 р.*

УДК 657.1:004.9:339.138

*V. Pigosh,*
*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting, Taxation and Marketing, Mukachevo State University*
*ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-3948-6795*
*N. Biletska,*
*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Private Joint-Stock Company "Higher Education Institution" Interregional Academy of Personnel Management"*
*ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-6922-3614*
*O. Nahorna,*
*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Marketing and International Trade, National University of Life and Environmental*
*ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-7573-0874*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.18.13

# DEVELOPMENT OF DIGITAL ACCOUNTING TOOLS AND THEIR INTEGRATION INTO MARKETING ACTIVITIES

В. А. Пігош,
к. е. н., доцент кафедри обліку і оподаткування та маркетингу, Мукачівський державний університет
Н. В. Білецька,
д. е. н., доцент, професор кафедри економіки та менеджменту,
ПрАТ "Вищий навчальний заклад "Міжрегіональна Академія управління персоналом"
О. В. Нагорна,
к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу та міжнародної торгівлі,
Національний університет біоресурсів і природокористування України

## РОЗВИТОК ЦИФРОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ ОБЛІКУ ТА ЇХ ІНТЕГРАЦІЯ В МАРКЕТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

***The purpose of the study is to identify the specifics of digital technology development and its impact on the transformation of the logic of information interaction between accounting and marketing systems. The conducted research made it possible to establish that the development of digital technologies significantly changes the logic of information interaction between accounting and marketing systems. The interaction logic is increasingly based on the use of a data organization system, where all participants in business processes have access to integrated, coordinated, and up-to-date information (or a single information field), allowing management decisions to be made in real time. The results of the study revealed that the key areas in which digital technologies change the logic of information interaction between accounting and marketing systems are as follows: automation of accounting processes, which creates a single information field that allows marketers to quickly assess campaign effectiveness and adjust strategies; integration of accounting and marketing data, which establishes a unified information field where accounting and marketing become interconnected; enhancement of data usefulness through analytics and forecasting, creating a single information field where accounting and marketing data enable well-founded management decisions; and flexibility in managing processes for meeting and shaping consumer needs, which forms a unified information field where marketing teams can adapt their projects to current financial and operational***

***indicators in real time. It has been demonstrated that the aforementioned changes in the logic of information interaction between accounting and marketing are triggered by the systematic convergence of four processes, namely: the development of digital platforms and technologies; the growth of data volume and processing speed; competitive pressure in the market; and the transformation of the role of accounting. These processes give rise to a new quality of information interaction, in which accounting and marketing function as a single system rather than as isolated functions. The practical value of the study lies in the development of recommendations for effectively managing risks associated with the digital integration of accounting and marketing systems.***

***Метою дослідження є ідентифікація специфіки розвитку цифрових технологій та їх впливу на трансформацію логіку інформаційної взаємодії між системами обліку і маркетингу. Проведене дослідження дало змогу встановити, що розвиток цифрових технологій суттєво змінює логіку інформаційної взаємодії між системами обліку і маркетингу. Логіка взаємодії все частіше базується на використанні системи організації даних, де всі учасники бізнес-процесів мають доступ до інтегрованої, узгодженої та актуальної інформації (або єдине інформаційне поле), що дозволяє приймати управлінські рішення у режимі реального часу. За результатами дослідження з'ясовано, що ключовими напрямами за якими цифрові технології змінюють логіку інформаційної взаємодії між системами обліку і маркетингу є: автоматизація облікових процесів, яка створює єдине інформаційне поле, що дає змогу маркетологам швидко оцінювати ефективність кампаній та коригувати стратегії; інтеграція даних обліку та маркетингу, що створює єдине інформаційне поле, де облік і маркетинг стають взаємопов'язаними; підвищення корисності даних через аналітику та прогнозування, що створює єдине інформаційне поле де дані обліку та маркетингу дозволяють приймати обгрунтовані управлінські рішення; гнучкість управління процесами задоволення та формування потреб споживачів, що створює єдине інформаційне поле де маркетингові команди отримують можливість адаптувати свої проєкти під актуальні фінансові та операційні показники в реальному часі. Доведено, що окреслені вище зміни логіки інформаційної взаємодії між обліком і маркетингом запускаються через системне накладення чотирьох процесів, зокрема: розвиток цифрових платформ і технологій; зростання обсягу даних і швидкості їх обробки; конкурентний тиск на ринку; трансформація ролі обліку. Через ці процеси формується нова якість інформаційної взаємодії, де облік і маркетинг функціонують як єдина система, а не як ізольовані функції. Практична цінність дослідження полягає у розробці рекомендацій щодо ефективного управління ризиками цифрової інтеграції систем обліку та маркетингу.***

*Key words: logic of information interaction; strategy synchronization mechanisms; marketing; real-time operational indicators; accounting and marketing systems.*

*Ключові слова: логіка інформаційної взаємодії; механізми синхронізації стратегій; маркетинг; операційні показники в реальному часі; системами обліку і маркетингу.*

## PROBLEM STATEMENT

In the modern business environment, data has become a resource comparable in value to capital or technology, as its effective use enables the prediction of market trends, optimization of business processes, and the creation of personalized offers for consumers. However, the mere availability of data does not guarantee a competitive advantage-the decisive factor is the ability to collect, structure, and apply it. In fact, what matters is how much money a company can save or earn through the use of data.

It is precisely at the intersection of accounting and marketing that the need arises for digital tools (software and analytical solutions) capable of ensuring effective data utilization, relying on the accuracy of accounting processes and the flexibility of management decisions. Modern digital systems transform accounting from a function of retrospective recording of events into an active component of strategic management.

Up to 70% of large business entities (for example, Amazon, Microsoft, Coca-Cola, Nestle, SAP clients) have already transformed their accounting systems. In medium-sized businesses, approximately 30—50% of entities partially implement new software and analytical solutions that enable the integration of marketing activities with accounting-the transformation is ongoing, but a clear trend toward digitalization is observed. Small businesses remain the least digitally adapted; however, fewer than 20% of companies use separate accounting or marketing software and analytical solutions without deep integration.

**Table 1. Directions and specifics in which digital technologies change the logic of interaction between accounting and marketing**

| Directions of change in the logic of interaction between accounting and marketing | Specifics of changes in the logic of interaction between accounting and marketing |
|---|---|
| Automation of accounting processes | Modern digital platforms allow the collection and processing of financial and marketing data in real time.* |
| Integration of accounting and marketing data | Contemporary CRM systems, ERP platforms, and analytical tools enable the consolidation of financial, operational, and marketing data.** |
| Enhancement of data usefulness through analytics and forecasting | Digital technologies provide access to predictive analytics and artificial intelligence tools, offering options to evaluate the potential impact of marketing decisions before their implementation.*** |
| Flexibility in managing processes for identifying, meeting, and shaping consumer needs | Accounting ceases to be merely a reporting tool and becomes a mechanism for supporting strategic decisions. As a result, businesses can quickly adjust market research methods, product offerings, sales channels, and communication strategies to remain efficient and competitive without wasting time and resources on rigid, outdated procedures.**** |

Note:
* This creates a unified information field, enabling marketers to quickly evaluate campaign effectiveness and adjust strategies.
** This creates a unified information field where accounting and marketing become interconnected: financial indicators influence the planning of marketing activities, and marketing campaigns are immediately assessed using accounting metrics.
*** This creates a unified information field where accounting and marketing data allow for well-founded managerial decisions based on predictive models, minimizing risks and optimizing costs even before marketing campaigns are launched.
**** This creates a unified information field where marketing teams can adapt their projects to current financial and operational indicators in real-time.
Source: compiled based on [1—2; 4—5].

In all cases, the level of integration between accounting platforms and marketing tools determines the extent of capabilities for adaptive interaction with the dynamics of consumer needs in real time.

## ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

The issues of digital technology development in accounting and marketing have been studied by a significant number of domestic economists. In particular, the works of Shmatkovska T. O., Dzyamulich M. I. [6], Ryabova T., Ryabov I., Vovchanska O., Li T., Saienko V. [4], Andrusyak V. M., Khoroshylova I. O., and Smirnova N. V. [1] address the digitalization of accounting, the implementation of ERP and BI systems, and the integration of accounting platforms with marketing tools. Kulinich M. B., Matviychuk I. O., Safarova A. T., and Herasymenko T. O. [2] studied the specifics of applying analytical technologies and artificial intelligence in data management, as well as the challenges of business adaptability in the digital economy.

At the same time, the issues of digital technology development that transform the logic of interaction between accounting and marketing remain insufficiently explored in the scientific literature, which underscores the relevance of further research in this area.

## FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

The purpose of this study is to identify the specifics of digital technology development and its impact on transforming the logic of information interaction between accounting and marketing systems.

## THE PAPER MAIN BODY

Within the scope of the study, it is emphasized that the logic of information interaction between accounting and marketing refers to the manner and order in which these two systems exchange information and coordinate their actions to achieve the company's strategic objectives (for example, improving resource management efficiency, increasing revenue and profitability, reducing commercial risks, etc.). Simply put, it is how accounting data influences marketing decisions and, conversely, how marketing data guides accounting processes.

Such a logic is important due to its direct impact on the format of marketing activities (the structure, organization method, and channels of marketing processes [5—6]), as well as the utilization of available resources. Accounting tracks finances, expenses, and profits, while marketing plans advertising campaigns and the specifics of promoting goods and services.

We agree with the view of Kulinich M. B., Matviychuk I. O., Safarova A. T., and Herasymenko T. O. that when these processes are not interconnected, a business entity may spend money inefficiently or miss opportunities to maximize profit [2]. Furthermore, if the marketing system receives up-to-date accounting data (on profits and campaign profitability), it can adjust the structure, organization, and channels of marketing processes quickly and accurately. In this context, the logic of interaction determines which data should be transmitted, when, through which channels, and in what form to ensure well-founded decision-making.

Currently, such interaction is considered established; however, the development of digital technologies conti-

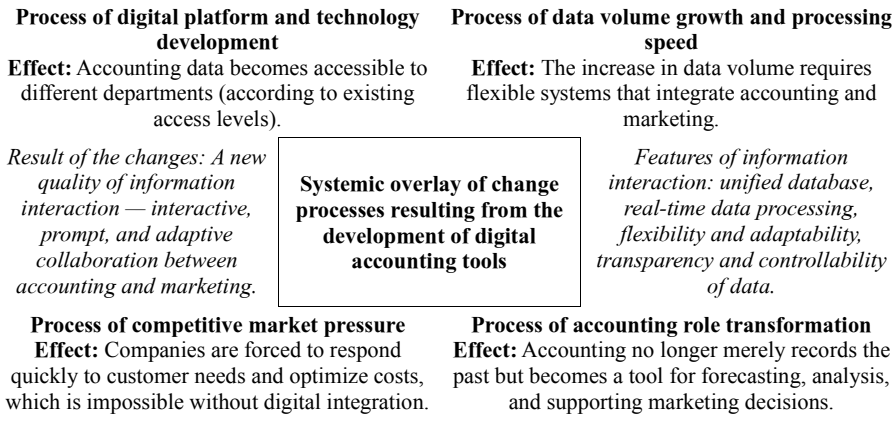



**Figure 1. Illustration of the systemic effects of processes that change the logic of information interaction between accounting and marketing systems of a business entity**

Source: compiled based on [2—3; 6].

nuously changes its nature, transforming accounting from a retrospective tool for recording facts into an active mechanism for planning, promoting, and selling products or services. In particular, within this interaction, mechanisms for synchronizing strategies across various areas — resource management, research and development, marketing, logistics, finance, innovation, and others- are formed, ensuring the alignment of marketing and other business activities.

This is significant because launching a large-scale advertising campaign requires precise budget planning, and financial, innovation, and other forecasts must take into account the expected impact of marketing actions. Moreover, the development of such information interaction lays the groundwork for business adaptability, which is essential in conditions of rapid market changes.

The logic of interaction increasingly allows accounting and marketing to work with a single information base, making decisions in real time [1—2].

Recent studies show that this change in the logic of information interaction between accounting and marketing systems occurs due to the systematic automation of accounting processes, data integration, enhancement of data usefulness through analytics and forecasting, and the flexibility in managing processes for identifying, meeting, and shaping consumer needs.

The directions and specifics by which digital technologies change the logic of information interaction between accounting and marketing systems are described in more detail in Table 1.

Directions of change in the logic of interaction between accounting and marketing Specifics of changes in the logic of interaction between accounting and marketing.

It should be noted that the aforementioned changes in the logic of information interaction between accounting and marketing occur through the systemic interplay of four key processes, namely [1—2]:

— the development of digital platforms and technologies;

— the growth in data volume and processing speed;

— competitive market pressure;

— the transformation of the role of accounting.

An illustration of the systemic effect of the processes that change the logic of information interaction between a business entity's accounting and marketing systems is presented in Figure 1.

The result of the systemic overlay of the above processes is the development of digital accounting tools, which create a new quality of information interaction where accounting and marketing function as a unified system rather than as isolated functions [2]. Features of this new quality of interaction include data exchange within a single database, real-time data processing, flexibility and adaptability of analytical processes, as well as transparency and controllability of information.

The focus is on changes in the logic of information interaction between accounting and marketing through modern software and analytical solutions, which allow for the collection, processing, and analysis of financial and marketing data within a unified information space (Table 2). Thus, the development of digital platforms and technologies ensures high accessibility of accounting data and their integration across different departments of an enterprise. Modern information systems, such as ERP systems (e.g., SAP Business Technology Platform), CRM platforms (e.g., Salesforce), as well as analytical platforms (e.g., Tableau, Qlik, Power BI, Zoho Analytics), enable the consolidation of financial, operational, and marketing data within a unified information space.

This facilitates real-time information exchange, ensures consistency of decisions, and allows monitoring the effectiveness of marketing campaigns in real time. For example, using Power BI or Tableau, the finance departments of Rezi's Hotel and Radisson Blu Resort, Bukovel (Ukraine) can immediately see the impact of a marketing campaign on profits. Thanks to such integration, accounting ceases to be merely a retrospective tool for recording facts and becomes an active mechanism supporting strategic management, enhancing the flexibility and adaptability of the business to changes in market conditions.

The growth in data volume and processing speed creates a need for flexible systems that can integrate accounting and marketing. Modern digital platforms, such as ERP systems and BI analytics platforms, enable the collection of large volumes of financial, operational, and marketing information. For example, the Ukrainian company Rozetka utilizes integrated platforms, such as SAP and Power BI, to simultaneously analyze financial and marketing data. Marketing automation systems and analytical modules with artificial intelligence and forecasting capabilities allow processing this data in real-time and provide consistent analytical insights for different departments. Indeed, the Ukrainian online retailer Comfy.ua utilizes integrated platforms to consolidate data on subscribers, views, and marketing campaigns, enabling demand forecasting, optimizing advertising budgets, and personalizing offers for different customer segments. This approach ensures prompt decision-making, efficient

**Table 2. Software and analytical solutions that enable the collection, processing, and analysis of financial and marketing data within a unified information space**

| Digital accounting tools integrated with marketing activities. | Examples of digital accounting tools integrated with marketing activities | Functions of digital accounting tools integrated with marketing activities |
|---|---|---|
| ERP systems (Enterprise Resource Planning)* | SAP, Oracle NetSuite, Microsoft Dynamics 365 (a hybrid platform that combines ERP and CRM functionality), SAP Business Technology Platform | Accounting for finances, managing inventory, sales, and procurement; generating real-time analytical reports. |
| CRM systems (Customer Relationship Management)** | Salesforce, HubSpot, Zoho CRM, Nimble, Pipedrive,Freshsales (Freshworks CRM), Microsoft Dynamics 365 (a hybrid platform that combines ERP and CRM functionality), Monday.com CRM. | Tracking customer behavior, audience segmentation, managing marketing campaigns. |
| BI platforms (Business Intelligence)*** | Power BI, Sisense, Tableau, Domo, Qlik Sense, Zoho Analytics, MicroStrategy, IBM Cognos Analytics. | Data visualization, analysis of marketing effectiveness, forecasting financial results. |
| Marketing automation systems**** | Marketo, Mailchimp, Adobe Marketing Cloud, HubSpot Marketing Hub, Active Campaign, Sendinblue, SharpSpring. | Automation of email campaigns, content management, analysis of customer interactions with marketing activities. |
| Analytical modules with artificial intelligence and forecasting***** | SAP Analytics Cloud, Salesforce Einstein Analytics, Google Cloud AI & BigQuery ML | Demand forecasting, evaluating the potential impact of marketing campaigns, recommendations for optimal budget allocation. |

Note:
* Integrated platforms for managing company resources.
** Tools for managing customer interactions.
*** Analytical tools for processing large datasets and forecasting.
**** Software platforms that enable companies to automate repetitive marketing processes, coordinate customer interactions, and manage campaigns efficiently.
***** Software solutions or functional modules within larger platforms.
Source: compiled based on [2; 4—3; 6].

resource planning, and precise adjustment of marketing strategies according to the company's financial capabilities [6]. At the same time, the integration of accounting and marketing enhances the business's adaptability to changes in market conditions and rising consumer expectations.

Competitive pressure in the market forces companies to respond quickly to customer needs and optimize costs, which is impossible without digital integration. Modern digital platforms, such as ERP systems, CRM systems (Salesforce, HubSpot), and analytical BI platforms (Power BI, Tableau), enable the consolidation of accounting, marketing, and operational data into a single information space, ensuring timely analytics and process transparency [5—6]. For example, Ukrainian companies like "Coffee & Toast," "Black Cup," and "Кавоманія" have integrated the Salesforce CRM system with internal financial and operational data through analytical platforms to track the effectiveness of marketing campaigns in real time, adjust promotional spending based on store profitability, and forecast demand for new products. This integration allows for prompt adjustments to marketing campaigns according to the company's financial capabilities, efficient resource allocation, demand forecasting, and the adaptation of offers to changing consumer needs. In a highly competitive environment, such integration becomes a key factor in ensuring business resilience and competitiveness.

The transformation of accounting's role (driven by digital platforms and analytical systems) is manifested in the shift from traditional data processing and bookkeeping in a company's finance departments-where accounting focused primarily on recording financial transactions and preparing reports-to an active tool for strategic management at the leadership and cross-departmental level, where accounting becomes a foundation for both operational and strategic decision-making.

For example, in the past, accounting at Foundation Coffee Roasters may have been limited to maintaining transaction logs and producing monthly financial reports. However, with the implementation of SAP, management can now collect real-time data from finance, sales, procurement, and marketing, consolidate it into a unified system, and automatically generate analytical insights. Simultaneously, Power BI (an analytical BI platform) enables the visualization and on-demand analysis of large volumes of accounting data, allowing the marketing department to see which campaigns generate the highest profit and identify opportunities to significantly increase profitability in real-time [2].

Thus, the transformation of accounting's role involves moving from static reporting to an integrated, predictive, and analytical function that closely interacts with marketing and other departments.

## CONCLUSIONS

The conducted study made it possible to establish that the development of digital technologies significantly

changes the logic of information interaction between accounting and marketing systems. Interaction logic increasingly relies on the use of a data organization system, where all participants in business processes have access to integrated, consistent, and up-to-date information (a single information space), enabling management decisions to be made in real time.

It has been determined that the key areas in which digital technologies change the logic of information interaction between accounting and marketing systems are as follows: automation of accounting processes, which creates a single information space enabling marketers to quickly assess campaign effectiveness and adjust strategies; integration of accounting and marketing data, which forms a single information space where accounting and marketing become interconnected; enhancement of data usefulness through analytics and forecasting, which establishes a single information space where accounting and marketing data allow for well-founded managerial decisions; and flexibility in managing processes for meeting and shaping consumer needs, which creates a single information space where marketing teams can adapt their projects to current financial and operational indicators in real time.

It should be noted that the above-mentioned changes in the logic of information interaction between accounting and marketing occur through the systemic overlay of four processes: development of digital platforms and technologies; growth in data volume and processing speed; competitive pressure in the market; transformation of the accounting role. These processes shape a new quality of information interaction, in which accounting and marketing function as a single system rather than as isolated functions.

According to the studies cited, promising directions for further research include examining the risks of digital integration of accounting and marketing systems, particularly information security, protection of trade secrets, and data confidentiality.

Література:

1. Андрусяк, В. М., Хорошилова, І. О., Смірнова, Н. В. Вплив цифрових технологій на розвиток системи обліку і аудиту в Україні. Актуальні питання економічних наук, 2025. № 7. https://doi.org/10.5281/zenodo.14697272

2. Кулинич М.Б., Матвійчук І.О., Сафарова А.Т., Герасименко Т.О. Діджиталізація обліку, аналіз та оподаткування в системі управління підприємством. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. 2021. No 64. С. 57—63.

3. Муравський В., Шевчук О. Глобальна трансформація ролі бухгалтерського обліку і контролю в умовах цифрової економіки. Світ фінансів. 2024. No 1 (78). С. 39—58.

4. Рябова Т., Рябов І., Вовчанська О., Лі Т., Саєнко В. Особливості цифрового маркетингу в епоху глобалізації: аналіз викликів. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 2022. № 6 (47). P. 160—171.

5. Шендерівська Ю. Трансформація функцій бухгалтера під впливом глобальних викликів. Облік і фінанси. 2022. No 4 (98). С. 23—31.

6. Шматковська Т. О., Дзямулич М. І. Стратегічний управлінський облік в умовах цифрової економіки. Галицький економічний вісник. 2022. Том 74. №1. С. 61—67.

References:

1. Andrusyak, V.M., Khoroshilova, I.O. and Smirnova, N.V. (2025), "The impact of digital technologies on the development of the accounting and audit system in Ukraine", Aktual'ni pytannya ekonomichnykh nauk, vol. 7. https://doi.org/10.5281/zenodo.14697272

2. Kulynich, M.B., Matviychuk, I.O., Safarova, A.T. and Gerasimenko, T.O. (2021), "Digitalization of accounting, analysis and taxation in the enterprise management system", Visnyk L'vivs'koho torhovel'no-ekonomichnoho universytetu, vol. 64, pp. 57—63.

3. Muravsky, V. and Shevchuk, O. (2024), "Global transformation of the role of accounting and control in the digital economy", Svit finansiv, vol. 1 (78), pp. 39—58.

4. Ryabova, T., Ryabov, I., Vovchanska, O., Li T. and Saenko, V. (2022), "Peculiarities of digital marketing in the era of globalization: analysis of challenges", Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 6(47), pp. 160—171.

5. Shenderivska, Yu. (2022), "Transformation of accountant functions under the influence of global challenges", Oblik i finansy, vol. 4 (98), pp. 23—31.

6. Shmatkovska T.O., Dzyamulych M.I. (2022), "Strategic management accounting in the context of the digital economy", Halyts'kyy ekonomichnyy visnyk, vol. 74, no. 1, pp. 61—67.

*Стаття надійшла до редакції 18.08.2025 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 339.9:338.001.36

*В. А. Крикун,*
*к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародного бізнесу, НН інститут міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка*
*ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-2095-2223*
*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*
*ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-2570-869X*
*О. В. Булатова,*
*д. е. н., професор, професор кафедри міжнародних фінансів, НН інститут міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка*
*ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-7938-7874*
*О. С. Шепель,*
*PhD, асистент кафедри світового господарства і міжнародних економічних відносин, НН інститут міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка*
*ORCID ID: https://orcid.org/0009-0003-9200-9925*
*Г. О. Гридасова,*
*PhD, молодший науковий співробітник, НН інститут міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка*
*ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-9270-5213*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.18.19

# ДЕТЕРМІНАНТИ ТРАНСФОРМАЦІЇ МІЖНАРОДНОГО ТА НАЦІОНАЛЬНОГО БІЗНЕСУ ПІД ВПЛИВОМ ГЛОБАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

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
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
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
O. Shepel,
PhD, Assistant of the Department of World Economy and International Economic Relations, Educational and Scientific Institute of International Relations Taras Shevchenko National University of Kyiv
G. Grydasova,
PhD, Junior Researcher of Educational and Scientific Institute of International Relations Taras Shevchenko National University of Kyiv

## KEY FACTORS DRIVING THE TRANSFORMATION OF INTERNATIONAL AND NATIONAL BUSINESS AMID GLOBAL INSTABILITY

***У статті досліджено ключові детермінанти, що зумовлюють трансформацію міжнародного та національного бізнесу в умовах зростаючої глобальної нестабільності та суттєво змінили сучасні ринки, поведінку споживачів і бізнес-стратегії. В статті виокремлено три основні детермінанти: криза***

***вартості життя, глобальне потепління, та розвиток технологій, які формують сучасні стратегії міжнародних та національних компаній. Кожен чинник пов'язаний із формуванням специфічних споживчих трендів серед яких бюджетно-орієнтовані клієнти, ціннісно-орієнтовані економні споживачі, еколого-свідомі покупці та прихильники зеленого консюмеризму. Розглянуто приклади адаптаційних стратегій, зокрема розвиток форматів дискаунтерів, моделей "купуй зараз — плати пізніше", прямого продажу (D2C), просування власних торгових марок, впровадження циркулярної економіки, сучасних "зелених" моделей ведення бізнесу та штучного інтелекту. Показано, як ці фактори стимулюють появу нових економік, зокрема циркулярної, цифрової, економіки творців. Зроблено висновок, що розуміння та проактивне реагування на зазначені глобальні детермінанти є необхідною умовою підтримання конкурентоспроможності, формування стійкості та використання нових можливостей на внутрішньому й зовнішньому ринках у період тривалої турбулентності.***

***The article explores the main global factors driving the transformation of international and national businesses amid rising global instability. It reviews the complex effects of the cost-of-living crisis, climate change, and technological progress on consumer behaviour, business models, and marketing strategies. The article argues that companies able to align their market offerings with shifting socio-economic trends will gain a competitive edge. The study identifies new consumer segments, including budget-oriented customers, value-conscious thrifty consumers, environmentally concerned shoppers, and advocates of green consumerism. It shows that consumer behaviour is increasingly influenced by both economic limitations and value-driven purchasing choices, leading to the rise of hybrid consumption models. The authors provide a detailed overview of adaptive strategies employed by companies, such as developing discount retail formats, "buy now — pay later" (BNPL) models, direct-to-consumer (D2C) sales, private label promotion, circular economy principles, and innovative "green" business models. Moreover, the study addresses the risks of greenwashing and stresses the importance of transparency in sustainability communication. Particular focus is placed on the transformative impact of technological innovations — including hyperautomation, artificial intelligence, augmented and virtual reality, and the Internet of Behaviors (IoB) — in boosting operational efficiency and customer engagement. Attention is also paid to companies' strategic approaches in adjusting their product ranges, communications, and market positioning. The research features examples from companies such as Aurora, Temu, AliExpress, Kachorovska, Adidas, Volvo, and Apple, demonstrating diverse approaches to cost efficiency, direct sales, sustainable manufacturing, and technological innovation. These case studies highlight how both global corporations and local Ukrainian businesses are adapting strategies to stay competitive in the evolving marketplace. The findings suggest that these factors contribute to the rise of new economies, notably the circular economy, which centres on resource efficiency and waste minimisation, the digital economy, driven by technological connectivity and data-driven decision-making, and the creator economy, which is powered by individual content creators increasingly utilising AI tools in their communications. It concludes that understanding and proactively addressing these global drivers is essential for maintaining competitiveness, building resilience, and capitalising on new opportunities in both domestic and international markets during ongoing turbulence.***

*Ключові слова: глобальна нестабільність, детермінанти трансформації бізнесу, міжнародний бізнес, маркетингові стратегії, споживчі тренди, споживча поведінка, стратегія адаптації, циркулярна економіка, економіка творців, діджитал економіка, криза вартості життя, глобальне потепління, розвиток технологій, зелений консюмеризм, еколого-свідомі покупці, бюджетно-орієнтовані клієнти, ціннісно-орієнтовані економні споживачі.*

*Key words: global instability, business transformation determinants, international business, marketing strategy, consumer trends, consumer behavior, adaptation strategy, circular economy, creator economy, digital economy, the cost of living crisis, global warming, technological development, green consumerism, environmentally conscious shoppers, budget-oriented customers, value-conscious thrifty consumers.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

За останні десять років світ кардинально змінився під впливом різноманітних зовнішніх факторів у різних сферах. Ці зовнішні чинники також впливають на міжнародний та вітчизняний бізнес, компанії, їх продукти та бренди, поведінку споживачів та маркетингові стратегії, які мають бути пристосовані до нових перешкод та потреб споживачів. Серед таких глобальних драйверів, які впливають на бізнес-тренди, а відтак і на компанії, можна виокремити зростання інфляції та вартості життя, уповільнення глобального зростання, кліматичні кризи, дефіцит ресурсів та глобальне потепління, розвиток нових технологій. Всі ці фактори формують різні перехресні тренди в міжнародному бізнесі

**Рис. 1. 10 найактуальніших проблем, що стоять перед суспільством у 2025 році, %**

Джерело: The Future 100 by VML Intelligence, 2025.

та впливають на різні аспекти маркетингових та управлінських стратегій.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Щороку міжнародні організації, інститути та консалтингові агентства визначають чинники, що впливають на економічну, соціальну, політичну, технологічну та екологічну сфери та трансформують суспільство упродовж наступного десятиліття. Серед таких провідних установ і агентств можна виокремити Світовий банк (актуальний звіт — Global Economic Prospects 2025), VML Intelligence (актуальний звіт — The Future 100 2025), McKinsey & Company, Euromonitor International (актуальний звіт — 2025 consumer trends and industry insights), TrendHunter, The Future Laboratory, Research company Gradus. Серед платформ збору даних, які також надають статистику та результати досліджень щодо різних трендів у міжнародному бізнесі, маркетингу та поведінці споживачів, можна виділити Statista, Exploding Topics та Google Trends. Дослідження ключових глобальних детермінант і трендів та розуміння їх трансформаційного впливу на поведінку споживачів стає критично важливим для бізнесу під час формування довгострокового бачення та загальної стратегії [7; 11; 12; 15; 16].

## ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою статті є виявлення та узагальнення основних глобальних тенденцій у поведінці споживачів та сучасних стратегіях міжнародного бізнесу, сформованих під впливом таких глобальних детермінант як криза вартості життя, глобальне потепління та розвиток технологій. Автори ставлять за мету виокремити стратегії адаптації міжнародних і національних компаній до сучасних глобальних викликів та висвітлити нові моделі споживчої поведінки у світі та в Україні.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Протягом останнього десятиліття світ зазнав суттєвих трансформацій під впливом численних зовнішніх факторів, які охоплюють економічну, політичну, соціальну, технологічну та екологічну сфери. Ці глобальні детермінанти визначають ключові бізнес-тренди, впливають на міжнародні та національні компанії, їх продукти, бренди й маркетингові стратегії, що потребують адаптації до нових викликів і змін у поведінці споживачів та формують перехресні тренди у міжнародному бізнесі [7; 11; 12; 15].

Перша глобальна детермінанта, що впливає на трансформацію сучасного національного бізнесу є криза вартості життя, яка формується під впливом зростання інфляції та уповільнення глобального зростання, які, за даними консалтингової компанії VML Intelligence та її звіту The Future 100 [22], стали найактуальнішими проблемами, що стоять перед суспільством у 2025 році, і навіть посунули на нижчі позиції питання, такі як зміна клімату та сталий розвиток, які раніше займали перші місця (рис. 1).

Як показано на рисунку 2, глобальний рівень інфляції з 2000 по 2022 рік був відносно стабільним (приблизно 3—5%), за винятком 2 різких підвищень у 2008 році через світову фінансову кризу та у 2022 році після пандемії COVID-19 і повномасштабного вторгнення росії в Україну в лютому 2022 року. У 2022 році глобальна інфляція сягнула майже дев'яти відсотків і особливо високою була в країнах з перехідною економікою та країнах, що розвиваються, де вона становила майже 10 відсотків. У 2025 році глобальний рівень інфляції становив вже 3%. Що стосується України, то інфляція в 2023 році сповільнилася в п'ять разів порівняно з 2022 роком і склала 5,1% проти 26,6%, а у 2024 році була вже 12% [3]. У 2026 році за оцінками НБУ інфляція очікується на рівні 5%.

Звіт Світового банку "Глобальні економічні перспективи" прогнозує, що глобальне економічне зростання у 2025 році буде найслабшим з 2008 року, а середнє зростання світового ВВП становитиме 2,5%, та є найповільнішим з 1960-х років [19].

Інфляція та уповільнення економічного зростання є двома основними економічними факторами, які суттєво впливають на економіку та міжнародний бізнес в ці роки. Геополітична напруженість в світі, затримки у ланцюгах постачання, фіскальна нестабільність після пандемії, підвищення тарифів США і напруженість на ринках праці призвели до зростання цін на енергоносії та продукти харчування, скорочення виробництва, зайнятості та інвестицій, порушення глобальної торгівлі, а також до зростання вартості життя, що своєю чергою трансформує моделі споживчої поведінки і змушує компанії підлаштовувати і змінювати свої стратегії та продукти. За результатами опитування, проведеного Euromonitor International у 2023 році, 74% споживачів були стурбовані зростанням вартості товарів повсякденного вжитку, а 44% планували заощаджувати більше грошей у 2023 році [23]. Згідно з тим самим опитуванням, споживачі намагаються заощаджувати гроші різними способами, наприклад 52% скорочують необов'яз-

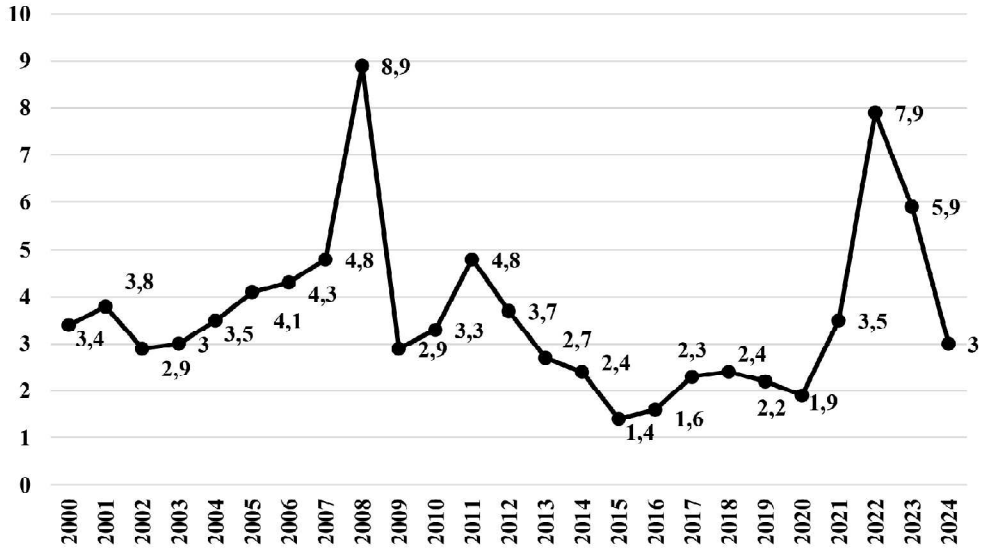



**Рис. 2. Глобальний рівень інфляції з 2000 по 2024 рік, %**

Джерело: МВФ, 2024.

кові витрати, 53% частіше готують їжу вдома, а не харчуються в ресторанах, 47% зменшили споживання енергії вдома, 33% перейшли на покупку продуктів під власними торговими марками, 28% купують продукти в менших упаковках, 26% ремонтують поламані речі, а не купують нові, 10% приєднуються до онлайн-груп та спільнот для обміну. Згідно з опитуванням McKinsey & Company, все більше клієнтів у всьому світі звертаються до нових брендів (стають "бренд-перебіжчиками" і не є лояльними до улюблених раніше брендів) та роздрібних продавців, шукаючи для себе вигідніші пропозиції.

Безумовно, споживачі намагаються адаптуватися до більш економних та динамічних зовнішніх факторів і змінюють свої звички щодо покупок. Сьогодні ми можемо виділити кілька груп споживачів, які залежать від першої, виділеної нами, глобальної детермінанти, кризи вартості життя — це бюджетно-орієнтовані клієнти та ціннісно-орієнтовані економні споживачі. Для перших, бюджетно-орієнтованих споживачів, головним пріоритетом є економія грошей, тому вони шукають різні способи заощадити, часто не зважаючи на додаткову цінність або якість, яку можуть запропонувати брендові продукти. Серед популярних способів, які економні клієнти використовують для скорочення витрат, є: пошук дешевших альтернатив (дешевші роздрібні продавці або бренди), повна відмова від деяких покупок або їх відкладення (зосередження витрат на необхідних товарах, таких як продукти харчування, комунальні послуги та охорона здоров'я, при одночасному скороченні витрат на неважливі товари), модель "купуй зараз, плати пізніше" (BNPL), перепродаж, бонуси (наприклад, оплата балами або ексклюзивними знижками, купонами), пошук дешевших власних торгових марок або просто заміна товарів (вибір менш дорогих видів товарів, наприклад, користування громадським транспортом замість володіння автомобілем), купівля товарів зі спеціальними пропозиціями (наприклад, більший розмір упаковки за нижчою ціною) [20].

В Україні, як і в світі, швидко розвивається ринок форматів хард-дискаунтерів та однодоларових магазинів. За останні роки великої популярності набули такі мережі, як "Територія мінімальних цін", OnePrice та Аврора. Аврора є найбільшою мережею магазинів в форматі "все за долар" в Україні, виторг якої у 2024 році зріс на 93,5%, до 26,9 млрд грн У 2023 році вона відкрила 500 магазинів, у 2024 році нараховувала вже понад 1500 точок, а до кінця 2026 року планує збільшити цю кількість до 2500 [10]. На національному ринку також працюють міжнародні ритейлери, такі як Temu, AliExpress і Joom. Наприклад, за даними Forbes Україна, AliExpress залучив найбільший український трафік за кордоном із часткою ринку 27%, Joom — 3%, а в травні 2024 року Temu майже зрівнявся з AliExpress за трафіком — 9,96 млн проти 10,8 млн [2]. Ці міжнародні компанії конкурують не лише з українськими дискаунтерами, але й з C2C-продажами через OLX та Instagram, що вплинуло на наступну статистику — дві третини роздрібних торговців в Україні за останній рік зазнали негативної динаміки доходів (рейтинг Forbes "200 лідерів української економіки"). Натомість бюджетні мережі магазинів, такі як Аврора, більш ніж подвоїли свій дохід протягом першого року війни, що свідчить про зниження купівельної спроможності українців та збільшення попиту на дешевші товари нижчої якості [1]. За даними Auchan Ukraine, кількість товарів у середньому споживчому кошику зменшилася на 20%, причому особливо знизився попит на товари високого класу, такі як ковбаси, сири та шоколад. Крім того, зросла кількість покупців, які шукають товари зі знижкою або купують меншу кількість [2].

Керівники компаній, що працюють у форматі доларових магазинів, виділяють кілька факторів, які дозволяють їм реалізовувати стратегію низьких цін: пряма співпраця з виробниками, суворий контроль витрат, економія на маркетингу та мінімальна кількість персоналу, продаж небрендових товарів, не дуже дорогі торгові площі з низькою орендною платою та використання крос-докінгу (розвантаження товарів безпосередньо з одного транспортного засобу на інший). Крім того, якість товарів, що продаються в дисконтних мережах, звичайно, не дуже висока.

Цікаво розглянути ще один інструмент поведінкової моделі для бюджетно-орієнтованих споживачів, який набирає обертів у всьому світі, — модель "купуй зараз, плати пізніше" (BNPL). Вона дозволяє споживачам робити покупки і оплачувати їх безпроцентними частинами. Раніше цей платіжний інструмент використовувався для дорогих товарів, таких як меблі або гаджети, але зараз він доступний для різних товарів різних категорій, незалежно від їхньої вартості. У 2021 році BNPL становила лише 9% транзакцій електронної ко-

мерції. Проте, за даними Juniper Research, до 2026 року цей показник зросте до 25%, а в 2028 році складе 687 млрд доларів (Juniper Research, 2024). Дану стратегію реалізовують такі великі українські ритейлери як Comfy, Foxtrot та Rozetka, а у 2024 році банк Mono створив власний маркетплейс, який діє за програмою "Покупка частинами".

Ще одна стратегія для клієнтів, які стежать за своїм бюджетом, — це прямий продаж споживачам (D2C), тобто стратегія, за якою бренди продають свої товари безпосередньо клієнтам без посередників, таких як оптові або роздрібні продавці. Цей підхід набув значної популярності, оскільки допомагає клієнтам заощадити гроші, а компаніям — побудувати кращі відносини з клієнтами. У 2021 році майже шість із десяти споживачів в світі зробили покупку D2C у різних категоріях, серед яких переважали одяг, аксесуари та електроніка. Згідно з нещодавнім глобальним опитуванням Statista, більше чотирьох з десяти респондентів купували модні товари безпосередньо на сайтах D2C у 2023 році. Українські компанії також орієнтуються на даний тренд. Наприклад, відомий взуттєвий бренд Kachorovska вибудовує стратегію просування через D2C модель, поєднуючи власне виробництво, офлайн-магазини та онлайн-платформу, розвиваючи таким чином клієнтоорієнтований підхід до споживача.

Друга група споживачів, яка сформувалася під впливом глобальної кризи вартості життя, — це ті, які на відміну від бюджетно-орієнтованих споживачів, не хочуть змінювати свої споживчі звички та важливі для них аспекти способу життя, тому, економлячи гроші, вони не хочуть купувати продукти низької якості, а шукають приблизно таку ж цінність, яку отримували, купуючи улюблені бренди (ціннісно-орієнтовані економні споживачі). За даними McKinsey, 80% споживачів у США останнім часом (і 88% представників покоління зумерів та міленіалів) шукають вигідні пропозиції, переходячи на інші продукти. Загалом в країнах з розвинутою економікою понад третина споживачів зверталася до різних брендів, а приблизно 40% змінили роздрібних продавців у пошуках кращих цін і знижок. В Європі та США представники покоління зумерів та міленіалів шукали бренди та роздрібні мережі з нижчими цінами [11]. Отже, споживачі готові шукати альтернативні способи заміни за допомогою нових засобів споживання.

Однією з перших тенденцій для моделі споживання, орієнтованої на зменшення витрат без зміни якості товарів, є перехід на власні торгові марки. Згідно з опитуванням McKinsey, 36% споживачів планують частіше купувати продукти власних торгових марок, а 60% вважають, що вони пропонують таку саму або кращу якість [11]. Ці продукти, як правило, позиціонуються як більш дешеві альтернативи відомим брендам. Вони представлені в різних категоріях, від продуктів харчування та напоїв до товарів для дому та особистої гігієни. Часто, коли відомі роздрібні продавці пропонують власні торгові марки, якість та вартість продукту можуть залишатися незмінними. Згідно з Numerator, 57% споживачів вважають, що власні торгові марки пропонують вартість, яка перевищує середню за ціною, 43% споживачів купують товари власних торгових марок, щоб заощадити гроші, а 29% споживачів вважають, що власні торгові марки не поступаються відомим брендам. В Україні також розвивається ця бізнес-модель. Більшість роздрібних продовольчих мереж, що працюють на українському ринку, мають кілька своїх брендів у різних цінових сегментах. Наприклад, такі впізнавані бренди Fozzy Group як Премія та Повна чаша, Novus — MARKA PROMO та NOVUS, Кишеня — Хіт продукт та № 1. Серед роздрібних продавців побутової техніки та електроніки Foxtrot має власний бренд Delfa, а в 2020 році Rozetka запустила свій бренд побутової та напівпрофесійної техніки RZTK. Загалом частка ринку власних торгових марок в Україні становить близько 15%, що не є високим показником у порівнянні з деякими європейськими країнами.

Власні торгові марки — це не єдиний спосіб, за допомогою якого економні та ціннісно орієнтовані покупці можуть максимально ефективно використовувати свій бюджет, не поступаючись якістю. Наприклад, доступ до інструментів порівняння цін, відгуків покупців та онлайн-маркетплейсів дозволяє їм швидко приймати обгрунтовані рішення, гарантуючи найкраще співвідношення ціни та якості. Сьогодні дуже часто клієнти роблять покупки в магазинах з бонусними програмами, щоб накопичувати бали для майбутніх покупок, розраховуються кредитними картками або бонусними балами. Компанії пропонують безліч маркетингових інструментів, які можуть допомогти заощадити гроші. Пакетні пропозиції дозволяють покупцям придбати кілька товарів або послуг, які продаються разом за зниженою ціною порівняно з купівлею кожного товару окремо. Ці пропозиції покликані заохотити клієнтів купувати більше, надаючи їм можливість заощадити. Стратегія підписки також допомагає заощадити гроші, не змінюючи спосіб життя клієнтів, дозволяючи їм отримувати регулярні поставки товарів за зниженою ціною. Вони пропонують зручність і економію, що робить їх привабливими для споживачів, які віддають перевагу автоматичному поповненню запасів без необхідності повторного замовлення. Інший спосіб — це бонуси за рекомендацію, які пропонуються існуючим клієнтам, які рекомендують нових клієнтів бізнесу. Як правило, і той, хто рекомендує, і новий клієнт отримують винагороду у вигляді знижок, кредитів, готівки або інших пільг. Наприклад, Uklon надає безкоштовні поїздки або кредити на поїздки обом сторонам, коли новий користувач реєструється за допомогою реферального коду. І, звичайно, програми лояльності, які дають споживачам можливість заробляти бали для майбутніх покупок, знижки або навіть можливість безкоштовно користуватися такими послугами, як прибирання, ремонт або гарантійне обслуговування [20].

Друга глобальна детермінанта — глобальне потепління, не є новою, але продовжує трансформувати бізнес-моделі та стратегії просування товарів на глобальному ринку. Середня температура поверхні Землі у 2024 році досягла найвищого рівня з моменту початку ведення спостережень у 1880 році. Загалом, за даними Національного управління з аеронавтики і дослідження космічного простору, у 2024 році температура Землі була приблизно на 1,47°C вищою за доіндустріальний середній показник. Отже, світ близький до порогу, встановленого Паризькою кліматичною угодою (1,5°C), що загрожує серйозними кліматичними наслідками, поси-

Примітка: під "сталими продуктами" маються на увазі ті, які вироблено з перероблених матеріалів, натуральні продукти, уживані продукти. "Я вживаю різноманітну їжу" — включає споживання меншої кількості м'яса і більше рослинної їжі. "Подорож іншим чином" — транспортні засоби з меншими викидами, наприклад поїзд замість літака.

**Рис. 3. Поведінка, яку обирають споживачі для того, щоб зменшити вплив на довкілля, %**

Джерело: [25].

лює екстремальні погодні явища і екосистемні ризики. У 2024 році глобальні викиди $CO_2$ перевищили 35 млрд тонн на рік і продовжують зростати. Лише у 2020 році, під час пандемії COVID-19, світ досяг незначного зниження викидів — близько 5%, попри масштабні обмеження. Це свідчить, про те, що для досягнення нульового балансу викидів недостатньо лише відмовитись від авіаперельотів та автомобілів. Для боротьби з кліматичними змінами потрібні нові технології безвуглецевого виробництва енергії, товарів, їжі, опалення і транспорту. Це потребує від виробників переходу на модель циркулярної економіки, постійного підрахунку та оптимізації свого екологічного сліду та імплементацію сучасних стратегій ведення еколого-орієнтованого бізнесу. Серед найпопулярніших сьогодні "зелених" стратегій можна виділити модель шерингової економіки, яка активно функціонує в різних сферах — прикладами є Uklon, Airbnb, музичні стримінгові сервіси тощо. Модель дизайну майбутнього, орієнтована на використання відновлюваних або перероблених матеріалів замість традиційних, що забезпечує ефективніше використання ресурсів і зменшення відходів. Наприклад, компанія Adidas створила кросівки зі 100% вторинної сировини, які підлягають повній переробці. Стратегія "продукт як послуга", що передбачає трансформацію продажу товарів у сервісне обслуговування. Зокрема, Volvo запровадила підписну модель користування автомобілями як альтернативу володінню. Ремонт виробником (відновлена (refurbished) техніка) — прикладом є платформа eBay, та українські Foxtrot та Цитрус, що пропонують відновлені пристрої після ремонту за зниженими цінами. Стратегія повторного використання у виробництві — передбачає інтеграцію використаних компонентів у нові продукти. Так, Michelin успішно застосовує концепцію циркулярної економіки, зберігаючи якість матеріалів завдяки інноваційним рішенням. Стратегія гейміфікованої утилізації харчових відходів — цікава ініціатива від української платформи Expirenza, в рамках якої заклади харчування пропонують "таємні бокси" з їжею, яка залишилась непроданою в кінці дня, за зниженими цінами.

Окрему увагу міжнародний та національний бізнес приділяє маркетинговим та комунікаційним стратегіям, які мають на меті проінформувати споживача про екологічні товари та зелені підходи до його виробництва. Останнім часом все більше споживачів надають перевагу продуктам, які мають певний зв'язок з "зеленими" ініціативами (рис. 3), іноді навіть не перевіряючи достовірність наданої виробником інформації. Згідно з даними агентства Bloomberg, 84% споживачів у світі вважають важливим врахування аспектів сталого розвитку під час здійснення покупок. Отже, сьогодні можемо говорити про появу ще одного нового стилю споживання — зеленого консюмеризму [4; 5; 6; 17].

Еколого-свідомі покупці, завдяки активному просуванню тренду глобального потепління та моди на "зелені" товари, замість того, щоб мінімізувати, або навіть повністю відмовитись від надлишкових покупок навпаки, просто замінили традиційні товари більш екологічними аналогами. Наприклад, з появою компанії Shein, такі бренди як Zara та H&M здаються більш екологічними. Особливо зважаючи на широко популяризовані ними екологічні лінійки одягу, такі як колекція "Join Life", які виробляються з використанням органічних або перероблених матеріалів, проте становлять лише незначну частку загального виробництва, а більшість одягу виготовляється з використанням шкідливих для довкілля методів. Shein створила ефект фрейму, який формує у багатьох споживачів враження, що Zara та H&M можна віднести до моделі "сталої", а не "швидкої" моди. Попит на екологічно відповідальне споживання супроводжується поширенням практик грінвошингу. Наприклад, Apple виправдовувала вилучення зарядних пристроїв із комплектів iPhone екологічними міркуваннями, хоча це призвело до додаткового попиту на нові зарядки, пакування та логістику, що нівелює заявлену екологічну мету. Подібним чином, McDonald's у 2019 році впровадив паперові трубочки як крок до зменшення пластику, однак вони виявилися непридатними для переробки, а компанія порадила викидати їх у сміття. Водночас основні джерела пластикових відходів, такі як стакани, кришки та упаковка, залишилися без змін. Це створює хибне уявлення про прогрес у сфері відповідального споживання.

Наступним, третім потужним драйвером, який не тільки полегшує, але й оптимізує і прискорює більшість бізнес процесів в компанії є розвиток технологій. Передбачають, що до кінця 2025 р. у світі всього буде згенеровано 163 зетабайт інформації, 60 % якої буде продукувати і використовувати саме бізнес через цифрові

канали комунікацій, а середньостатистичний споживач такої інформації буде отримувати її, перевіряючи свої комунікатори 4800 разів на день тривалістю по 18 с кожен [18]. Гіперавтоматизація в наступні декілька років буде продовжувати набирати обертів прискореними темпами, інтегруючи в діяльність компаній такі інструменти як штучний інтелект, машинне навчання, роботизовану автоматизація процесів у виробництві, аналізі та просуванні. Сьогодні вже є багато галузей в яких компанії активно імплементують автоматизацію в свою роботу, це виробничо-збутові мережі, логістичні компанії, комунікації, маркетинг, юриспруденція. Передбачається, що до 2025 року більше ніж 20% всіх продуктів у світі буде вироблено, запаковано, перевезено та доставлено без використання жодної ручної праці та втручання людини [24]. Штучний інтелект давно активно використовується в різних аналітичних системах, при дослідженні поведінкових змін та настроїв споживачів. Такі продукти як IBM Watson, Faception, Vocalis Health використовуються компаніями у сферах бізнесу, медицини, інтернету речей, безпеці і творчості, для процесування великої кількості даних, визначення популярних тенденцій, аналізу кожного окремого споживача, його персони, соціально-психологічних характеристик, стилю мислення, вподобань, емоцій, якісних, неструктурованих даних [8; 13; 14]. Одним з сучасних трендів, який швидко і легко розвивається завдяки штучному інтелекту, є поява економіки творців (creator economy), в який цінність продукту створюється завдяки контенту, який часто розповсюджується через соціальні мережі, а основними суб'єктами є блогери, експерти, музиканти, художники, дизайнери. За опитуванням VML Intelligence, більше третини такого контенту створюється за допомогою ШІ (рис. 4).

**Рис. 4. Використання інструментів штучного інтелекту в різних роботах, у %**

Джерело: The Future 100 by VML Intelligence, 2025.

В Україні новітні технології також інтегруються у повсякденне життя населення. За даними, проведеними Deloitte Ukraine у 2024 році 19% респондентів мають позитивний досвід використання нейромереж, зокрема в технічній підтримці (27%) та телекомунікаціях (25%). 36% респондентів вже активно використовують ці технології в побуті, серед них студенти, підприємці та фрилансери [9].

Доповнена та віртуальна реальність вже використовується в сферах e-commerce та роздрібної торгівлі, коли в магазині покупець може дізнатися про різні характеристики продукту лише навівши на нього свій смартфон, або можливість протестувати через сайт кольори декоративної косметики чи приміряти одяг перед купівлею в інтернет магазині. Застосунок Place app від компанії IKEA дозволяє споживачам уявити чи підійдуть меблі даного виробника їх квартирі за розміром та кольором, а програма компанії eBay допоможе підібрати пакування для придбаного товару. У сфері нерухомості AR та VR технології дозволяють переглянути проект майбутньої будови у 2D або 3D вимірі. У сфері туризму можна доповнювати карти Google візуалізацією вулиць, прокладанням маршруту, перекладом написів і вказівників, можливістю віртуального відвідання аеропортів, залізничних вокзалів, магазинів. AR та VR технології активно використовуються в освіті — демонстрація 3D об'єктів та можливість зануритись у віртуальній світ допомагає вивчати різні предмети, такі як астрономія, історія, біологія. IoB (Internet of Behaviors, інтернет поведінки), активно розвинувся по всьому світу за останні декілька років, чому особливо сприяли соціальні обмеження, пов'язані зі світовою пандемією. За оцінками дослідницької компанії Transforma Insights, світовий ринок IoT зросте у 2030 році до 1,5 трлн дол. США (для порівняння — у 2019 році він становив 465 млрд. дол. США). За допомогою спеціального програмного забезпечення, дані, які збираються IoT через різні пов'язані пристрої та соціальні мережі, можуть бути перетворені на "розумні" дані, які будуть спиратися на індивідуальну поведінку кожного окремого споживача та створювати персонально зручний для кожного шлях до купівлі.

## ВИСНОВКИ

Останні шість років були важкими для всього світу, пов'язані з COVID-19, економічними потрясіннями, кризою вартості життя, карантином та обмеженнями на пересування, соціальним дистанціюванням та обмеженнями на подорожі, природніми лихами та катастрофами, невизначеністю майбутнього. Під впливом таких потужних глобальних викликів споживачі змінюють свої звичні моделі споживання, шукаючи більш вигідні для себе економічні та ціннісні пропозиції, формуючи нову кризову адаптивну поведінку. Сьогодні з'являються нові когорти споживачів — бюджетно-орієнтовані клієнти, ціннісно-орієнтовані економні споживачі, еколого-свідомі покупці та ті, що формують течію зеленого консюмеризму, споживачі, які демонструють поведінку компенсаційного споживання у відповідь на глобальну нестабільність та невизначеність. Разом з цим, бізнес трансформує свої підходи до формування портфелю продуктів та управління, стратегій менеджменту та маркетингу, створюючи нові економіки — циркулярну, цифрову, економіку творців та нейромереж.

Література:

1. 200 лідерів української економіки. 08.11.2023. Forbes Digital. URL: https://forbes.ua/ratings/200-lideriv-ukrainskoi-ekonomiki-08112023-17066#two

2. Антонюк Т., Маранчак М. Вбивця AliExpress. Маркетплейс Temu наздогнав китайського конкурента за трафіком в Україні. Чи загрожує він Rozetka. Forbes Digital. 25.06.2024. URL: https://forbes.ua/company/vbivtsya-aliexpress-marketpleys-temu-nazdognav-kitayskogo-konkurenta-za-trafikom-v-ukraini-chi-zaberevin-chastku-u-rozetka-25062024-2182725

3. Індекси споживчих цін (огляд статистичних даних). Державна служба статистики України. 2025. URL:

https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/cit.htm

4. Карп В., Резнікова Н., Іващенко О. Імперативізація ідей сталого розвитку в зеленому маркетингу: міжнародний бізнес в координатах етичного споживання і справедливої торгівлі. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 18. С. 18—25. https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.18.18

5. Карп В., Резнікова Н., Іващенко О. Кліматична адженда і глобальне бізнес середовище: роль зеленого маркетингу в просуванні цілей сталого розвитку. Ефективна економіка. 2023. № 9. https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.9.5

6. Карп В., Резнікова Н., Іващенко О. Сталий розвиток зеленого маркетингу: екологічний і безпековий імператив міжнародного бізнесу як складова глобальної кліматичної адженди. Агросвіт. 2023. № 17. С. 3—21. https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.17.3

7. Корсунова К. Ю., Отенко В. І., Птащенко О. В., Карталія Д. М. Вплив експортної переорієнтації України на діяльність підприємств: маркетингові та управлінські аспекти. Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2021. № 6. С. 127—130. https://doi.org/10.33216/1998-7927-2021-270-6-121-124

8. Крикун В., Микитюк Г. Сучасні технології аналізу поведінки споживачів у цифровому маркетингу. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Серія "Міжнародні відносини". 2024. С. 36—41. URL: https://intern.bulletin.knu.ua/article/view/2554

9. Менше обмежують себе у витратах, купують офлайн та підтримують бренди, які допомагають ЗСУ. Дослідження Deloitte Ukraine про споживацькі настрої українців. 13.03.2025. Deloitte Ukraine. URL: https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/consumer-behavior-research-2024.html

10. Прасад А. "Аврора" планує збільшити мережу мультимаркетів до 2500 магазинів у 2026-му. Forbes. 07.082024. URL: https://forbes.ua/news/avrora-planue-zbilshiti-merezhu-multimarketiv-do-2500-magaziniv-u-2026-mu-07082024-22865

11. Птащенко О. В. Ділова активність: управлінські та комунікаційні аспекти. Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. 2017. № 25 (14). Т. 1. С. 70—73.

12. Птащенко О. В. Особливості використання інтегрованих маркетингових комунікацій в сучасній бізнес діяльності. Соціально-економічний розвиток регіонів в контексті міжнародної інтеграції. 2017. № 26 (15). С. 86—89.

13. 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. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-7-180-190.

14. Птащенко О., Резнікова Н., Іващенко О. Міжнародні стратегічні альянси в умовах цифрових трансформацій і розвитку ринку даних. Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій. 2023. Т. 2, № 12. С. 214—227. DOI: https://doi.org/10.32750/2023-0218

15. Резнікова Н. В., Іващенко О. А., Курбала Н. В. Тенденції розвитку малого і середнього бізнесу та його вплив на економічну кон'юнктуру і конкурентоспроможність розвинених країн. Економіка та держава. 2020. № 10. С. 4—14. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.10.4

16. Резнікова Н. В., Рубцова М. Ю., Іващенко О. А. Перспективи розвитку стратегій міжнародного маркетингу в умовах глобальної конвергенції. Ефективна економіка. 2019. № 7. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.7.10

17. Резнікова Н., Іващенко О., Курцев О. Глобалізаційні зміни як нові імперативи розвитку світової економіки: виклики для міжнародного маркетингу. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2023. № 5 (16). С. 37—44. DOI: 10.30857/2786-5398.2023.5.4

18. Cave A. What will we do when the world's data hits 163 zettabytes in 2025? Forbes. 04.11.2018. URL: https://www.forbes.com/sites/andrewcave/2017/04/13/what-will-we-do-when-the-worlds-data-hits-163-zettabytes-in-2025/#5102176349ab

19. Global Economic Prospects. World Bank. Washington, DC: World Bank Group. 2025. 254 p. URL: https://thedocs.worldbank.org/en/doc/8bf0b62ec6bcb886d97295ad930059e9-0050012025/original/GEP-June-2025.pdf

20. Krykun V. A. Formation of new consumer behavior models under the influence of the current global cost of living crisis. Actual Problems of International Relations. 2024. № 1 (161). P. 115—128. URL: http://apir.iir.edu.ua/index.php/apmv/article/view/3940/3590

21. State of the Consumer 2025: When disruption becomes permanent / Coggins B., Adams C., Alldredge K., Hopcus A., Shamoun J., Bucklin L. McKinsey & Company, 09.06.2025. URL: https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/state-of-consumer

22. The Future 100: 2025 — VML reveals our 100 trends set to transform the marketplace in 2025. Insight. VML Intelligence. 2025. 22 January. URL: https://www.vml.com/insight/the-future-100-2025

23. Top 10 Insights of 2024. Euromonitor International. 23.12.2024. URL: https://www.euromonitor.com/article/top-10-insights-of-2024

24. Top Strategic Technology Trends for 2021. Gartner, Inc. 19.10.2020. URL: https://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartner-top-strategic-technology-trends-for-2021/

25. Voice of the Consumer Survey 2024 — CEE Edition / PwC. 2024. URL: https://cee.pwc.com/voice-of-the-consumer-survey-2024.html

References:

1. Forbes Digital (2023), "200 leaders of the Ukrainian economy", Forbes Digital, 8 November, available at: https://forbes.ua/ratings/200-lideriv-ukrainskoi-ekonomiki-08112023-17066#two (accessed 25 August 2025).

2. Antoniuk, T. and Maranchak, M. (2024), "The killer of AliExpress. The Temu marketplace has caught up with the Chinese competitor in traffic in Ukraine. Does it threaten Rozetka?", Forbes Digital, 25 June, available at: https://forbes.ua/company/vbivtsya-aliexpress-marketpleys-temu-nazdognav-kitayskogo-konkurenta-za-trafikom-v-ukraini-chi-zabere-vin-chastku-u-rozetka-25062024-2182725 (accessed 25 August 2025).

3. State Statistics Service of Ukraine (2025), "Consumer price indices (statistical data overview)", available at: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/cit.htm (accessed 25 August 2025).

4. Karp, V., Reznikova, N., and Ivashchenko, O. (2023), "Imperativization of sustainable development ideas in green marketing: international business in the coordinates of ethical consumption and fair trade", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 18, pp. 18—25, https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.18.18

5. Karp, V., Reznikova, N., and Ivashchenko, O. (2023), "Climate agenda and the global business environment: the role of green marketing in promoting the goals of sustainable development", Efektyvna ekonomika, vol. 9, https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.9.5

6. Karp, V., Reznikova, N., and Ivashchenko, O. (2023), "Sustainable development of green marketing: ecological and security imperative of international business as a component of the global climate agenda", Agrosvit, vol. 17, pp. 3—21, https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.17.3

7. Korsunova, K. Yu., Otenko, V. I., Ptashchenko, O. V., and Kartaliya, D. M. (2021), "The impact of Ukraine's export reorientation on enterprise activities: marketing and management aspects", Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnoho universytetu imeni Volodymyra Dalia, vol. 6, pp. 127—130, https://doi.org/10.33216/1998-7927-2021-270-6-121-124

8. Krykun, V. and Mykytiuk, H. (2024), "Modern technologies for analyzing consumer behavior in digital marketing", Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Seriia "Mizhnarodni vidnosyny", pp. 36-41, available at: https://intern.bulletin.knu.ua/article/view/2554 (accessed 25 August 2025).

9. Deloitte Ukraine (2025), "Spend less on restrictions, buy offline and support brands that help the Armed Forces of Ukraine. Deloitte Ukraine research on consumer sentiment of Ukrainians", Deloitte Ukraine, available at: https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/consumer-behavior-research-2024.html (Accessed 23 August 2025).

10. Prasad, A. (2024), "Aurora plans to expand its multimarket chain to 2,500 stores by 2026", Forbes, 7 August, available at: https://forbes.ua/news/avrora-planue-zbilshiti-merezhu-multimarketiv-do-2500-magaziniv-u-2026-mu-07082024-22865 (accessed 25 August 2025).

11. Ptashchenko, O. V. (2017), "Business activity: management and communication aspects", Sotsialno-ekonomichnyi rozvytok rehioniv v konteksti mizhnarodnoi intehratsii, vol. 25, no. 14, part 1, pp. 70—73.

12. Ptashchenko, O. V. (2017), "Peculiarities of using integrated marketing communications in modern business activity", Sotsialno-ekonomichnyi rozvytok rehioniv v konteksti mizhnarodnoi intehratsii, vol. 26, no. 15, pp. 86—89.

13. Ptashchenko, O. V., Kyrylenko, O. P., and Kurtsev, O. Yu. (2024), "The impact of digital transformations on the development of the modern economic space: human capital, inclusion, security", Biznes Inform, vol. 7, pp. 180—190, https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-7-180-190

14. Ptashchenko, O., Reznikova, N., and Ivashchenko, O. (2023), "International strategic alliances in the context of digital transformations and the development of the data market", European Scientific Journal of Economic and Financial Innovation, vol. 2, no. 12, pp. 214—227, https://doi.org/10.32750/2023-0218

15. Reznikova, N. V., Ivashchenko, O. A., and Kurbala, N. V. (2020), "Trends in the development of small and medium-sized businesses and their impact on the economic situation and competitiveness of developed countries", Ekonomika ta derzhava, vol. 10, pp. 4—14, https://doi.org/10.32702/2306-6806.2020.10.4

16. Reznikova, N. V., Rubtsova, M. Yu., and Ivashchenko, O. A. (2019), "Prospects for the development of international marketing strategies in the context of global convergence", Efektyvna ekonomika, vol. 7, https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.7.10

17. Reznikova, N., Ivashchenko, O., and Kurtsev, O. (2023), "Globalization changes as new imperatives for world economic development: challenges for international marketing", Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen, vol. 5, no. 16, pp. 37—44, https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.5.4

18. Cave, A. (2018), "What will we do when the world's data hits 163 zettabytes in 2025?", Forbes, 4 November, available at: https://www.forbes.com/sites/andrewcave/2017/04/13/what-will-we-do-when-the-worlds-data-hits-163-zettabytes-in-2025/#5102176349ab (accessed 25 August 2025).

19. World Bank (2025), Global Economic Prospects. June 2025, World Bank Group, Washington, DC, 254 p., available at: https://thedocs.worldbank.org/en/doc/8bf0b62ec6bcb886d97295ad930059e9-0050012025/original/GEP-June-2025.pdf (accessed 25 August 2025).

20. Krykun, V. A. (2024), "Formation of new consumer behavior models under the influence of the current global cost of living crisis", Actual Problems of International Relations, vol. 1 (161), pp. 115—128, available at: http://apir.iir.edu.ua/index.php/apmv/article/view/3940/3590 (accessed 25 August 2025).

21. Coggins, B., Adams, C., Alldredge, K., Hopcus, A., Shamoun, J. and Bucklin, L. (2025), State of the Consumer 2025: When disruption becomes permanent, McKinsey & Company, 9 June, available at: https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/state-of-consumer (accessed 25 August 2025).

22. VML Intelligence (2025), "The Future 100: 2025 — VML reveals our 100 trends set to transform the marketplace in 2025", Insight, 22 January, available at: https://www.vml.com/insight/the-future-100-2025 (Accessed 23 August 2025).

23. Euromonitor International (2024), Top 10 Insights of 2024, 23 December, available at: https://www.euromonitor.com/article/top-10-insights-of-2024 (accessed 25 August 2025).

24. Gartner, Inc. (2020), Top Strategic Technology Trends for 2021, 19 October, available at: https://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartner-top-strategic-technology-trends-for-2021/ (accessed 25 August 2025).

25. PwC (2024), Voice of the Consumer Survey 2024 — CEE Edition, available at: https://cee.pwc.com/voice-of-the-consumer-survey-2024.html (accessed 25 August 2025).

*Стаття надійшла до редакції 25.08.2025 р.*

УДК 658.5:005.8:658.8

*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*
*К. Х. Герасимюк,*
*к. держ. упр., доцент, доцент кафедри менеджменту та маркетингу,*
*Вінницький національний медичний університет ім. М.І. Пирогова*
*ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-5189-8418*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.18.28

# ТРЕНІНГИ І КОНСУЛЬТУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ В СИСТЕМІ СУЧАСНОГО МАРКЕТИНГУ

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
K. Herasymiuk,
PhD in Public Administration, Associate Professor, National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsya

## TRAININGS AND CONSULTING AS TOOLS OF PROJECT MANAGEMENT IN THE SYSTEM OF MODERN MARKETING

***У сучасних умовах динамічного ринкового середовища проєктний підхід є ключовим інструментом забезпечення конкурентоспроможності організацій. Поєднання управління проєктами з маркетинговими стратегіями вимагає нових методів координації, комунікації та оптимізації ресурсів, а також застосування сучасних цифрових технологій. У статті досліджено роль тренінгів і консультування як ефективних інструментів підвищення результативності маркетингових проєктів, адаптації команд до змін та підвищення їх професійної компетентності. Обгрунтовано їх стратегічне значення, визначено можливості інтеграції в маркетингові процеси та вплив на формування конкурентних переваг і довгострокової стійкості організацій. Запропоновано модель інтеграції тренінгово-консультаційних практик у систему управління маркетингом, що охоплює всі етапи проєктної діяльності — від аналізу ринку та розробки стратегій до оцінки результатів і оптимізації ресурсів.***

***In the current conditions of dynamic market environment development, the project-based approach has become a key instrument in ensuring organizational competitiveness. Project management is increasingly integrated with marketing strategies, requiring new methods of coordination, communication, and resource optimization. At the same time, traditional management mechanisms can no longer fully respond to market challenges, which actualizes the need for trainings and consulting as effective tools to support project activities.***

***Purpose. This article explores the role of training and consulting practices in ensuring the effectiveness of project management within the system of modern marketing. Particular attention is paid to clarifying their strategic importance, opportunities for integration into marketing processes, and their impact on the formation of competitive advantages.***

***Research Methods. The study employs a systemic approach, structural-functional analysis, as well as methods of comparison and modeling. This enabled the substantiation of the place of trainings and consulting in the structure of marketing project management, identification of the patterns of their interaction with key stages of marketing activities, and evaluation of implementation results.***

***Results. It has been determined that trainings and consulting go beyond the function of staff qualification improvement, acting as multifunctional tools capable of ensuring team coordination, risk reduction, and acceleration of decision-making processes. A model of integration of training and consulting practices into the system of modern marketing has been developed, demonstrating their impact on all stages of project management — from market analysis to performance evaluation. The effectiveness of implementing trainings and consulting in project management practices has been assessed, confirming their influence on innovativeness, the speed of marketing strategy implementation, and consumer satisfaction levels.***

***Conclusions. Training and consulting practices should be considered as a key element of the modern system of project management in marketing. They ensure not only the growth of professional competence but also create conditions for the long-term development of organizations' competitive advantages.***

*Ключові слова: управління проєктами, тренінгові практики, консультування, командна взаємодія, конкурентні переваги, маркетингова стратегія, консалтинг.*

*Key words: project management, training practices, consulting, team interaction, competitive advantages, marketing strategy, consulting.*

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

Сучасні умови функціонування організацій характеризуються високою динамічністю та невизначеністю ринкового середовища. Це зумовлює необхідність пошуку нових інструментів управління проєктами, здатних забезпечити адаптивність і конкурентоспроможність. Одним із перспективних напрямів є використання тренінгів та консультування як комплексних управлінських технологій. Проте в науковій літературі їхня роль найчастіше розглядається з професійного розвитку персоналу, тоді як стратегічне значення у системі маркетингового управління проєктами залишається недостатньо дослідженим. Вирішення цієї проблеми має важливе практичне значення, адже ефективне впровадження тренінгово-консультаційних практик може стати чинником підвищення результативності реалізації маркетингових проєктів, мінімізації ризиків та формування сталих конкурентних переваг.

## ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Попри значну кількість досліджень, спрямованих на вивчення управлінських інструментів у маркетингу, окремі питпння залишаються нерозкритими. У сучасних дослідженнях, присвячених проблематиці управління проєктами в маркетингу, простежується низка обмежень, які потребують подальшого опрацювання. Насамперед недостатньо визначено стратегічну роль тренінгів та консультування у підвищенні ефективності реалізації маркетингових проєктів. Відсутньою залишається і комплексна модель інтеграції тренінгово-консультаційних практик у всі етапи маркетингових процесів — від розроблення концепції до оцінки результатів. Крім того, бракує системної оцінки впливу цих інструментів на формування та зміцнення конкурентних переваг організацій, що значно звужує можливості їхнього практичного застосування в умовах динамічного ринкового середовища.

Ці виклики залишилися поза увагою науковців переважно через зосередженість на короткострокових

**Таблиця 1. Роль тренінгів і консультування у підвищенні ефективності управління проєктами**

| Роль тренінгів та консультування | Механізм реалізації | Очікуваний результат | Стратегічний ефект |
|---|---|---|---|
| Гармонізація команди. | Командні тренінги з комунікації та рольової взаємодії. | Зменшення конфліктів, підвищення згуртованості. | Підвищення продуктивності команди, стійкість до змін. |
| Прискорення прийняття рішень. | Індивідуальне консультування та коучинг лідерів проєкту. | Швидша реакція на зміни ринку. | Гнучкість та адаптивність управлінської системи. |
| Зниження ризиків | Тренінги з управління ризиками та антикризового менеджменту. | Оптимізація витрат, уникнення помилок. | Збереження фінансової стійкості та мінімізація втрат. |
| Підвищення компетентності. | Навчальні модулі з нових технологій та маркетингових інструментів. | Якісна реалізація проєкту. | Зростання інноваційності та конкурентоспроможності. |
| Оптимізація комунікацій. | Консультування з організації внутрішніх процесів. | Прозорість і ефективність обміну інформацією. | Зменшення управлінських бар'єрів, швидкість командної роботи. |

Джерело: сформовано автором на основі [1; 3; 6; 14].

ефектах підвищення кваліфікації, а також через складність розробки універсальних інструментів оцінки результативності. Саме ці прогалини зумовлюють актуальність проведеного дослідження та визначають його внесок у розвиток наукових підходів до управління проєктами в маркетинговій сфері.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз наукових публікацій, присвячених використанню тренінгів і консультування у сфері управління проєктами та сучасного маркетингу, свідчить про зростаючу увагу до інтеграції психологічних, управлінських та комунікаційних інструментів у практику бізнесу та організаційного розвитку.

Л. О. Ярош-Дмитренко [1] досліджує роль маркетингового менеджменту в управлінні проєктами, підкреслюючи значення ефективної комунікації та координації в досягненні результатів. І. І. Косіченко [2, с. 270—276] аналізує стратегічні пріоритети розвитку консалтингового бізнесу в Україні, акцентуючи на необхідності адаптації моделей консалтингу до умов глобальної конкуренції. О. М. Мотузка та О. О. Горобець [3] розглядають інструменти маркетингу в управлінні програмами та проєктами, виокремлюючи роль інтегрованих підходів у забезпеченні ефективності.

У свою чергу, Н. А. Крахмальова [10, с. 92—98] аналізує ефективність інтегрованих маркетингових комунікацій, демонструючи тісний зв'язок між стратегічним консалтингом та розвитком бізнесу. Актуальним є й дослідження особливостей маркетингових комунікацій у кризових умовах. Так, Я. В. Сало та М. М. Кочевой [11] вивчають трансформації маркетингових стратегій у період воєнних викликів, підкреслюючи потребу у швидкій адаптації та консалтинговій підтримці. комунікаційних стратегій для розвитку організаційного потенціалу.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що тренінги та консультування виступають не лише як допоміжні інструменти, а як стратегічні чинники підвищення ефективності управління проєктами у системі сучасного маркетингу. Вони забезпечують розвиток компетенцій, адаптацію організацій до викликів та створюють підгрунтя для інноваційного розвитку бізнесу.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає у визначенні стратегічного значення тренінгово-консультаційних практик у системі сучасного маркетингового управління проєктами, розробці моделі їх інтеграції та оцінці їхньої ефективності як чинника забезпечення конкурентних переваг.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Ефективне управління проєктами є однією з ключових передумов сталого розвитку сучасних підприємств. На відміну від класичного розуміння "ефективності", у сфері проєктного менеджменту воно охоплює комплекс критеріїв: відповідність запланованим цілям, дотримання бюджету й термінів, а також рівень задоволеності замовника. Маркетинговий менеджмент виступає як інтегруючий механізм, що узгоджує стратегічні завдання з ринковими викликами, сприяє адаптації до змін середовища та забезпечує оптимальний розподіл ресурсів. Тренінги та консультування у даному процесі дозволяють посилити взаємодію між командою та клієнтами, розвивають здатність передбачати майбутні потреби споживачів і сприяють комерціалізації інноваційних продуктів [1].

У глобалізованій економіці, де конкуренція між компаніями набуває все більшої інтенсивності, консалтингова діяльність відіграє вирішальну роль у забезпеченні успішного функціонування бізнесу. Консультант сьогодні виступає не лише експертом у вузькій сфері, але й посередником між теорією та практикою, допомагаючи організаціям адаптувати інноваційні рішення до конкретних умов ринку. Консалтинг охоплює широкий спектр завдань — від діагностики проблем до розробки рекомендацій та супроводу їх упровадження. У системі маркетингового менеджменту консультування набуває стратегічного значення: воно забезпечує підприємствам можливість оперативно реагувати на зміни, формувати гнучкі бізнес-моделі та зміцнювати конкурентоспроможність [16].

Попри світову популярність коучингу як інструменту розвитку бізнесу, у вітчизняній практиці його застосування досі залишається обмеженим і часто сприймається крізь призму стереотипів. Разом з тим досвід тих компаній, що вже інтегрували коучинг у власну діяльність, свідчить про його високу результативність: від створення нових бізнес-моделей та впровадження інноваційних проєктів до оптимізації прибутковості та ребрендингу. У сфері управління проєктами коучинг сприяє розвитку лідерських компетенцій, формуванню стратегічного бачення та підвищенню гнучкості команд. Це особливо важливо для маркетингових проєктів, де динаміка ринку вимагає швидкого реагування і креатив-

них рішень. Таким чином, інтеграція коучингових практик у систему тренінгів і консультування забезпечує не лише розвиток професійних навичок, а й створює передумови для формування конкурентних переваг у сучасному бізнес-середовищі [17].

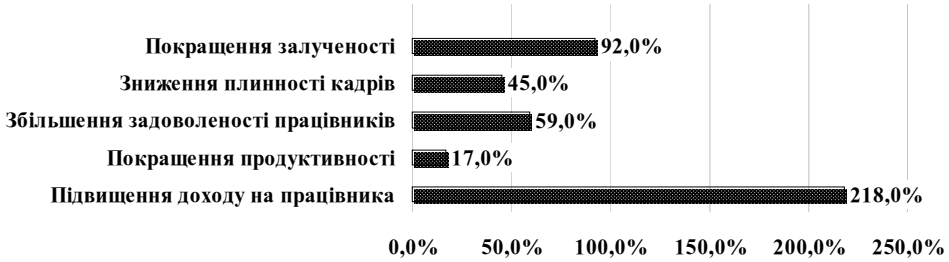



**Рис. 1. Вплив тренінгів і консультування на ключові показники ефективності персоналу**

Джерело: сформовано авторами на основі [18].

Управління проєктами в сучасному маркетингу потребує не лише технічних знань, а й розвитку компетенцій, пов'язаних з комунікацією, прийняттям рішень та адаптивністю до змін. Тренінги та консультування виступають інструментами, які дозволяють трансформувати командну динаміку, оптимізувати управлінські процеси та підвищити результативність реалізації проєктів, їх роль відображена у табл. 1.

Відтак, проведений аналіз таблиці 1 показав, що тренінгово-консультаційні практики мають багатофункціональний характер, а саме: від гармонізації команди до формування професійних компетентностей. Їхня роль виходить за межі суто навчальної функції, набуваючи стратегічного значення у забезпеченні ефективності управління проєктами.

На нашу думку тренінги, консультування і коучингові сесії в сучасних організаціях мають чітку структуру, що забезпечує їхню ефективність та результативність. Вони включають послідовні етапи: налагодження взаємин і визначення спільних цілей; конкретизацію завдань окремої зустрічі; діагностику ситуації та усвідомлення проблеми; ідентифікацію внутрішніх і зовнішніх бар'єрів; пошук альтернативних рішень; вибір стратегії дій і складання плану; визначення відповідальності за виконання. Такий алгоритм дає змогу не лише підвищувати професійну компетентність співробітників, а й формувати їхню відповідальність за результат. У практиці проєктного управління коучинг виступає як інвестиція в розвиток корпоративної культури, що підсилює командну взаємодію, підвищує ефективність комунікації та сприяє впровадженню інновацій у сфері маркетингу. Саме завдяки цьому коучинг сьогодні розглядають як один із найприбутковіших видів внутрішніх інвестицій у розвиток бізнесу [4, с. 44—52; 5].

Консалтинг у сфері маркетингу та управління проєктами охоплює різні напрями — від стратегічного та управлінського до IT— та фінансового, що свідчить про його багатовимірність і здатність задовольняти потреби підприємств різного масштабу. У практиці маркетингового управління особливого значення набуває консультування з питань цифрової трансформації, оптимізації бізнес-процесів, а також розвитку компетентностей персоналу через тренінгові програми [12].

При цьому консалтинг і тренінги в системі сучасного маркетингу можна розглядати одночасно як практичний інструмент управління проєктами, що забезпечує впровадження інноваційних підходів, і як методологічну основу, яка поєднує наукові концепції з реальними бізнес-завданнями. Саме завдяки цьому консалтинг виконує роль "мосту" між теорією та практикою, сприяючи гнучкій адаптації моделей управління до специфіки конкретного підприємства та ринкових умов [16].

Формування конкурентоспроможного консалтингового ринку в Україні потребує цілеспрямованих організаційно-економічних рішень, які сприятимуть розширенню попиту на консультаційні послуги з боку бізнесу та держави. Йдеться, зокрема, про: стимулювання співпраці вітчизняних консалтингових компаній із закладами освіти та науковими установами; розвиток системи професійної підготовки консультантів на академічному рівні; створення професійних мереж і національних об'єднань; формування критеріїв оцінювання якості консалтингових послуг; стандартизацію та легітимізацію консалтингової діяльності. У системі управління маркетинговими проєктами це дозволяє знизити залежність від іноземних експертів, посилити використання локальних ресурсів знань та інновацій, а також забезпечити прозору систему впровадження новітніх технологій у бізнес-практику [2, с. 274].

Проведений аналіз наукової літератури показав, що динаміка бізнес-середовища вимагає від підприємств постійної адаптації управлінських рішень і тактичних кроків відповідно до змін ринку. Використання маркетингових інструментів у проєктному управлінні дозволяє гнучко реагувати на виклики та водночас формувати довгострокову конкурентоспроможність. Планування, організація, позиціонування продукту, ціноутворення та просування стають невід'ємною складовою управління сучасними програмами та проєктами. Поєднання маркетингової стратегії з системою проєктного менеджменту створює передумови для удосконалення управлінських процесів компанії, зокрема у сферах фінансів, кадрів, комунікацій та інновацій. Таким чином, маркетинг у проєктному менеджменті виконує функцію інтеграційного механізму, що забезпечує узгодження тактики та стратегії в умовах високої мінливості ринкового середовища [3].

На рисунку 1 наведено статистику, яка підтверджує вплив тренінгів і консультування на ключові показники ефективності та демонструє реальний вплив навчальних програм на продуктивність і мотивацію персоналу. Дані отримані на основі дослідження Peck Consulting LLC (2025) [18] — провідної консалтингової компанії, що спеціалізується на аналізі корпоративного навчання та розвитку персоналу. Компанія збирає статистичні дані з великих організацій різних галузей, що дозволяє надійно оцінювати ефективність тренінгів та консультування. Ці результати показують, що інвестиції в розвиток компетентностей співробітників не є формальністю, а прямо впливають на ключові показники діяльності організації.

**Рис. 2. Модель інтеграції тренінгів і консультування у систему маркетингового проєкту**

Джерело: сформовано авторами.

Проведений аналіз рисунку 1 показав, що підвищення доходу на працівника компанії, які реалізують комплексні програми навчання, мають на 218% вищий дохід на одного працівника, що свідчить про прямий економічний ефект від підвищення компетентностей.

Продуктивність персоналу — спостерігається 17% приріст продуктивності, що підтверджує, що навчання дозволяє співробітникам ефективніше виконувати завдання.

Задоволеність працівників — 59% опитаних відзначають, що навчання покращує їхню ефективність, що підкреслює роль тренінгів у мотивації та залученості команди.

Зниження плинності кадрів — 45% співробітників більш ймовірно залишаються на своїй посаді при регулярному навчанні, що позитивно впливає на стабільність команди та зменшення витрат на підбір персоналу.

Покращення залученості — 92% працівників вважають, що навчання на робочому місці підвищує їхню залученість, що стимулює командну взаємодію та готовність до реалізації нових проєктів.

Таким чином, статистичні дані однозначно підтверджують, що тренінги та консультування є ефективними інструментами управління персоналом, які забезпечують покращення фінансових, продуктивних та мотиваційних показників організації. Відсоткове збільшення ключових показників демонструє практичну користь цих заходів і їхній вплив на розвиток команди.

Після аналізу статистики ефективності тренінгів і консультування, яка показала підвищення продуктивності, доходу на працівника, залученості та зниження плинності кадрів, важливо розглянути вплив таких програм безпосередньо у сфері охорони здоров'я, зокрема на медичних працівників. Дані свідчать, що систематичне навчання та консультування значно покращують ефективність роботи та якість надання послуг.

Сучасний маркетинг функціонує як складна адаптивна система, у якій результативність залежить від синергії між етапами аналізу, планування, реалізації та оцінки результатів. Традиційні інструменти управління вже не забезпечують необхідної гнучкості, тому виникає потреба у включенні до системи управління проєктами практик, що підвищують компетентність, узгодженість і швидкість прийняття рішень. Тренінги та консультування, інтегровані у всі стадії життєвого циклу маркетингового проєкту, формують нову якість управлінських процесів, забезпечуючи не лише професійний розвиток персоналу, але й стратегічну стійкість організації (рис. 2).

Запропонована модель інтеграції демонструє, що тренінги та консультування виконують функцію "ядра" маркетингового управління, яке живить усю систему знаннями, компетентностями та організаційною підтримкою. Її ключова особливість полягає у циклічності та взаємозв'язку етапів, де результати одного блоку стають передумовою для вдосконалення іншого. Це забезпечує:

— системність у прийнятті управлінських рішень;

— зниження ризиків через своєчасну діагностику та адаптацію;

— інноваційність завдяки постійному оновленню знань і практик;

— конкурентоспроможність через ефективну інтеграцію навчання і консультування в маркетингові процеси.

Модель не лише ілюструє послідовність застосування тренінгово-консультаційних практик, але й показує їх стратегічну роль як основи для стійкого розвитку маркетингових проєктів.

**Таблиця 2. Ефективність використання тренінгово-консультаційних практик у забезпеченні конкурентних переваг**

| Тренінгово-консультаційна практика | Показник ефективності | Вплив на конкурентні переваги | Додаткові вигоди |
|---|---|---|---|
| Тренінги з інноваційних технологій | Кількість нових ідей, швидкість впровадження | Підвищення інноваційності продукту. | Розширення можливостей для виходу на нові ринки |
| Консультування з клієнтоорієнтованості | Рівень задоволеності та лояльності клієнтів | Розширення ринку, зростання прибутковості | Формування позитивного брендингу |
| Коучинг для менеджерів | Швидкість і якість прийняття рішень | Гнучкість і адаптивність проєкту | Зростання лідерських якостей у компанії |
| Навчання з маркетингової аналітики | Точність прогнозів, обгрунтованість стратегій. | Оптимізація витрат, краща стратегія позиціонування | Зменшення ризику невдалих інвестицій |
| Консультації з управління змінами | Рівень стійкості до трансформацій. | Прискорення процесів адаптації до ринку | Підвищення конкурентної витривалості організації |

Джерело: сформовано автором на основі [2; 7; 15; 17].

В останні роки роль маркетингових комунікацій істотно зросла, адже вони стали визначальним чинником успіху організації — від планування продукту до його просування та взаємодії з клієнтами. Комунікації забезпечують безперервний діалог між компанією й споживачами, формуючи простір співпраці та довіри. Якщо раніше пріоритет віддавався традиційним інструментам (рекламі, PR, стимулюванню збуту), то сьогодні дедалі активніше застосовуються нові канали, зумовлені розвитком цифрових технологій. Зростає значення підготовки персоналу й консалтингових інструментів, що сприяють створенню ефективної системи комунікацій через інтеграцію класичних та інноваційних підходів [8].

Інтегровані маркетингові комунікації (ІМК), що поєднують різні канали та інструменти в єдину систему, формують основу довгострокових конкурентних переваг підприємств. Їх реалізація потребує стратегічного планування, глибокого аналізу та врахування умов цифрової трансформації. Мобільні додатки, соціальні мережі й електронна комерція змінюють логіку маркетингу, вимагаючи від бізнесу швидкої адаптації моделей комунікації. Інтернет-маркетинг (SEO, контекстна реклама, таргетинг, веб-аналітика) відкриває нові можливості для залучення клієнтів, персоналізації пропозицій і оптимізації витрат. Для успішної реалізації таких стратегій важливими стають підготовка персоналу, впровадження сучасних форматів тренінгів та консалтинг, що забезпечують інтеграцію технологій у систему управління маркетинговими проєктами [9, с. 94].

Зазначимо, що ефективність будь-якої управлінської технології в маркетингу доцільно оцінювати через її здатність формувати конкурентні переваги (табл. 2). Тренінги та консультування, будучи інструментами розвитку людського капіталу, безпосередньо впливають на ключові показники результативності — інноваційність, швидкість реалізації, задоволеність клієнтів та якість прийнятих управлінських рішень.

Таким чином, оцінка ефективності підтверджує, що тренінгово-консультаційні практики забезпечують довгострокові конкурентні переваги. Вони не лише підвищують рівень підготовленості персоналу, але й сприяють створенню інноваційного середовища, яке забезпечує стійкість і розвиток організації в умовах ринкової турбулентності.

**Таблиця 3. Аналіз динаміки маркетингових інструментів в Україні, 2020—2023 рр.**

| Маркетингові інструменти | 2020 р., млн дол. | 2021 р., млн дол. | 2022 р., млн дол. | 2023 р., млн дол. |
|---|---|---|---|---|
| Digital | 751,0 | 1180,8 | 634,7 | 874,8 |
| Телебачення | 451,6 | 499,9 | 80,4 | 118,1 |
| Зовнішня реклама | 117,2 | 150,1 | 54,2 | 88,7 |
| Радіо | 26,6 | 31,3 | 10,3 | 23,7 |
| Друковані медіа | 54,4 | 58,6 | 10,6 | 9,8 |

Джерело: сформовано автором на основі [11; 13].

У сучасних умовах трансформації бізнес-середовища маркетингові інструменти стають ключовим чинником формування конкурентних переваг підприємств. Їх використання відображає економічні та соціальні виклики, зокрема кризові явища та воєнні дії, що вплинули на український рекламний ринок. Для ефективного управління маркетинговими проєктами важливими є впровадження новітніх комунікаційних методів і розвиток компетенцій персоналу через тренінги та консультування, що забезпечує адаптацію до змін та підвищення результативності просування.Нижче наведено статистичні дані щодо обсягів витрат на основні маркетингові канали в Україні у 2020—2023 роках. Ці показники ілюструють, які саме інструменти зберігали стабільність, які зазнали найбільшого спаду та які демонструють поступове відновлення в умовах воєнного часу (табл. 3).

Дані таблиці 3 та рисунка 3 свідчать, що цифрова реклама стала головним драйвером розвитку маркетингових комунікацій в Україні. Якщо у 2020 році її обсяг становив 751 млн доларів, то вже у 2021 році він зріс до 1,18 млрд дол. Попри різке падіння в 2022 році до 634,7 млн доларів, digital швидко відновився у 2023 році, досягнувши 874,8 млн доларів. Це пояснюється зростанням значення онлайн-каналів, соціальних мереж та мобіль-

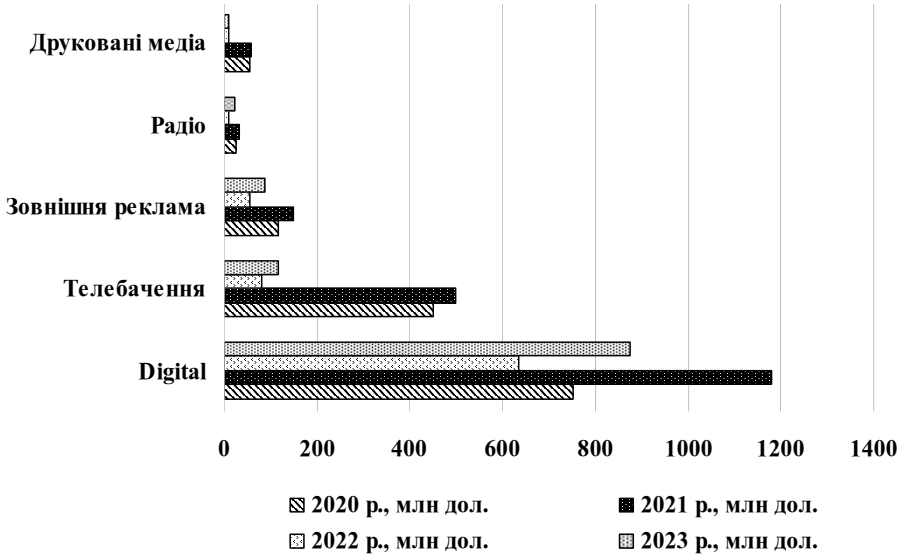



**Рис. 3. Динаміка рекламного ринку України за каналами комунікацій**

Джерело: сформовано автором на основі [11; 13].

них платформ, які в умовах війни стали найбільш доступними й ефективними засобами комунікації. Натомість телебачення продемонструвало найбільш різке зниження. Якщо у 2021 році обсяги рекламних витрат становили 499,9 млн дол., то вже у 2022 році вони впали до 80,4 млн дол. У 2023 році спостерігалося часткове відновлення до 118,1 млн дол., проте телебачення вже не є провідним каналом просування, поступаючись цифровим медіа як за охопленням, так і за ефективністю.

Сегмент зовнішньої реклами до 2021 року зростав, досягнувши 150,1 млн дол., але після початку повномасштабної війни скоротився майже втричі у 2022 році. У 2023 році ринок частково відновився до 88,7 млн дол., що пов'язано з відновленням міської інфраструктури та збільшенням мобільності населення, проте він досі не повернувся на довоєнні рівні. Радіо до війни мало відносно стабільні показники, однак у 2022 році також втратило частину ринку, скоротившись до 10,3 млн дол. У 2023 році воно відновилося до 23,7 млн дол. В умовах енергетичної кризи та відключень радіо залишалося важливим каналом оперативного інформування, що й пояснює його відновлення. Найбільш стагнуючим сегментом є друковані медіа. Якщо у 2020—2021 роках вони ще утримували обсяг у межах 54—59 млн дол., то після 2022 року фактично втратили економічне значення. У 2023 році обсяги реклами становили лише 9,8 млн дол., що підтверджує остаточний перехід комунікацій у цифровий простір (рис. 3).

Загалом аналіз показує, що український рекламний ринок зазнав значних змін у структурі витрат. Digital зміцнив позиції як головний інструмент маркетингу, тоді як телебачення та друковані ЗМІ суттєво втратили вплив. Зовнішня реклама та радіо поступово відновлюються, але залишаються другорядними каналами. У таких умовах особливої ваги набувають тренінги та консультування, які допомагають компаніям обирати оптимальні інструменти просування, формувати гнучкі стратегії та ефективно управляти маркетинговими проєктами.

В умовах постійних змін ринкового середовища та зростання конкуренції особливої актуальності набуває пошук інструментів, що забезпечують ефективне управління маркетинговими проєктами. Тренінги та консультування, як практики підвищення професійної компетентності та організаційної гнучкості, мають значний потенціал у цьому процесі. Для їхнього використання доцільно представити структурований підхід, що демонструє послідовність етапів їх впровадження у систему управління проєктами (рис. 4). Запропонований алгоритм дозволяє простежити логіку застосування тренінгово-консультаційних практик — від виявлення потреб до інтеграції результатів у маркетингову діяльність та корекції стратегій.

Запропонований алгоритм показує, що тренінги та консультування не є разовими заходами, а формують цілісний цикл управління знаннями й компетентностями у проєктному менеджменті. Послідовне проходження його етапів забезпечує системність та практичну ефективність:

— на етапі діагностики визначаються ключові потреби команди, що дозволяє уникнути поверхневого підходу до навчання;

— тренінговий блок формує нові компетентності та сприяє підвищенню рівня командної взаємодії;

— консультаційний компонент забезпечує індивідуалізацію підходів і адаптацію знань до специфіки конкретного проєкту;

— інтеграція у проєктні процеси дає можливість закріпити отримані результати на практиці;

— моніторинг і корекція гарантують сталість розвитку та гнучке реагування на виклики ринку;

— закріплення результатів і стимулювання безперервного розвитку забезпечує підтримку компетентностей, мотивацію та готовність команди до постійного вдосконалення.

Алгоритм підтверджує, що тренінги й консультування виступають не лише допоміжними, а й стратегічними інструментами, які створюють умови для підвищення інноваційності, адаптивності та результативності маркетингових проєктів. Його практичне застосування дозволяє мінімізувати ризики, підвищити якість управлінсь-

**Рис. 4. Алгоритм впровадження тренінгів і консультування у проєктний менеджмент маркетингу**

Джерело: сформовано авторами на основі [19].

ких рішень і забезпечити довгострокові конкурентні переваги організації.

## ВИСНОВКИ

Результати дослідження засвідчили, що тренінги та консультування у системі сучасного маркетингового управління проєктами виконують не лише функцію підвищення професійної компетентності персоналу, а й виступають стратегічними інструментами забезпечення ефективності управлінських процесів. Вони сприяють гармонізації командної взаємодії, оптимізації комунікацій, прискоренню процесів ухвалення рішень та зниженню ризиків, що прямо впливає на результати реалізації маркетингових проєктів. Сформовано модель інтеграції тренінгів та консультування у систему маркетингового управління проєктами демонструє їхній комплексний вплив на розвиток професійних компетенцій, ефективність командної взаємодії та стратегічну стійкість організації. Зокрема, міжнародний та вітчизняний досвід підтверджує універсальність та результативність тренінгів і консультування. Систематичні програми розвитку персоналу сприяють покращенню якості послуг, підвищенню задоволеності споживачів і забезпечують довгострокову конкурентоспроможність організацій.

Отже, тренінгово-консультаційні практики доцільно розглядати як ключовий елемент сучасної системи управління проєктами в маркетингу, здатний забезпечити стратегічний розвиток організацій, підвищення їхньої адаптивності та конкурентоспроможності, а також створення умов для впровадження інноваційних рішень та сталого розвитку бізнесу.

Досягнення поставлених завдань підтвердило доцільність подальшого дослідження цього напряму, зокрема в розробці кількісних методик оцінки результативності інтеграції тренінгово-консультаційних практик у маркетингову діяльність.

Література:

1. Ярош-Дмитренко Л. О. Роль маркетингового менеджменту в забезпеченні ефективного управління проєктами. Економіка та суспільство. 2022. № 36. DOI: 10.32782/2524-0072/2022-27-39

2. Косіченко І. І. Стратегічні пріоритети розбудови вітчизняного консалтингового бізнесу в сучасних умовах. Бізнес Інформ. 2020. № 9. С. 270—276. DOI: DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2020-9-270-276

3. Мотузка О. М., Горобець О. О. Використання інструментів маркетингу в управлінні програмами та проєктами. Інтернаука. Серія: Економічні науки. 2023. № 3. DOI: 10.25313/2520-2294-2023-3-8652

4. 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. С. 44—52. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1.44

5. Головчук Ю. О., Паламаренко Я. В., Ричинець 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

6. Pacheco P. O., Coello-Montecel D., Tello M., Lasio V., Armijos A. How do project managers' competencies impact project success? A systematic literature review. Plos one. 2023. DOI: https://doi.org/10.1371/journal.pone.0295417

7. Aslam A., Bilal A. Impact of project management certification on project performance. Journal of Project Management. 2021. № 6 (3). p.p. 133—142. DOI: 10.5267/j.jpm.2021.3.001

8. Радзіховська Ю. М., Бутко Н. В., Костогриз В. Г. Тенденції розвитку маркетингових комунікацій в умовах цифрової трансформації бізнесу. Ефективна економіка. 2024. № 1. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.54

9. Крахмальова Н. А. Ефективність впровадження інтегрованих маркетингових комунікацій на підприємствах. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 3. С. 92—98. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.3.92

10. Сало Я. В., Кочевой М. М. Маркетингові комунікації в умовах воєнного періоду: зміни та особливості. Економіка та суспільство. 2024. № 65. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-45

11. Головчук Ю. О., Карачина Н. П., Дибчук Л. В., Ричинець Т. П., Середницька Л. П. Роль менеджменту у забезпеченні транспарентності як основного принципу маркетингу у медичній сфері. Ефективна економіка. 2025. № 2. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.22

12. Ричинець Т. П., Потоцька І. С., Лісовий М. І., Костенко Н. І. Роль молодіжних організацій і спілкування

в подоланні соціальної депривації у контексті воєнного стану. Гуманітарний форум. 2025. № 1 (3). DOI: https://doi.org/10.60022/3(1)-5GF

13. Паламаренко Я. В. Сучасні підходи до оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 5. DOI: 10.32702/2307-2105-2020.5.80

14. Лепетан І. М. Бренд-менеджмент та комунікаційні стратегії в охороні здоров'я: ключові аспекти та значення. Ефективна економіка. 2025. № 1. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.34

15. Mirzaei M., Mabin V. J., Zwikael O. Customising Hybrid project management methodologies. Production Planning & Control. 2024. № 36 (1). С. 1—18. DOI: 10.1080/09537287.2024.2349231

16. Мотузка О. М. Роль консультанта в діяльності міжнародних консалтингових компаній. Економіка та суспільство. 2024. № 68. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-3

17. Лук'янова Л., Бабушко С., Баніт О. Коучинг як інноваційна технологія особистісного і професійного розвитку персоналу. Rocenka Ukrajinska-Slovenska. 2018. С. 154—167. URL: https://www.eeda.sk/dok/publikacie/ostatne/2018-rocenka-ukrajinsko-slovenska.pdf

18. Peck Consulting LLC. Employee Training Statistics, Trends, and Data in 2025. URL: https://www.devlinpeck.com/content/employee-training-statistics (дата звернення: 19.08.2025)

19. Головчук Ю. О., Поліщук С. С., Палагнюк Г. О. Імплементація програми медичних гарантій у стратегічне планування закладів охорони здоров'я. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 14. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.14.30

References

1. Yarosh-Dmytrenko, L. O. (2022), "Role of marketing management in ensuring effective project management", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 36, DOI: 10.32782/2524-0072/2022-27-39

2. Kosichenko, I. I. (2020), "Strategic priorities for developing the national consulting business in current conditions", Biznes Inform, vol. 9, pp. 270—276, DOI:10.32983/2222-4459-2020-9-270-276

3. Motuzka, O. M. and Horobets, O. O. (2023), "Use of marketing tools in management of programmes and projects", Internauka. Seriia: Ekonomichni nauky, vol. 3, DOI:10.25313/2520-2294-2023-3-8652

4. Holovchuk, Y. O., Halachenko, O. O., Nochvina, O.A., Dybchuk, L. V. and Mazur, H. M. (2025), "Human resource management and strategic planningin the healthcare sector in Ukraine", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 1, pp. 44—52, doi: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1.44

5. Holovchuk, Y. O., Palamarenko, Y. V. and 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

6. Pacheco, P. O., Coello-Montecel, D., Tello, M., Lasio, V. and Armijos, A. (2023), "How do project managers' competencies impact project success? A systematic literature review", PLOS One, DOI: 10.1371/journal.-pone.0295417

7. Aslam, A. and Bilal, A. (2021), "Impact of project management certification on project performance", Journal of Project Management, vol. 6, no. 3, pp. 133—142, DOI: 10.5267/j.jpm.2021.3.001

8. Radzikhovska, Y. M., Butko, N. V. and Kostohryz, V. H. (2024), "Trends in development of marketing communications under conditions of digital transformation of business", Efektyvna ekonomika, vol. 1, DOI: 10.32702/2307-2105.2024.1.54

9. Krakhmalova, N. A. (2025), "Effectiveness of implementing integrated marketing communications at enterprises", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 3, pp. 92—98, DOI: 10.32702/2306-6814.2025.3.92

10. Salo, Y. V. and Kochevoi, M. M. (2024), "Marketing communications during wartime: changes and features", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 65, DOI: 10.32782/2524-0072/2024-65-45

11. Holovchuk, Y. O., Karachyna, N. P., Dybchuk, L. V., Rysynets, T. P. and Serednytska, L. P. (2025), "The role of management in ensuring transparency as a basic principle of marketing in the medical field", Efektyvna ekonomika, vol. 2, DOI: https://doi.org/10.32702/2307-2105.-2025.2.22

12. Rysynets, T. P., Pototska, I. S., Lisovyi, M. I. and Kostenko, N. I. (2025), "The role of youth organizations and communication in overcoming social deprivation in the context of martial law", Humanitarnyi forum, vol. 1, no. 3, DOI: 10.60022/3(1)-5GF

13. Palamarenko, Y. V. (2020), "Modern approaches to assessing the level of strategic development of an enterprise", Efektyvna ekonomika, vol. 5, DOI: 10.32702/2307-2105-2020.5.80

14. Lepetan, I. M. (2025), "Brand management and communication strategies in healthcare: key aspects and significance", Efektyvna ekonomika, vol. 1, DOI: 10.32702/2307-2105.2025.1.34

15. Mirzaei, M., Mabin, V. J. and Zwikael, O. (2024), "Customising hybrid project management methodologies", Production Planning & Control, vol. 36, vol. 1, pp. 1—18, DOI: 10.1080/09537287.2024.2349231

16. Motuzka, O. M. (2024), "The role of the consultant in the activities of international consulting companies", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 68, DOI: 10.32782/2524-0072/2024-68-3

17. Lukyanova, L., Babushko, S. and Banit, O. (2018), "Coaching as an innovative technology of personal and professional development of personnel", Rocenka Ukrajinska-Slovenska, pp. 154—167, available at: https://www.eeda.sk/dok/publikacie/ostatne/2018-rocenka-ukrajinsko-slovenska.pdf (Accessed 20 August 2025).

18. Peck Consulting LLC (2025), "Employee training statistics, trends, and data in 2025", available at: https://www.devlinpeck.com/content/employee-training-statistics (Accessed 19 August 2025).

19. Holovchuk, Y., Polishchuk, S. and Palahniuk, H. (2025), "Implementation of the medical guarantees program in the strategic planning of healthcare institutions", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 14. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.14.30

*Стаття надійшла до редакції 29.08.2025 р.*

УДК 330: 504.06

*М. А. Хвесик,*
*д. е. н., проф., акад. НААН України, заступник директора з наукової роботи,*
*Інститут демографії та досліджень якості життя імені Михайла Птухи НАН України*
*ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-4306-4904*
*Л. В. Левковська,*
*д. е. н., проф., зав. відділу природних ресурсів та екологічної безпеки,*
*Інститут демографії та досліджень якості життя*
*імені Михайла Птухи НАН України*
*ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-7823-7062*
*А. А. Омельченко,*
*к. е. н., провідний науковий співробітник відділу природних ресурсів та екологічної безпеки,*
*Інститут демографії та досліджень якості життя імені Михайла Птухи НАН України*
*ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-8755-0889*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.18.37

# ЕКОЛОГІЧНІ ДОМІНАНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ РЕЗИЛІЄНТНОСТІ ЯКОСТІ ЖИТТЯ НАСЕЛЕННЯ

M. Khvesyk,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Deputy Director, Ptukha Institute for Demography
and Quality of Life Studies, National Academy of Sciences of Ukraine
L. Levkovska,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Natural Resources and Environmental Safety,
Ptukha Institute for Demography and Quality of Life Studies, National Academy of Sciences of Ukraine
A. Omelchenko,
PhD in Economics, Leading Researcher of the Department of Natural Resources and Environmental Safety,
Mykhailo Ptukha Institute of Demography and Quality of Life Research, NAS of Ukraine

## ECOLOGICAL DOMINANTS FOR ENSURING RESILIENCE AND QUALITY OF LIFE OF THE POPULATION

***У статті досліджено роль екологічних домінант у забезпеченні якості життя населення в контексті концепції резильєнтності. Акцентовано увагу на впливі стану довкілля на здоров'я, тривалість життя, суб'єктивне сприйняття добробуту та адаптаційні можливості функціонування і розвитку соціально-екологічних систем, яким чином екологічні фактори сприяють формуванню сталих умов проживання та адаптивних можливостей соціо-екологічних систем у відповідь на зростаючі антропогенні та кліматичні виклики. Проаналізовано кілька міжнародних індексів, котрі безпосередньо або опосередковано відображають екологічний вимір добробуту та якості життя. Обгрунтовано взаємозв'язок між станом довкілля та резилієнтністю соціально-екологічних систем, а також необхідності інтеграції екологічного виміру у політики сталого розвитку на національному, регіональному та місцевому рівнях. Визначено перспективи формування індикативної моделі оцінки резильєнтності якості життя з урахуванням екологічних факторів.***

***The article explores the role of environmental determinants in ensuring the resilience of the population's quality of life, emphasizing the systemic interconnection between environmental conditions and societal well-being. The main objective is to determine how environmental factors contribute to the formation of sustainable living conditions and the adaptive capacity of socio-ecological systems in response to growing anthropogenic and climate-related challenges. It is substantiated that environmental quality — including air and water cleanliness, noise levels, and access to green spaces — directly affects human health, reproductive capacity, work productivity, and subjective perception of well-being. The irrational use of resources and pollution reduce the ecological carrying capacity of territories, jeopardizing the conditions of human life and necessitating a revision of development priorities. Based on the Environmental Performance Index (EPI) and related global assessments (HDI, PHDI, Quality of Life Index), the article illustrates cross-country differences in environmental conditions and their impact on population welfare. In particular, Ukraine's EPI ranking improved from 60th place in 2020 to 41st in 2023, although it still lags behind neighboring EU countries, indicating the need for environmental reform. The study highlights the importance of integrating the principles of ecological resilience into spatial planning and national development strategies. Resilience is interpreted as the ability of a system to adapt, reorganize, and maintain critical functions under external disruptions, particularly environmental degradation and climate change. Drawing on EU practices and international cases, the paper analyzes urban adaptation measures — such as green infrastructure, ventilation solutions, water reuse systems, and construction innovations — as key steps toward ecological security. The phenomenon of urban heat islands and the risk of flooding are also addressed as critical challenges requiring systemic response. In conclusion, it is argued that environmental sustainability must become a central element of quality of life assessment frameworks. Without incorporating environmental indicators and people's subjective perception of local environmental conditions, public policy may underestimate key factors affecting health, safety, and long-term prosperity. This highlights the need for an interdisciplinary and multi-level approach to evaluating and strengthening the ecological dimension of quality-of-life resilience.***

*Ключові слова: екологічні домінанти, резилієнтність, якість життя, екологічна безпека, загрози та ризики, екологічні фактори.*

*Key words: environmental determinants, resilience, quality of life, environmental security, threats and risks, environmental factors.*

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

Забезпечення якості життя людини здебільшого зводиться до вивчення економічної складової, а екологічна часто й зовсім не враховується. Вплив навколишнього середовища найчастіше виражається в показниках забруднення повітря, води, грунту, але не враховується вплив навколишнього середовища на якість їжі, здоров'я людини і в підсумку — на життєдіяльність майбутніх поколінь. Наразі в Україні рівень компенсації за забруднення навколишнього середовища на законодавчому рівні не розраховує вартість відновлення здоров'я, втраченого через погану екологію, та втрату національної економіки через скорочення тривалості життя. Такі витрати обліковуються в багатьох країн світу. Тому з цієї точки зору важливим є пошук шляхів удосконалення системи гарантування екологічної безпеки, що зробить свій внесок у покращення якості життя. Це має стати кроком до зміцнення позиції України серед прогресивних держав.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Огляд міжнародної практики свідчить, що поняття резильєнтності все ширше інтегрується у політики сталого розвитку (ООН, ОЕСР, ЄС). В ООН резилієнтність визнається ключовим індикатором здатності держав і громад адаптуватися до кліматичних та соціально-економічних загроз (UNDP, Human Development Report, 2020-2023). Європейські дослідження (Eurostat, EEA) показують, що екологічний стан територій (чистота повітря, доступ до зелених зон, рівень шуму) має істотний вплив на суб'єктивну оцінку добробуту громадян. Наприклад, індикатори задоволеності довкіллям включено до структури Quality of Life Indicators Євростату

**Рис. 1. Фактори впливу навколишнього середовища на якість життя**

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [1].

(2023). Інститут Єльського університету (Yale, USA) щороку публікує Environmental Performance Index (EPI), який відображає рівень екологічної ефективності країн. За останніми даними (2022—2024), показники EPI тісно корелюють з тривалістю життя та рівнем державних екологічних витрат, що підтверджує його релевантність у вимірюванні екологічної резильєнтності.

## МЕТА СТАТТІ

Метою статті є визначення ролі екологічних домінант у забезпеченні якості життя населення в умовах зростаючих антропогенних навантажень, зміни клімату та потреби в адаптивних управлінських рішеннях.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Стан навколишнього середовища є ключовим чинником, що формує якість життя населення, оскільки він визначає умови проживання, здоров'я людей і потенціал сталого розвитку. Екологічна складова якості життя охоплює як характеристики природного середовища, так і наслідки людської діяльності — від технологічних до ресурсоспоживчих практик. Нераціональне використання природних ресурсів та масштабне забруднення довкілля призводять до зниження екологічної ємності, що негативно впливає на життєдіяльність людей і змушує переглядати пріоритети економічного зростання. Здатність природного середовища зберігати функції життєвого простору та джерела біорізноманіття залежить від ефективної екологічної політики, яка є передумовою покращення добробуту населення.

Якість життя не може розглядатися поза екологічним контекстом, адже взаємозв'язок між біосферою і технологічним розвитком є нерозривним. Концепція резилієнтності соціально-екологічних систем підкреслює необхідність адаптивності та здатності до трансформації в умовах зовнішніх викликів, водночас зберігаючи критичні екологічні функції. Добробут суспільства, включно з особистою безпекою, свободою вибору та соціальними зв'язками, грунтується на стабільності екосистем і розумному співіснуванні людини з природою. Ігнорування екологічного виміру під час формування стратегій сталого розвитку робить їх неповноцінними та непридатними для забезпечення довгострокової резилієнтності.

Переважна більшість населення не вважає стан навколишнього середовища достатньо важливим, оскільки не помічає прямого зв'язку між якістю життя та екологією. Однак, проживання у шкідливих умовах впливає на всі сфери життєдіяльності людини, відбиваються на зовнішньому вигляді, життєдіяльності сім'ї (здорові діти та репродуктивна здатність), тривалість життя, працездатність. Місце проживання, рівень освіти та загальний стан людини значною мірою впливає на сприйняття людиною якості свого життя.

Схематично можна зобразити вплив (прямий і опосередкований) факторів навколишнього середовища на якість життя населення, як показано на рисунку 1.

З 2010-х рр. поняття резильєнтності все ширше застосовується у стратегічних документах міжнародних організацій як нове безпекове трактування в ситуації шоків. Так, резильєнтність була зазначена у новій стратегії 2016 р., Цілях сталого розвитку ООН до 2030 р., Паризькій угоді ООН щодо клімату 2015 р., документах НАТО. Сам термін використано як позначення нового підходу до забезпечення стійкості національних економік в умовах вступу світу в епоху складності, нелінійності та радикальної невизначеності. Це здатність системи до мобільного перегрупування своїх елементів та ключових ресурсів для досягнення динамічної стійкості на новому рівні розвитку у відповідь на раптові внутрішні чи зовнішні збурення [2, с.169].

Якщо говорити про резилієнтність якості життя населення, то покращуючи рівень екологічної безпеки

просторового утворення, створюємо умови щодо процесу покращення якості життя населення.

Згідно з комплексним Індексом екологічної ефективності (Environmental Performance Index (EPI)) [3], відповідно до якого оцінюється, наскільки країна близька до досягнення цілей екологічної політики, Україна у 2020 р. посіла 60 місце, поступаючись найближчим сусідам — Словаччині (26 місце), Румунії (32 місце) і Польщі (37 місце), у 2021 році — 52 місце, Словаччина (18 місце), Румунія (30 місце), Польща (46 місце) відповідно. За результатами розрахунків у 2023 р. Україна знаходилася на 41 позиції, Словаччина (18 місце), Румунія (33 місце), Польща (20 місце). Наведений індекс і його індикатори визначають здатність тієї чи іншої країни захищати навколишнє природне середовище як у теперішній, так і довготерміновій перспективі, виходячи зі спроможності держави протидіяти екологічним впливам і зниженню залежності людей від екологічних впливів, соціальних та інституціональних можливостей держави відповідати на екологічні виклики, а також здійснювати глобальний контроль над екологічним станом тощо, тобто його можна розглядати з точки зору забезпечення резилієнтності якості життя населення.

Захист довкілля займає дуже високе місце в порядку денному Європи протягом останніх кількох десятиліть. В опитуванні на цю тему, зібраному у 2017 році, 94% європейців заявили, що захист довкілля є для них дуже важливим. Вплив забруднення повітря, води та шуму може мати прямий вплив на здоров'я людей та економічне процвітання суспільств. Показники, пов'язані з довкіллям, дуже важливі для оцінки якості життя в Європі та загалом. До цього виміру включені суб'єктивні показники, такі як власне сприйняття людьми рівня шуму або наявності забруднення та бруду в їхній місцевості, а також їхня задоволеність довкіллям та зеленими зонами в їхній місцевості [4].

Суб'єктивне сприйняття екологічних факторів, оцінка наслідків їх впливу є важливими елементами встановлення рівня комфортності проживання та якості життя на конкретній території. Якість життя мешканців у цілому залежить переважно від загальнодержавної соціальної, економічної, екологічної політики та можливостей її реалізації, якими володіє кожна країна. Разом з тим місцеві природні умови, особливості структури економіки, управлінський рівень органів місцевого самоврядування і державної виконавчої влади на локальному та субрегіональному рівнях, а також місцева історична і демографічна ментально-культурна специфіка здійснюють вплив на процеси, які зумовлюють якість життя мешканців, територіальну диференціацію її показників. Найбільше цей вплив проявляється щодо суб'єктивного сприйняття, відмінностей у ціннісних настановах мешканців різних територій. За таких обставин суб'єктивне оцінювання якості життя в цілому і стосовно окремих складових може надати не менш реальні та цінні в управлінському аспекті результати, ніж оцінювання на основі об'єктивних показників [5].

До прикладу, Numbeo [6] — це найбільша у світі база даних, що формується користувачами, про вартість життя, якість життя, рівень злочинності, охорону здоров'я, забруднення, трафік та інші аспекти життя в різних містах і країнах світу. Головне джерело даних — внески самих користувачів (краудсорсинг), які вводять актуальні дані про ціни, зарплати, оренду житла, транспорт, безпеку тощо. Дані регулярно оновлюються та агрегуються, а застаріла інформація автоматично зменшує свою вагу в обчисленнях. Серед показників, які розраховує Numbeo, є Quality of Life Index (Індекс якості життя), серед складових якого є ті, що стосуються довкілля (індекс забруднення, кліматичний індекс). Звісно, дані Numbeo не є офіційною державною статистикою, тому їх використовують як орієнтовну або допоміжну інформацію.

У розробленому Програмою розвитку ООН (UNDP) Індексі людського розвитку (Human Development Index, HDI) [7], який оцінює загальний рівень розвитку країни за економічними показниками, за станом здоров'я, освіти та матеріального добробуту населення, довкілля прямо не входить, але опосередковано впливає на тривалість життя та здоров'я.

Таким чином, протягом багатьох років було розроблено кілька підходів та методологій для вимірювання та моніторингу країн, які висвітлюють різні аспекти добробуту та якості життя. Існують об'єктивні відмінності між існуючими на даний момент методами та показниками добробуту та якості життя: з точки зору вибору вимірювань та змінних, з точки зору збору даних, з точки зору дослідницьких цілей. Це значною мірою пов'язано з існуючим розмаїттям уявлень про якість життя. Так, деякі з них включають, окрім матеріальних аспектів добробуту, нематеріальні аспекти, крім того, вони можуть також включати аспекти життєвої ситуації, соціальні відносини, якість навколишнього середовища тощо. Дані, що лежать в основі більшості вимірювань, переважно надходять з офіційних джерел, таких як звіти ОЕСР або національні звіти, статистика ООН, статистика Світового банку, національні статистичні бази даних [8].

Так, одні пов'язують економічне зростання та розвиток добробуту, інші пов'язують економічне зростання зі шкідливим впливом на навколишнє середовище, інші пов'язують якість життя з такими змінними, як якість праці, здоров'я, безпека праці, не обгрунтовуючи при цьому їх взаємозв'язок та взаємний вплив [8].

Резилієнтність стала популярним терміном у просторовому плануванні. Резильєнтність не повинна обертатися навколо принципу економічного зростання та територіального розширення, а скоріше підходу сталого розвитку в пошуках балансу екосистем [3].

Концепція сталого планування з розуміння міських екологічних систем та управління навколишнім середовищем передбачає покращення якості життя населення. Добре продумані міста є вирішальними у сталому міському плануванні, оскільки вони є найефективнішим способом життя, прагнучи до оптимізації ресурсів і меншого впливу на навколишнє середовище на територію. Таким чином, поточне міське планування має враховувати екологічні та соціально-економічні змінні, пов'язані з ущільненням населення, у комбінований та симбіотичний спосіб, що дозволяє побудувати модель території, яка сприятиме прийняттю стратегічних рішень на основі стійкості та застосовна до інших міських екосистем [9; 10]. Це призводить до необхідності заміни застарілих моделей міського та регіонального планування на інно-

ваційні розумні та стійкі моделі, де спеціальний аналіз трансформації периферій проводиться відповідно до змінних навколишнього середовища, які мінімізують погіршення навколишнього середовища, а також елементи ризику, створені в екосистемі, змушуючи визнавати та розуміти природні системи за критеріями стійкості та резильєнтності, які призводять до критеріїв розумного планування міста.

Сьогодні антропогенний тиск на природне середовище багаторазово зріс через стабільне зростання населення, а наслідки глобальної зміни клімату, спричинені підвищенням світової температури, стали більш помітними у повсякденному житті [8].

Вплив екології на якість життя і навпаки, покращення якості життя населення, яке негативно впливає на навколишнє середовище, вимагає впровадження заходів, програм, які б оцінювали зміни та інформували суспільство про результати. Зокрема, необхідно оновити програми адаптації до зміни клімату, що вимагає узгоджених зусиль через міжгалузеві механізми координації як на національному, так і на регіональному рівнях. Комплексний огляд національних звітів про дослідження зміни клімату свідчить про те, що деякі географічні субрегіони можуть особливо постраждати від переміщень/рухів населення та якості життя. Уряди можуть використовувати цю інформацію для прийняття обгрунтованих рішень у пріоритетному порядку щодо фінансування та розробки національних програм.

Без заходів адаптації високі економічні витрати неминучі. По-перше, для розширення масштабів адаптаційних заходів на великих територіях знадобляться значні інвестиційні витрати. По-друге, деякі адаптаційні заходи потрібно буде ретельно впроваджувати, щоб не ставити під загрозу сталість у довгостроковій перспективі [8].

Наслідки змін клімату у великих і малих містах, концентрація потужних промислових підприємств, забруднення атмосферного повітря автомобільним транспортом, мають кардинальний вплив на здоров'я місцевих жителів. Попередні дослідження виявили, що багато країн протягом тривалого періоду працювали над втіленням у життя стратегії зменшення впливу кліматичних змін на урбанізовані території, оскільки левова частка населення проживає саме в міських населених пунктах. Більшість заходів щодо життя в місті стосуються спеки, а саме зменшення її наслідків для населення. Інші можливі заходи стосуються повеней і водних ресурсів в цілому під час або після надзвичайних подій. Серед них можна виділити наступні ключові напрями:

— обов'язкова вимога щодо внесення оцінки ступеня вразливості від наслідків зміни клімату й адаптації до змін у міські та муніципальні плани;

— розроблення нових стандартів та їх дотримання для будівництва нових будівель (наприклад, збирання та використання дощової води, ефективніше використання природного освітлення), а також удосконалення нормативно-правової бази у сфері планування та будівництва (нові стандарти дизайну для захисту від перегріву (орієнтація будівель у просторі, запровадження зелених дахів для вже наявних будівель для кращої ізоляції під час спеки та холоду й утримання води, "озеленення" стін та парканів для затінення, використання для зовнішніх стін світлих матеріалів, що відбиватимуть більше тепла);

— визначення меж житлового будівництва для гарантування достатнього надходження свіжого повітря, а також встановлення вимог щодо висоти будівель і кількості поверхів, уникнення надто щільної забудови для зниження наслідків надзвичайних подій;

— оновлення системи міської каналізації для прийняття великої кількості води під час інтенсивних злив, а також розроблення інструкцій діяльності у таких ситуаціях;

— розроблення заходів щодо структурного захисту будівель від сильної спеки: теплоізоляція, захист від сонця зовнішніми жалюзями та вікнами, системами вентиляції;

— розширення зелених зон у місцях, де міська спека відчувається найбільше;

— створення ефективнішої системи вентиляції для міського підземного транспорту.

Як свідчать новітні дослідження, наслідки глобального потепління у міських населених пунктах відчуваються у кілька разів сильніше, ніж у сільській місцевості. За песимістичним прогнозом втрати економіки міст від потепління до кінця століття можуть досягти 10,9% ВВП порівняно із глобальним середнім показником 5,6%. На нашу думку, вплив на місцевому рівні не менш важливий, ніж на глобальному. Як засіб превентизації пропонується перехід до будівництва тротуарів і дахів з матеріалів, що відбивають більше тепла, ніж нинішні. За розрахунками, заміна лише 20% дахів і 50% тротуарів на новітні аналоги допоможе знизити температуру повітря в місті на 0,8 градуса. Попередніми дослідженнями встановлено, що багато країн вже давно працюють у напрямку розроблення і впровадження стратегій щодо зниження впливу кліматичних змін на урбанізовані території, зокрема будівництво і проектування будинків з урахуванням майбутніх змін клімату, надання першочергової уваги заощадженню енергії, скорочення кількості автотранспорту шляхом обмеження руху у певних районах міст, створення інформаційних систем щодо клімату урбанізованих територій для інформування населення та ін.

В Україні, до прикладу, процес розробки національної кліматичної та адаптаційної стратегії наразі перебуває на початковому етапі. Однак, низкою міст уже розроблені пілотні проекти такого спрямування. Але вже зараз керівники міст повинні працювати над розробкою програм адаптації та негайним їх впровадженням. За даними міжнародної організації 350.org, на сьогодні основні прояви зміни клімату — це насамперед фінансові втрати та дискомфорт для населення. Але за нинішніх темпів потепління прогнозується, що погодні аномалії будуть супроводжуватися людськими жертвами. Однак, слід наголосити, що в межах різних регіонів як світу, так і в межах однієї країни кліматичні зміни мають різний, часом протилежний, прояв — опустелювання чи перезволоження. Тому мають враховуватися ландшафтні особливості та місцеві екологічні проблеми, від яких слід відштовхуватися при розробці адаптаційних заходів. Простір агломерацій має свій власний мікроклімат. Крім температури повітря, що є вищою порівняно з незаселеними просторами, над містом та-

кож відзначається інтенсивніше формування хмарності та опадів. В таких умовах справжнім викликом для всіх міст стає виникнення тривалих та інтенсивних злив, а побудована за інших умов системи каналізації зі значними обсягами дощових вод не здатна впоратися. У цьому контексті допомогти містам адаптуватися до таких умов зможуть т.зв. "сталі ландшафти", створення яких базується на принципах екологічного балансу, життєздатності та максимальної самодостатності. Розвинені країни Західної Європи та Північної Америки близько 20 років тому почали розвивати децентралізовані системи очищення, що передбачають розвантаження і очищення дощових вод одразу в кварталах та на вулицях і являють собою штучно побудовані біодренажні системи. Зовні вони виглядають як звичайні клумби, проте зі специфічними видами рослин, які стійкі як до перезволоження, так і до нестачі вологи. Поверхню клумби складають грунтосуміші, які добре пропускають дощову воду. Разом з корінням грунти слугують природним фільтром для води. Муніципалітети таких міст як Берлін, Портланд та Нью-Йорк вже розробили і частково реалізували програми перебудови міського простору вулиць, площ та публічних просторів. В Україні проектування сталих ландшафтів перебуває на початковому етапі розвитку [11]. У 2020 році австрійська столиця реалізувала низку спеціальних заходів, що внесені до Програми "охолодження міста". У Відні з однієї з центральних вулиць замінюють асфальтове покриття на інше, щоб зменшити інтенсивність нагрівання поверхні. У такий спосіб муніципалітет бореться з існуванням теплових островів. Документ передбачає: реконструкцію інфраструктурних об'єктів з акцентом на заміну непроникних поверхонь, розумне використання води як елементу дизайну та охолодження, дофінансування проєктів вертикального та фасадного озеленення, масштабну кампанію із висадки дерев, створення додаткових джерел затінення, встановлення нових бюветів з питною водою, створення широких велосипедних парковок, запровадження "зелених" стандартів для новобудов. Комплекс таких заходів повинен пом'якшити вразливість мешканців міста до аномальної спеки, що очікується влітку.

Крім перебудови вулиць перспективним напрямом у вирішенні завдань адаптації до змін клімату у міських агломераціях стає також проектування зелених дахів і фасадів будівель. Нові приміські райони Парижа проектуються таким чином, які відповідають умовам сталого розвитку, де в основі є принципи взаємодії суспільства і природи, охорона навколишнього середовища, а також раціональне використання природних ресурсів. Наприклад, один з нових районів міста побудований з використанням низки інноваційних рішень: гаряча вода надходить в будинки не з котельні, а з підземних геотермальних джерел. Спеціально для цього під комплексом пробурили дві свердловини.

У 1972 році Організація Об'єднаних Націй на Стокгольмському саміті заклала основи взаємодії між навколишнім середовищем і соціально-економічними аспектами, що дозволило впливати на зміну економічного зростання. Було зрозуміло, що створені зовнішні ефекти призвели до небажаних наслідків у процесах деградації навколишнього середовища, який дедалі більше виявлявся у погіршенні якості повітря, води, грунту та біорізноманіття. На цьому етапі з'явилося поширення законодавчих інструментів моніторингу навколишнього середовища. Незважаючи на це, вони не сприяли запобіганню шкоди навколишньому середовищу та не змінили характеру виробничих процесів у бік більш чистих та ефективних з точки зору використання матеріальних та енергетичних ресурсів.

Таким чином, у рамках повоєнного періоду організація простору має за змістом зміститися у бік розгляду питань, пов'язаних із забезпеченням якісних ознак життя людини. Якість життя формується через ефективні форми управління процесами забезпечення резильєнтності просторових утворень. Організація просторового розвитку має обов'язково мати соціальну направленість.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Формування сприятливого навколишнього середовища — одна із складових високої якості життя населення, оскільки стан довкілля впливає на фізичне здоров'я, тривалість життя, репродуктивні можливості та соціально-економічний добробут. Екологічні домінанти (чисте повітря, вода, природні зони, безпечний простір) є критично важливими для забезпечення базових життєвих потреб та відчуття безпеки населення. Концепція резилієнтності підкреслює необхідність адаптивності соціально-екологічних систем до зовнішніх викликів та загроз, збереження екологічної стабільності та посилення життєздатності територій. Незважаючи на наявність глобальних та локальних індикаторів якості життя, екологічний вимір часто залишається недооціненим або опосередкованим, що ускладнює ефективне управління екологічними ризиками. Подальші дослідження потребують формування інтегрованих моделей оцінювання, які б поєднували об'єктивні дані та суб'єктивне сприйняття населення щодо якості екологічного середовища.

Література:

1. Chemerys V., Kaplenko H., Kulish I., Maksym V., Dadak O., Kushnir L., Hrymak O. Theoretical aspects of the concept of "quality of life" in the context of environmental safety. Ukrainian Journal of Ecology. 2021. Vol. 11, No 1. P. 196—201. URL: https://www.ujecology.com/articles/theoretical-aspects-of-the-concept-of-quality-of-life-in-the-context-of-environmental-safety.pdf

2. Хвесик М., Обиход Г., Омельченко А. Забезпечення екологічної безпеки населення у системі резилієнтного природокористування. Демографія та соціальна економіка. 2024. № 4 (58). С. 165—179. DOI: https://doi.org/10.15407/dse2024.04.165

3. Environmental Performance Index 2024. https://epi.yale.edu/downloads/2024-epi-report-20250106.pdf

4. Quality of life indicators — measuring quality of life. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Quality_of_life_indicators_-_measuring_quality_of_life#Framework_for_measuring_quality_of_life

5. Жук П.В. Оцінка екологічної безпеки як складової якості життя у транскордонних субрегіонах. Еконо-

міка України. 2021. № 2 (711). С. 75—88. DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.02.075

6. Quality of Life Index by Country 2025 Mid-Year. URL: https://www.numbeo.com/quality-of-life/rankings_by_country.jsp

7. Human Development Reports. URL: https://hdr.undp.org/data-center/country-insights#/ranks (дата звернення: 25.07.2025).

8. Sergey Bespalyy. Quality of life of the population and environmental safety: an assessment in Central Asia. VIII International Conference on Advanced Agritechnologies. Environmental Engineering and Sustainable Development (AGRITECH-VIII 2023). 2023. Vol. 390. DOI: 10.1051/e3sconf/202339001012

9. Leonardo Juan Ramirez Lopez, Angela Ivette Grijalba Castro. Sustainability and Resilience in Smart City Planning: A Review. Sustainability. 2021. Vol. 13, No 1. P. 181. DOI: https://doi.org/10.3390/su13010181

10. Carlo Rega, Alessandro Bonifazi. The Rise of Resilience in Spatial Planning: A Journey through Disciplinary Boundaries and Contested Practices. Sustainability. 2020. Vol. 12, No 18. P. 7277. DOI: https://doi.org/10.3390/su12187277.

11. Сталі ландшафти як умова виживання міста. URL: https://pragmatika.media/stali-landshafti-jak-umova-vizhivannja-mista/ (дата звернення: 25.07.2025).

References:

1. Chemerys, V., Kaplenko, H., Kulish, I., Maksym, V., Dadak, O., Kushnir, L. and Hrymak, O. (2021), "Theoretical aspects of the concept of "quality of life" in the context of environmental safety", Ukrainian Journal of Ecology, vol. 11, no 1, pp. 196—201, available at: https://www.ujecology.com/articles/theoretical-aspects-of-the-concept-of-quality-of-life-in-the-context-of-environmental-safety.pdf (Accessed 25 July 2025).

2. Khvesyk, M., Obykhod, H. and Omelchenko, A. (2024), "Ensuring environmental safety of the population within a resilient natural resource management system", Demography and Social Economy, vol. 4, no 58, pp. 165—179. DOI: https://doi.org/10.15407/dse2024.04.165

3. Yale Center for Environmental Law & Policy, Yale University (2025), "Environmental Performance Index 2024", available at: https://epi.yale.edu/downloads/2024-epi-report-20250106.pdf (Accessed 25 July 2025).

4. An official website of the European Union (2022), "Quality of life indicators — measuring quality of life", available at: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Quality_of_life_indicators_-_measuring_quality_of_life#Framework_for_measuring_quality_of_life (Accessed 25 July 2025).

5. Zhuk, P. (2021). "Assessment of environmental safety as a component of quality of life in cross-border subregions", Economy of Ukraine, vol. 2, no 711, pp. 75-88. DOI: https://doi.org/10.15407/economyukr.2021.02.075

6. NUMBEO (2025), "Quality of Life Index by Country 2025 Mid-Year", available at: https://www.numbeo.com/quality-of-life/rankings_by_country.jsp (Accessed 25 July 2025).

7. Human Development Reports (2025), "Human Development Insights", available at: https://hdr.undp.org/data-center/country-insights#/ranks (Accessed 25 July 2025).

8. Bespalyy, S. (2023), "Quality of life of the population and environmental safety: an assessment in Central Asia", Environmental Engineering and Sustainable Development (AGRITECH-VIII 2023), vol. 390. DOI: 10.1051/e3sconf/202339001012

9. Leonardo Juan Ramirez Lopez, Angela Ivette Grijalba Castro (2021), "Sustainability and Resilience in Smart City Planning: A Review", Sustainability, vol. 13, no 1, p. 181. DOI: https://doi.org/10.3390/su13010181

10. Carlo Rega and Alessandro Bonifazi (2020), "The Rise of Resilience in Spatial Planning: A Journey through Disciplinary Boundaries and Contested Practices", Sustainability, vol. 12, no 18, p. 7277. DOI: https://doi.org/10.3390/su12187277.

11. Pragmatika.media (2019), "Sustainable landscapes as a condition for city survival", available at: https://pragmatika.media/stali-landshafti-jak-umova-vizhivannja-mista/ (Accessed 25 July 2025).

*Стаття надійшла до редакції 05.09.2025 р.*

УДК 336.64; 658.15

*І. П. Васильчук,*
*д. е. н., професор, професор кафедри фінансів і бухгалтерського обліку,*
*Державний університет економіки і технологій*
*ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-7872-2738*
*О. В. Смирна,*
*к. е. н., доцент кафедри фінансів і бухгалтерського обліку,*
*Державний університет економіки і технологій*
*ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-9463-0991*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.18.44

# ДЕТЕРМІНАНТИ ФОРМУВАННЯ ФІНАНСОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ: УРОКИ ПЕРІОДУ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

I. Vasylchuk,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Finance and Accounting, State University of Economics and Technology
O. Smyrna,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance and Accounting, State University of Economics and Technology

## DETERMINANTS OF FINANCIAL STRATEGY FORMATION FOR UKRAINIAN ENTERPRISES: LESSONS FROM A PERIOD OF UNCERTAINTY

***У статті досліджуються детермінанти формування фінансової стратегії підприємств України в умовах невизначеності, спричиненої зовнішніми шоками та внутрішніми дисбалансами. Мета роботи полягає в емпіричній оцінці впливу внутрішніх фінансових показників та екзогенних факторів (окупація, пандемія COVID-19, повномасштабна війна) на фінансову стійкість підприємств у розрізі галузей за 2013—2023 рр. Методологічною основою дослідження стали регресійний та факторний аналіз на панельних даних, ключовим індикатором обрано фінансовий левередж. Отримані результати засвідчили суттєву галузеву диференціацію: зовнішні шоки знижували боргове навантаження у сільському господарстві та добувній промисловості, але стимулювали його зростання у будівництві. Виявлено визначальну роль оборотних активів та прибутковості у формуванні фінансової стратегії. Запропоновано рекомендації щодо диверсифікації джерел фінансування, удосконалення управління оборотним капіталом, розвитку державно-приватного партнерства та використання інноваційних фінансових інструментів. Робота підкреслює необхідність адаптивних та галузево-специфічних фінансових стратегій, що забезпечать стійкість бізнесу в умовах тривалої невизначеності.***

***The article examines the determinants of financial strategy formation for Ukrainian enterprises under conditions of prolonged uncertainty caused by external shocks and internal financial imbalances. The main purpose of the research is to provide an empirical assessment of the impact of internal financial indicators (gross income, financial results, current assets) and exogenous factors (occupation of part of Ukraine's territory in 2014—2015, COVID-19 pandemic in 2020, and russia's full-scale invasion in 2022—2023) on the financial resilience of enterprises in different sectors over the period 2013—2023. The methodological framework is based on panel data analysis, including multiple linear regression and factor analysis, where the debt-to-equity ratio (financial leverage) is***

***used as the key indicator of financial sustainability and financing strategy. The empirical results reveal strong sectoral differentiation in the determinants of leverage: in agriculture and mining, external shocks reduced the level of debt financing, while in the construction industry shocks were associated with higher leverage due to project financing and state support for infrastructure projects. In manufacturing, profitability was identified as the main driver of debt policy, whereas wholesale and retail trade demonstrated weak and statistically insignificant determinants, highlighting their high adaptability and reliance on a wider spectrum of financing tools. Current assets were found to play a decisive role, although their impact varied by sector, either stimulating or reducing leverage. Based on these findings, the article formulates practical recommendations for enhancing enterprise financial strategies. Agricultural companies should focus on optimizing working capital management and diversifying financing sources through grants and cooperative models. Mining enterprises are advised to maintain conservative debt policies while strengthening liquidity and seeking access to green finance for modernization. Manufacturing firms should prioritize productivity growth, technological renewal, and export expansion supported by state tax incentives. Construction enterprises, which heavily rely on debt during crises, should balance access to project and infrastructure financing with measures to avoid excessive leverage. Trade companies should enhance flexibility through factoring, leasing, supplier credits, and digital transformation of business models. From the perspective of public policy, the study stresses the importance of expanding access to finance via state guarantees, subsidized loans, and international assistance, complemented by stabilization instruments against war and currency risks. Overall, the results confirm that the financial resilience of Ukrainian enterprises in 2013—2023 was determined by the combined influence of internal financial factors and external shocks, which significantly modified debt financing behavior. The article emphasizes the need for adaptive, sector-specific financial strategies and closer synergy between corporate policies and state support to strengthen the long-term resilience of Ukrainian enterprises in an environment of uncertainty and systemic risks.***

*Ключові слова: фінансова стратегія, фінансова стійкість, фінансовий левередж, підприємства України, регресійний аналіз, факторний аналіз, галузева специфіка, адаптивність.*

*Key words: Financial strategy, financial resilience, financial leverage, Ukrainian enterprises, regression analysis, factor analysis, sectoral differentiation, adaptability.*

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

У сучасному економічному середовищі, що характеризується нестабільністю, швидкими технологічними змінами, геополітичними ризиками та непередбачуваними кризами, фінансова стратегія підприємства має набувати рис гнучкого інструменту, здатного адаптуватися до нових викликів і забезпечувати стійкість бізнесу в умовах невизначеності.

У стабільних умовах фінансова стратегія базується на прогнозованих показниках, чітко визначених пріоритетах та усталених механізмах фінансування. Проте в умовах невизначеності — таких як інфляційні коливання, нестабільність валютного ринку, порушення логістичних ланцюгів, воєнні дії чи пандемії — підприємства стикаються з необхідністю оперативного перегляду фінансових орієнтирів. Особливо це стосується періодів великих потрясінь та геополітичних шоків, такий як війна. Так, згідно з оцінками ГО "Інститут Київська Школа Економіки" (KSE), з початком повномасштабної війни росії проти України понад 50% підприємств у східних та південних регіонах втратили доступ до власних активів, логістичних маршрутів та зовнішнього фінансування, що стало одним із ключових факторів погіршення фінансової стійкості [1]. Офіційна статистика Держстату України демонструє суттєве падіння прибутковості в більшості галузей у 2022—2023 роках, особливо в переробній промисловості, будівництві та торгівлі, а також зростання питомої ваги збиткових підприємств. Наприклад, у будівельній галузі коефіцієнт фінансового левериджу в окремих роках перевищував 40-80, що свідчить про критичний дисбаланс у структурі джерел фінансування [2].

Проблема полягає в тому, що більшість існуючих моделей фінансової стратегії не враховують динамічний характер сучасного бізнес-середовища. Відсутність гнучких механізмів коригування, недостатня інтеграція ризик-менеджменту, обмежене використання цифрових інструментів аналітики — усе це знижує здатність підприємства ефективно реагувати на виклики. З іншого боку, внутрішні чинники — такі як структура капіталу, наявність оборотного капіталу, корпоративна культура готовності до змін — також суттєво впливають на здатність підприємства адаптувати свою фінансову стра-

тегію. Тому в умовах нестабільного середовища така стратегія потребує перегляду — не лише змістовного, а й концептуального. Перш за все, підприємства мають перейти від жорсткої моделі стратегічного планування до адаптивної. Фінансова стратегія має включати механізми швидкого реагування — реструктуризацію боргу, оптимізацію витрат, зміну інвестиційних пріоритетів. Таким чином, актуальність дослідження зумовлена необхідністю формування адаптивної моделі фінансової стратегії, яка враховує вплив зовнішніх і внутрішніх чинників, забезпечує гнучкість, стійкість та здатність до швидкого реагування. Наукове обгрунтування таких підходів дозволить підприємствам не лише зберегти фінансову стабільність, а й посилити свою конкурентоспроможність у мінливому середовищі.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Традиційно фінансова стратегія підприємства розглядається як системний, довгостроковий план управління фінансовими ресурсами, який узгоджується з загальною корпоративною стратегією, враховує внутрішні можливості та зовнішні виклики, і спрямований на забезпечення фінансової стійкості, конкурентоспроможності та інвестиційної привабливості. Так, дослідники Нікольчук Ю. і Лопатовська О. [3] грунтують своє визначення на традиційному підході і визначають фінансову стратегію як систему рішень щодо формування, розподілу та використання фінансових ресурсів, узгоджену з загальною бізнес-стратегією і є складовою фінансового менеджменту. Так само трактує фінансову стратегію і Гончаренко О.М., але акцентує увагу на меті підвищення вартості підприємства за умови забезпечення фінансової рівноваги [4]. Водночас, Купира М., Киришко М. [5] досліджують роль фінансової стратегії у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства. В свою чергу Іващенко А., Юсупова К. [6] наголошують на необхідності враховувати галузеву специфіку при формуванні фінансової стратегії і пропонують свої рекомендації для будівництва.

Науковці Антохова І., Водянка Л., Сибирка Л. [7] у своєму дослідженні розглядають фінансову стратегію як інструмент забезпечення розвитку підприємства, що поєднує стратегічне, поточне та оперативне управління фінансами. Вона має адаптивний характер і враховує зовнішні зміни. Розширюючи ці підходи Романишин В., Бернацька А. [8], Хринюк О., Крижня В. [9] та Юрчишена Л. і Синусик, А. [10] наголошують на зміні цільової функції фінансової стратегії в сучасних умовах і розглядають її як інструмент досягнення сталого розвитку підприємства. На іншому актуальному аспекті формування фінансової стратегії акцентує увагу Голобородько А. [11], досліджуючи вплив цифрової трансформації на фінансову стратегію підприємства, зокрема інтеграцію фінтех-рішень та автоматизацію фінансового аналізу. Наголошуючи на вдосконаленні аналітичного обгрунтування розробки фінансової стратегії Хлевицька Т., Плевако Н. [12] розглядають фінансову стратегію як результат багатокритеріального вибору, що враховує внутрішні та зовнішні чинники. Автори обгрунтовують необхідність врахування багатокритеріальності при прийнятті стратегічних фінансових рішень і наводять алгоритм оцінки альтернативних стратегій з урахуванням внутрішніх і зовнішніх чинників, які впливають на фінансову стабільність підприємства.

Таким чином, автори підкреслюють інтеграційний характер фінансової стратегії — вона не існує ізольовано, а є частиною загального стратегічного управління. Трактування поняття еволюціонує від ресурсного підходу (управління фінансами) до системного (врахування ризиків, цифровізації, адаптації). У сучасних умовах фінансова стратегія дедалі більше пов'язана з гнучкістю, цифровими інструментами, управлінням в умовах зовнішніх викликів та невизначеності. За умов розробки стратегії, яка відповідає викликам сьогодення і адаптується під ці виклики, вона стає основою забезпечення фінансової стійкості та стабільності підприємства.

Водночас, існує недостатня кількість досліджень, що емпірично оцінюють комбінований вплив внутрішніх фінансових показників та зовнішніх шоків на стійкість підприємств у галузевому розрізі. Саме тому актуальним є застосування панельних економетричних моделей, які дозволяють інтегрувати як часову, так і структурну варіативність даних для виявлення стабільних зв'язків та закономірностей. Також слід відзначити недостатність застосування кількісних економетричних моделей в українських емпіричних дослідженнях щодо фінансової стійкості підприємств. Наявні праці мають переважно описовий або якісно-аналітичний характер, без інтеграції впливу системних зовнішніх шоків у регресійні моделі. Це створює потребу у побудові статистично обгрунтованих моделей, які дозволяють оцінити взаємозв'язки між фінансовими результатами, доходами підприємств, структурою активів та екзогенними факторами, такими як війна чи пандемія.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даного дослідження є емпірична оцінка впливу внутрішніх (господарських) і зовнішніх (екзогенних) факторів на фінансову стійкість українських підприємств у розрізі їх галузевої належності за період 2013—2023 років з метою виявлення ключових детермінант змін показника фінансового левериджу для обгрунтування фінансової стратегії в умовах невизначеності. Це дозволяє оцінити, як зміни у економічному середовищі та внутрішні показники впливають на фінансову стійкість підприємств, визначаючи їх стратегію фінансування.

Наукова новизна дослідження полягає у поєднанні мікроекономічного підходу та урахування макроекономічних збурень (шоків), що дозволяє комплексно оцінити чинники фінансової стійкості українських підприємств в умовах нестабільного середовища для коригування фінансової стратегії та забезпечення її адаптивності.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

З метою досягнення поставлених цілей у дослідженні використано наступні методи: 1) регресійного аналізу, що дозволяє кількісно оцінити вплив ключових внутрішніх і зовнішніх чинників на фінансові показники підприємств; 2) факторного аналізу, який дозволяє виявити найвпливовіші чинники (детермінанти), що зумовлюють рівень фінансової стійкості підприємства. У якості основного кри-

терію для оцінки рівня фінансової стійкості підприємства, який обумовлює також і його стратегію фінансування за рахунок позикового та власного капіталу, використано показник фінансового левериджу (Debt/Equity).

Для дослідження було зібрано панельні дані за період 2013—2023 роки для підприємств шести галузей: сільського господарства, добувної промисловості, переробної промисловості, будівництва, оптової та роздрібної торгівлі. Панель містить щорічні спостереження, що дозволяє враховувати як часову, так і галузеву варіативність. Джерело інформації — статистичні звіти, підготовлені Держкомстатом України [2].

Побудова регресійної моделі:

Залежна змінна:

Y: Фінансовий леверидж (Позиковий капітал / Власний капітал)

Незалежні змінні (фактори):

Валовий дохід від основної діяльності.

Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування.

Оборотні активи.

Зовнішні фактори (шокові події), що позначені як бінарні змінні:

D1 — Окупація частини території України у 2014—2015 роках (1 — так, 0 — ні),

D2 — Пандемія COVID-19 у 2020 році (1 — так, 0 — ні),

D3 — Повномасштабне вторгнення росії у 2022—2023 роках (1 — так, 0 — ні).

Лінійна регресійна модель має вигляд:

$$\text{Леверидж}_{it} = \beta_0 + \beta_1 \text{ОперДохід}_{it} + \\ + \beta_2 \text{ФінРез}_{it} + \beta_3 \text{ОборАктиви}_{it} + \beta_4 D1_{it} + \\ + \beta_5 D2_{it} + \beta_6 D3_{it} + \varepsilon_{it} \quad (1),$$

де: i — галузь,

t — рік,

$\varepsilon$ — випадкова похибка.

Для кожної галузі окремо побудовано регресійну модель з 6 незалежними змінними. Застосовано множинну лінійну регресію (Multiple Linear Regression), яка дозволяє оцінити вплив кожного фактору на залежну змінну при фіксованих значеннях інших факторів. Для оцінювання параметрів застосовано метод найменших квадратів (OLS — Ordinary Least Squares).

Інтерпретація результатів:

Коефіцієнти $\beta$ показують, наскільки змінюється леверидж при зміні відповідного фактору на одиницю. P-значення використовуються для перевірки статистичної значущості кожного фактору:

$p < 0.05 p < 0.05$: значущий вплив;

$0.05 < p < 0.10.05 < p < 0.1$: слабо значущий (на межі);

$p > 0.1 p > 0.1$: незначущий.

Обмеження моделі: модель не враховує лагові ефекти та структурні зміни (наприклад, реформу оподаткування, валютні коливання тощо). Дані за факторами подані в номінальних грошових одиницях, що потребує врахування інфляції у поглибленому аналізі.

Результати регресійного та факторного аналізу представлені в табл. 1—2.

У табл. 2 отримані значення гранично значущих факторів ($0.05 < p < 0.1$) не було включено до основного стовпця, але їх вплив було враховано в коментарях. Галузі з незначущими моделями (оптова та роздрібна торгівля) не включено до таблиці через відсутність релевантних результатів.

За результатами аналізу можна зробити наступні висновки:

**Таблиця 1. Результати регресійного аналізу показника фінансового левериджу для підприємств окремих галузей України**

| Галузь | $R^2$ | Adj. $R^2$ | Статистично значущі фактори ($p < 0,05$)* | Коментарі** |
|---|---|---|---|---|
| Сільське господарство | 0.906 | 0.764 | Оборотні активи (+), Повномасштабна війна (–) | Окупація (+) ~10%; інші незначущі |
| Добувна промисловість | 0.842 | 0.605 | COVID-19 (−), Повномасштабна війна (−) | Вплив кризових подій знижує леверидж; оборотні активи (+) — на межі значущості ($p = 0.051$) |
| Переробна промисловість | 0.673 | 0.182 | Немає | Фінансовий результат, COVID-19, війна — негативний вплив ($p \sim 0.1$), але незначущі |
| Будівництво | 0.933 | 0.831 | Валовий дохід (+), Оборотні активи (−), COVID-19 (+), Війна (+) | Висока пояснювальна здатність; можливий вплив фінансової підтримки на зростання левериджу |
| Оптова торгівля | 0.193 | — | Немає | Модель слабка, всі $p > 0.6$ |
| Роздрібна торгівля | 0.512 | −0.219 | Немає | Ознаки переобумовленості; всі змінні незначущі ($p > 0.3$) |

Примітки:

*Знак (+/-) вказує на напрям впливу на фінансовий леверидж.

**COVID-19 та війна мають різний ефект залежно від галузі: від зниження боргового навантаження до його зростання.

Джерело: розраховано авторами.

**Таблиця 2. Результати оцінки впливу факторів на показник фінансового левериджу для підприємств окремих галузей України**

| Галузь | Значущі фактори ($p < 0.05$) | Напрям впливу* | Коментар |
|---|---|---|---|
| Сільське господарство | Оборотні активи (+), Повномасштабна війна (−) | + / − | Фінансування оборотних активів стимулює залучення позик; війна знижує леверидж через скорочення фінансування через зростання ризиків |
| Добувна промисловість | COVID-19 (−), Повномасштабна війна (−), Оборотні активи (+) | − / − / + | Зовнішні шоки знижують боргове навантаження; оборотні активи сприяють зростанню обсягів фінансування |
| Переробна промисловість | Фінансовий результат до оподаткування (+) | + | Єдиний значущий внутрішній чинник; чинників зовнішніх шоків знаходяться на межі граничної значущості |
| Будівництво | Оборотні активи (+), Окупація Сходу (+), COVID-19 (+), Повномасштабна війна (+) | + | Висока чутливість до зовнішніх подій; активне залучення позикового капіталу |

*Знак "+" означає позитивний вплив на фінансовий леверидж (зростання боргового навантаження), "-" — негативний.

Джерело: розраховано авторами.

1. Сільське господарство. За результатами регресійного аналізу виявлено значущий позитивний вплив оборотних активів на фінансовий леверидж, а також негативний вплив чинника повномасштабної війни. У факторному аналізі підтверджено ключову роль оборотних активів, а також чутливість до зовнішніх шоків (війна мала негативний ефект, окупація — на межі значущості з позитивним знаком). Це може пояснюватися тим, що у воєнний період аграрні підприємства переорієнтовували фінансування на власні ресурси та державну підтримку (програми "5-7-9", фінансування від міжнародних організацій), знижуючи боргове навантаження.

2. Добувна промисловість. Обидва методи підтвердили, що на фінансову стійкість суттєво впливали зовнішні шоки — COVID-19 та повномасштабна війна, які призводили до зниження левериджу, оскільки компанії почали шукати шляхи зниження боргової залежності. Водночас позитивний вплив оборотних активів свідчить, що наявність ліквідної ресурсної бази є передумовою для залучення кредитних коштів. Такі результати пояснюються високою капіталомісткістю галузі, що змушує підприємства зменшувати залежність від боргового фінансування у періоди підвищених ризиків.

3. Переробна промисловість. Результати регресійного аналізу виявилися нестабільними та чутливими до специфікації: базова модель показала слабку значущість, проте альтернативні підходи засвідчили позитивний вплив фінансового результату та потенційно вплив зовнішніх шоків. Факторний аналіз підтвердив ці тенденції, підкресливши роль прибутковості як важливого чинника боргової політики. Це може бути пояснено тим, що підприємства з вищим прибутком мали більше можливостей залучати кредитні ресурси навіть у кризові роки.

4. Будівництво. Регресійний аналіз виявив позитивний вплив валового доходу, пандемії COVID-19 та повномасштабної війни, а також негативний вплив оборотних активів. Для будівництва ключовими чинниками зростання левериджу є оборотні активи (x3) та зовнішні шоки (зростання показника: x4, x5, x6), що вказує на сильну вразливість галузі до кризових подій. Факторний аналіз підтвердив стійку роль шоків та доходу як детермінант левериджу. Це свідчить, що галузь у кризові періоди активніше користувалася позиковими ресурсами для підтримки своєї діяльності в умовах відсутності прибутків.

5. Оптова та роздрібна торгівля. У цих галузях регресійні моделі показали низьку пояснювальну силу та відсутність значущих чинників. Це частково підтвердилося і факторним аналізом, що не виділив стабільних детермінант. Такий результат можна пояснити високою гнучкістю торговельних підприємств, які швидко адаптуються до шоків, але їх боргова політика визначається ширшим спектром чинників, ніж було враховано в моделі (наприклад, сезонність попиту, короткострокові кредити, умови постачальників).

Узагальнення результатів щодо значущих детермінант загалом для сукупності досліджуваних підприємств дозволяє стверджувати, що існує галузева диференціація реакцій. Так, фінансовий леверидж знижується під час шоків у добувній промисловості та сільському господарстві (особливо у 2022—2023 роках), але зростає у будівництві (шоки асоціюються з більшим плечем фінансового важеля). Це важливо для таргетування політик та корпоративних стратегій.

Чинник оборотних активів також відіграє значиму роль, оскільки для переважної більшості підприємств вони є ключовим внутрішнім драйвером левериджу (знак різниться за галузями: "+" у сільському господарстві та добувній промисловості; "-" у будівництві), що свідчить про різні моделі фінансування оборотного капіталу.

Також можна виділити слабку пояснювальну силу чинників доходу та фінансового результату у базових моделях. За винятком отриманого альтернативного результату для переробної промисловості, дохід і фінансовий результат у більшості галузей не дають стійкої значущості на 5% рівні — ймовірно, через мультиколінеарність з оборотними активами та циклічними шоками. Це потребує доопрацювання моделі чи зміну інших параметрів.

Таким чином, отримані результати дослідження дозволяють сформулювати низку рекомендацій для вдосконалення фінансових стратегій підприємств окремих галузей на сучасному етапі розвитку української економіки, що характеризується впливом війни, інфляційних ризиків, обмеженого доступу до фінансових ресурсів та зростанням ролі державної й міжнародної підтримки.

Так, для підприємств сільського господарства ключовим завданням є оптимізація управління оборотними активами, які відіграють визначальну роль у підтримці фінансової стійкості. В умовах війни аграрні компанії схильні скорочувати боргове навантаження, спираючись

на власні ресурси та державні програми, що підтверджує доцільність диверсифікації джерел фінансування за рахунок грантових інструментів та кооперативних форм.

У добувній промисловості результати аналізу свідчать про необхідність збереження консервативної боргової політики, оскільки зовнішні шоки істотно знижують рівень левериджу. Водночас позитивна роль оборотних активів вказує на доцільність нарощування ліквідності та посилення управління ресурсною базою. Стратегічним напрямом розвитку галузі має стати модернізація виробництва з акцентом на екологічні та енергетичні стандарти, що відкриє доступ до фінансування через "зелені" інструменти.

Переробна промисловість демонструє сильну залежність боргової політики від прибутковості. Це означає, що підприємствам доцільно формувати фінансову стратегію з акцентом на підвищення продуктивності, технологічне оновлення та розширення експортних можливостей. Державна підтримка у вигляді податкових стимулів і механізмів страхування експортних ризиків може сприяти залученню більш стабільних джерел фінансування, особливо у кризові періоди.

Будівельна галузь вирізняється тим, що у кризові роки підприємства нарощували боргове фінансування, що пояснюється як особливістю фінансування діяльності (переважно проєктне фінансування, іпотечне кредитування) так і реалізацією інфраструктурних проєктів і державною підтримкою. Це підтверджує потребу у виваженому підході до управління борговим навантаженням. З одного боку, у післявоєнній відбудові важливим інструментом може стати залучення коштів через механізми державно-приватного партнерства, з іншого — необхідно встановлювати оптимальні межі використання кредитних ресурсів, аби уникнути ризику надмірного левериджу.

У сфері оптової та роздрібної торгівлі результати аналізу показали відсутність стійких детермінант боргової політики, що свідчить про високу гнучкість підприємств цієї галузі. Для них доцільно орієнтуватися на ефективне управління оборотним капіталом та розширювати використання альтернативних фінансових інструментів, таких як факторинг, лізинг чи комерційні кредити від постачальників. Важливим напрямом залишається цифровізація бізнес-моделей, включно з електронною комерцією та фінтех-рішеннями, що сприятиме швидкій адаптації до змін споживчого попиту та доступу до обігових коштів.

З позиції державної політики першочерговим завданням є створення умов для підтримки фінансової стійкості ключових секторів економіки. Йдеться передусім про розширення доступу до фінансування шляхом механізмів державних гарантій, субсидованих кредитів і залучення міжнародної допомоги. Такі інструменти повинні мати галузево-специфічний характер: для аграрного сектору — розвиток аграрних розписок та страхування врожаю, для добувної промисловості — підтримку інвестицій у "зелену" модернізацію, а для будівництва — стимулювання інфраструктурних проєктів на основі державно-приватного партнерства. Водночас важливо зменшувати чутливість економіки до зовнішніх шоків через запровадження стабілізаційних інструментів — страхових і гарантійних фондів, спрямованих на покриття воєнних та валютних ризиків. Не менш значущим є сприяння цифровізації фінансової інфраструктури, що створить умови для поширення фінтех-інструментів та спростить доступ підприємств до обігових коштів.

## ВИСНОВКИ

Встановлено, що результати регресійного та факторного аналізу загалом узгоджуються між собою й засвідчують, що у період невизначеності 2013-2023 років фінансова стійкість українських підприємств визначалась поєднанням внутрішніх фінансових чинників (оборотні активи, прибуток, дохід) та зовнішніх шоків (окупація, COVID-19, повномасштабна війна). При цьому ефект був різноспрямованим залежно від галузі: у сільському господарстві та добувній промисловості шоки знижували боргове навантаження, тоді як у будівництві — навпаки стимулювали зростання левериджу. Це підтверджує, що зовнішні шоки істотно модифікують поведінку підприємств на ринку боргового фінансування, і підкреслює необхідність галузево-специфічних фінансових стратегій. Диференціація фінансових стратегій дозволить підвищити фінансову стійкість українських підприємств у тривалому періоді невизначеності.

Узагальнюючи, можна зазначити, що в умовах воєнних і економічних шоків підприємства різних секторів демонструють відмітні підходи до управління борговим фінансуванням. Тому для забезпечення їх фінансової стійкості необхідна синергія державної політики та корпоративних стратегій. Держава має створювати сприятливе макрофінансове середовище й компенсувати ризики, тоді як підприємства повинні адаптуватися через гнучке використання поєднання власних ресурсів, боргових інструментів та інноваційних фінансових рішень. Саме така взаємодія дозволить підвищити стійкість українських підприємств і забезпечити їхню здатність розвиватися навіть у тривалому періоді невизначеності.

Перспективи подальших розвідок у цьому напрямі будуть потребувати подальших емпіричних досліджень, зокрема удосконалення регресійних моделей за рахунок включення інших чинників внутрішнього та зовнішнього середовища, розширення часового періоду чи обсягу інформації, залучення масиву даних зі звітності окремих підприємств згідно окремих видів діяльності в межах певної галузі, розробки фінансових стратегій на основі удосконалення ризик менеджменту та врахування трендів цифровізації бізнес-моделей.

Література:

1. Звіт про прямі збитки інфраструктури та непрямі втрати економіки від руйнувань внаслідок військової агресії Росії проти України станом на червень 2023 року. KSE. Липень 2023. URL: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/June_Damages_UKR_-Report.pdf

2. Державна служба статистики України. Звіти за 2013-2023 роки. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/

3. Нікольчук Ю., Лопатовська О. Фінансова стратегія у системі фінансового менеджменту підприємства. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2022. № 312 (6 (1)). С. 44—49. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-7

4. Гончаренко О. М. Фінансова стратегія: теоретичні питання розробки та реалізації. Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць / за ред. М. І. Звєрякова та ін. Одеса: Одеський національний економічний університет, 2015. Вип. 1, № 56. С. 35—40.

5. Купира М. І., Киришко М. В. Формування фінансової стратегії в системі забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Економічний форум. 2020. № 1 (3). С. 104—110. DOI: 10.36910/6775-2308-8559-2020-3-16

6. Іващенко А. І., Юсупова К. Ф. Фінансова стратегія підприємства: розробка та реалізація в умовах девелоперської компанії. Економіка та держава. 2018. № 1. С. 45—49. URL: http://www.economy.in.ua/?op=1&z=3951&i=7

7. Антохова І., Водянка Л., Сибирка Л. Фінансова стратегія розвитку підприємства. Science and Education a New Dimension. Humanities and Social Sciences. 2019. VII (34). С. 38—41. URL: https://seanewdim.com/wp-content/uploads/2021/04/Financial-strategy-of-enterprise-development-I.-Antohova-L.-Vodianka-L.-Sybyrka.pdf

8. Романишин В. О., Бернацька А. О. Фінансова стратегія та її роль у забезпеченні стійкого розвитку підприємства. Інвестиції: практика та досвід. 2020. № 2. С. 54—62. DOI: 10.32702/2306-6814.2

9. Хринюк О. С., Крижня В. О. Фінансова стратегія підприємства як головний інструмент його сталого розвитку. Економіка і суспільство. 2018. № 18. С. 581—587.

10. Юрчишена Л., Синусик А. Концептуальні підходи до вдосконалення фінансової стратегії розвитку підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 57. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-67

11. Голобородько А. Ю. Стратегія фінансової стійкості підприємств в умовах цифровізації. Сталий розвиток економіки. 2025. № 1. С. 173—179. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-24

12. Хлевицька Т. Б., Плевако Н. О. Науково-методичний підхід до вибору фінансової стратегії підприємства. Проблеми економіки. 2020. № 4. С. 241—248. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2020_4_31

References:

1. KSE (2023), "Report on direct infrastructure damage and indirect economic losses due to Russian military aggression against Ukraine as of June 2023", available at: https://kse.ua/wp-content/uploads/2023/09/June_Damages_UKR_-Report.pdf (Accessed 2 Sept 2025).

2. State Statistics Service of Ukraine (2013—2024), "Statistical reports", available at: http://www.ukrstat.gov.ua/ (Accessed 2 Sept 2025).

3. Nikolchuk, Yu. and Lopatovska, O. (2022), "Financial strategy in the system of enterprise financial management", Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, vol. 312, no. 6 (1), pp. 44—49. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2022-312-6(1)-7

4. Honcharenko, O.M. (2015), "Financial strategy: theoretical issues of development and implementation", Visnyk sotsial'no-ekonomichnykh doslidzhen', vol. 1, no. 56, pp. 35—40.

5. Kupyra, M.I. and Kyryshko, M.V. (2020), "Formation of financial strategy in the system of enterprise competitiveness", Ekonomichnyj forum, vol. 1 (3), pp. 104—110. DOI: 10.36910/6775-2308-8559-2020-3-16

6. Ivashchenko, A.I. and Yusupova, K.F. (2018), "Enterprise financial strategy: development and implementation in a development company", Ekonomika ta derzhava, vol. 1, pp. 45—49, available at: http://www.economy.in.ua/?op=1&z=3951&i=7 (Accessed 1 Sept 2025).

7. Antokhova, I., Vodianka, L. and Sybyrka, L. (2019), "Financial strategy of enterprise development", Science and Education a New Dimension. Humanities and Social Sciences, vol. VII(34), pp. 38-41, available at: https://seanewdim.com/wp-content/uploads/2021/04/Financial-strategy-of-enterprise-development-I.-Antohova-L.-Vodianka-L.-Sybyrka.pdf (Accessed 2 Sept 2025).

8. Romanishyn, V.O. and Bernatska, A.O. (2020), "Financial strategy and its role in ensuring sustainable enterprise development", Investytsiyi: praktyka ta dosvid, vol. 2, pp. 54-62. DOI: 10.32702/2306-6814.2

9. Khrynyuk, O.S. and Kryzhnia, V.O. (2018), "Enterprise financial strategy as a key tool for its sustainable development", Ekonomika i suspil'stvo, vol. 18, pp. 581—587.

10. Yurchyshena, L. and Synusyk, A. (2023), "Conceptual approaches to improving the financial strategy of enterprise development", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 57, DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-67

11. Holoborod'ko, A.Yu. (2025), "Financial sustainability strategy of enterprises in the context of digitalization", Stalyj rozvytok ekonomiky, vol. 1, pp. 173—179. DOI: https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-24

12. Khlevytska, T.B. and Plevako, N.O. (2020), "Scientific and methodological approach to choosing a financial strategy of the enterprise", Problemy ekonomiky, vol. 4, pp. 241—248, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2020_4_31 (Accessed 1 Sept 2025).

*Стаття надійшла до редакції 09.09.2025 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 336.71:336.77:339.138

*О. М. Полінкевич,*
*д. е. н., професор, завідувач кафедри підприємництва, торгівлі та логістики,*
*Луцький національний технічний університет*
*ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-6924-7296*
*В. В. Тринчук,*
*к. е. н., професор, завідувач кафедри фінансів, обліку та банківської справи,*
*Луганський національний університет імені Тараса Шевченка*
*ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-7435-0159*
*Л. М. Горбатюк,*
*к. е. н., доцент, завідувач кафедри економіки і маркетингу,*
*Луганський національний університет ім. Тараса Шевченка*
*ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-6142-8233*
*В. А. Костюк,*
*к. е. н., доцент, завідувачка кафедри банківської справи та страхування,*
*Національний університет біоресурсів і природокористування України*
*ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-7671-3603*
*І. М. Зеленіця,*
*старший викладач кафедри фінансів, обліку та банківської справи,*
*Луганський національний університет ім. Тараса Шевченка*
*ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-8259-4281*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.18.51

# ОМНІКАНАЛЬНИЙ МАРКЕТИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ПІДВИЩЕННЯ ФІНАНСОВОЇ ІНКЛЮЗІЇ: КЕЙСИ БАНКІВСЬКИХ УСТАНОВ І СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ

O. Polinkevych,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Entrepreneurship,
Trade and Logistics, Lutsk National Technical University
V. Trynchuk,
PhD in Economics, Professor, Head of the Department of Finance, Accounting
and Banking, Luhansk Taras Shevchenko National University
L. Gorbatiuk,
PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Economics
and Marketing, Taras Shevchenko National University of Luhansk
V. Kostiuk,
PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Banking
and Insurance, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
I. Zelenitsa,
Senior Lecturer, Department of Finance, Accounting and Banking, Luhansk Taras Shevchenko National University

## OMNICHANNEL MARKETING AS A TOOL FOR INCREASING FINANCIAL INCLUSION: CASE STUDIES OF BANKING INSTITUTIONS AND INSURANCE COMPANIES

***У статті досліджено роль омніканального маркетингу у забезпеченні фінансової інклюзії та формуванні сучасної фінансової екосистеми. Показано, що інтеграція цифрових і традиційних каналів взаємодії з клієнтами стає ключовим інструментом розширення доступу до фінансових послуг та підвищення рівня їхньої доступності для різних соціально-демографічних груп. Висвітлено відмінності між мультиканальним та омніканальним підходами, визначено особливості фінансової інклюзії як чинника зменшення фінансової ізоляції та підвищення соціального***

***добробуту. Особливу увагу приділено аналізу практичних кейсів банківських і страхових установ. Розглянуто досвід Monobank та ПриватБанку як лідерів цифрової трансформації банківського сектору в Україні, а також SenseBank. Проаналізовано приклади страхових компаній Allianz Україна, PZU Україна та UNIQA. Останні демонструють успішну інтеграцію мобільних додатків, онлайн-сервісів та агентських мереж. Порівняльний аналіз підтвердив, що банки орієнтуються переважно на швидкий доступ до базових фінансових операцій, тоді як страховики роблять акцент на сервісі врегулювання збитків та довгострокових відносинах із клієнтами. У статті визначено основні виклики омніканального маркетингу: цифрову нерівність, кіберризики та недостатній рівень фінансової грамотності. Водночас підкреслено перспективи його розвитку через інтеграцію з інноваційними технологіями (AI, Big Data, блокчейн, IoT) та створення багатофункціональних супердодатків. Зроблено висновок, що омніканальний маркетинг сприяє підвищенню фінансової інклюзії, зміцненню конкурентних позицій фінансових установ і формуванню соціально орієнтованої фінансової системи.***

***The article comprehensively examines the role of omnichannel marketing in ensuring financial inclusion and shaping a modern, socially oriented financial ecosystem. It demonstrates that the integration of digital and traditional channels of customer interaction is becoming not only a technological trend but also a strategic tool for expanding access to financial services and increasing their inclusiveness for various socio-demographic groups, including youth, elderly people, residents of rural areas, and socially vulnerable categories. Theoretical distinctions between multichannel and omnichannel approaches are analyzed, with emphasis on the unique advantages of omnichannel strategies, which ensure consistency, continuity, and personalization of financial services. Financial inclusion is interpreted as an important factor in reducing financial isolation, enhancing social welfare, and stimulating economic development.***

***Particular attention is devoted to the analysis of practical cases of banking and insurance institutions that have successfully implemented omnichannel strategies. The experience of Monobank and PrivatBank is considered as an example of digital transformation of the Ukrainian banking sector, while the case of SenseBank. The strategies of Allianz Ukraine, PZU Ukraine, and UNIQA are examined to show how insurers combine mobile applications, online platforms, and traditional agency networks to provide integrated and customer-oriented services. A comparative analysis revealed that banks primarily emphasize the speed and accessibility of basic financial transactions, whereas insurance companies focus on claims management, long-term trust, and social protection of clients.***

***The article identifies the main challenges to the development of omnichannel marketing, including digital inequality, cyber risks, and insufficient financial literacy of the population. At the same time, it highlights future opportunities related to the application of innovative technologies such as artificial intelligence, big data analytics, blockchain solutions, and the Internet of Things, which can further improve personalization, security, and efficiency of services. The conclusion emphasizes that omnichannel marketing contributes not only to increased financial inclusion but also to the strengthening of the competitive positions of financial institutions and the building of a financial system aligned with the principles of social responsibility and sustainable development.***

*Ключові слова: фінансові послуги, омніканальний маркетинг, фінансова інклюзія, реінтеграція ветеранів, соціальний добробут, цифровізація, сталий розвиток, соціально-економічна нерівність.*

*Key words: financial services, omnichannel marketing, financial inclusion, veteran reintegration, social welfare, digitalization, sustainable development, socioeconomic inequality.*

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

Глобальна цифрова трансформація створює для фінансового сектору нові виклики та можливості. Стрімкий розвиток інформаційно-комунікаційних технологій, поширення мобільних додатків та онлайн-сервісів змінюють модель взаємодії на фінансовому ринку стейкхолдерів, зокрема банків і страхових компаній з клієнтами. Головним напрямом таких змін є впровадження омніканального маркетингу. Він доз-

воляє забезпечити інтеграцію онлайн- і офлайн-каналів, підвищити якість обслуговування та доступність фінансових послуг. Водночас актуальності набуває питання фінансової інклюзії. Ефективний доступ населення до банківських і страхових продуктів зменшує соціально-економічну нерівність та стимулює сталий розвиток.

Фінансова інклюзія є стратегічним пріоритетом для більшості країн, оскільки вона безпосередньо пов'язана із досягненням Цілей сталого розвитку ООН. Забезпечення рівних можливостей у користуванні фінансовими послугами для різних груп населення — від мешканців сільських територій до людей з особливими потребами — вимагає не лише технологічних інновацій, але й нових підходів до маркетингових стратегій. Омніканальність стає ефективним інструментом, що дозволяє поєднувати традиційні точки доступу (відділення, агентські мережі) з цифровими сервісами (мобільні додатки, онлайн-чат, віртуальні кабінети), розширюючи охоплення клієнтської бази та сприяючи підвищенню фінансової грамотності.

Дослідження практик банків та страхових компаній демонструє, що омніканальний маркетинг може стати потужним драйвером інклюзивності. Успішні приклади українських банків, таких як Monobank та ПриватБанк, а також міжнародних страхових компаній Allianz чи PZU, свідчать про здатність інтегрованих каналів забезпечити простоту доступу до фінансових продуктів, персоналізувати пропозиції та формувати довіру клієнтів. У цьому контексті особливо важливо проаналізувати ключові моделі омніканальних стратегій та оцінити їхній внесок у розвиток фінансової інклюзії.

Системи BankID НБУ за 2024 рік становила 87,7 млн шт. Це перевищує минулорічний показник більш ніж удвічі (на 104%) або на 44,8 млн електронних ідентифікацій [1]. Цифрова інфраструктура може бути ефективним каналом омніканальності. За даними НБУ, станом на 01.10.2024 тримачами електронних платіжних засобів є 68,9 млн фізичних осіб та 1,6 млн юридичних осіб [2]. Варто зазначити, що мобільні канали є ключовим інструментом для омніканальної стратегії, що суттєво розширює доступ до фінансових послуг. За даними Глобальної бази даних World Bank Global Findex (2021), 76 % дорослих людей у світі мають рахунок у фінансовій установі або мобільному гаманці, що суттєво більше, ніж 58 % у 2011 році [3]. В Україні цей показник становить 83,6 % дорослого населення у 2021 році, що вищий за світовий середній рівень (76,2 %), але нижче порівняно з країнами з високим доходом (96,4 %) [4]. У 2024 році 40 % дорослих у країнах, що розвиваються, заощаджували на фінансовому рахунку, що на 16 проц. пункти більше, ніж у 2021 році. Це найшвидше зростання за понад десятки років [5]. Це свідчить про значний поступ України у напрямку фінансової інклюзії, особливо завдяки електронним та мобільним каналам. Актуальність дослідження також зумовлюється необхідністю пошуку ефективних інструментів розширення фінансової інклюзії шляхом поєднання традиційних та цифрових каналів обслуговування клієнтів, підвищення рівня фінансової грамотності населення, а також забезпечення рівного доступу до банківських і страхових послуг для різних соціальних груп в умовах цифрової трансформації економіки.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питаннями дослідження омніканального маркетингу фінансових послуг займалися багато дослідників.

Д.Б. Клименко зазначив, що банківський сектор завжди впроваджував передові технологічні зміни. Фінансово інклюзивне українське суспільство зможе розвинути нову фінансову екосистему на базі мобільних операторів, фінтек-компаній та інтернет-платформ. Під фінансовою інклюзією розуміють процес заохочення якомога більшої кількості суб'єктів (у першу чергу, громадян) до участі в економічній діяльності. В економіці України є тренд не просто на мобільність, а на цифровізацію у секторі фінансових послуг [6].

О.В. Птащенко, В.В. Кошарна дослідили фінансову інклюзію, яка є сьогодні є своєрідним інструментарієм для боротьби з банківською та фінансовою ізоляцією. Використання фінансової інклюзії та клієнтоорієнтованого маркетингу передбачає дослідження таких елементів, як: культура в установі та бізнес-комунікації; впровадження сучасних інформаційних технологій; працівники; процеси; клієнти. Завдяки клієнтоорієнтованому підходу в маркетингу банки орієнтуються не на продукт, а на реальні потреби споживачів [7].

О. Полінкевич, В. Тринчук, Ю. Клапків, Є. Чеборатьова, І. Зеленіця зазначили, що омніканальний маркетинг є основою стратегії відновлення ринку фінансових послуг. Важливим аспектом залишається страховий ринок, а не лише банківський. Страхування є основним інструментом захисту населення та підвищення їх соціального добробуту [8; 9; 10].

А.О. Тимків, Г.В. Сидор наголосили на важливості фінансової інклюзії, яка залежить від особливостей соціально-економічного розвитку країни та окремого регіону. У вітчизняній практиці для оцінювання індексу фінансової інклюзії використовують показники, що пов'язані з діяльністю банківських установ, а саме: відкриття рахунків, користування картками, отримання кредиту, вкладення у формі депозиту тощо. Її варто доповнити показниками створення нових робочих місць, збільшення виробництва та підвищення рівня економічного зростання, визначення соціальний ефект від інвестицій у програму фінансової інклюзії [11].

О. П. Коротун, С.Є. Збирит, А.Ю. Мартинюк підтвердили гіпотезу, що омніканальний маркетинг дозволяє компаніям забезпечити нерозривний зв'язок зі споживачами через різні канали комунікації, що сприяє покращенню маркетингових результатів та зміцненню конкурентних позицій на ринку. Впровадження омніканального підходу передбачає синхронізацію дій двох функцій в компаніях — маркетингу та інформаційних технологій. Омніканальний підхід дозволяє ефективно адаптуватися до цих змін, забезпечуючи гнучкість та відповідність актуальним потребам ринку [12].

А. Бокий провів аналіз омніканального маркетингу. Ним зазначено, що інструмент One Retail дозволяє підприємству вибудувати ефективну омніканальну стра-

тегію, що спрямована на вдосконалення кожного аспекту бізнес-моделі, від логістики та управління до клієнтської служби та маркетингу [13].

Д.В. Райко визначив роль омніканального досвіду у формуванні стійких взаємин між брендом і споживачем. Автор зазначив, що омніканальність, на відміну від багатоканального підходу (канали працюють паралельно), забезпечує раціональність та послідовність: у всіх контактних точках клієнти бачать єдиний стиль, отримують повідомлення та мають доступ до узгодженої інформації. Омніканальність вважається не додатковою функцією, а головним елементом інноваційної моделі на основі принципів інтеграції цифрових та фізичних шляхів, цілісності, аналітики поведінки, адаптивності та масштабності [14].

Позиції О.П. Коротуна, С.Є. Збирита, А.Ю. Мартинюка та Д.В. Райка демонструють, що омніканальність як маркетингова стратегія дозволяє фінансовим компаніям синхронізувати роботу маркетингу та IT, вибудовувати цілісну систему комунікацій, підтримувати єдиний стиль у всіх каналах взаємодії та посилювати конкурентоспроможність. Додатково А. Бокий наголошує на практичній користі інструментів, зокрема One Retail, для комплексного вдосконалення бізнес-моделі.

А. Центрик (Centric, A.) дослідив мобільну платформу SuperApps. Вона поєднує фінансові та побутові сервіси, які разом з омніканальними стратегіями (мобільний, веб, банкомати, агентські мережі) можуть посилити фінансову інклюзію, особливо у сільській та маргіналізованій демографії США [15].

Й. Макос, Л. Шредер (J.Makos, L. Schroeder) окреслили омніканальний банкінг в Німеччині через літературний огляд та інтерв'ю з експертами. Ними визначено рівень впровадження, очікування клієнтів і трансформацію клієнтського досвіду [16]. А. Centric, Й. Макос та, Л. Шредер підтверджують, що омніканальність є глобальним трендом, який забезпечує розширення фінансової інклюзії, персоналізацію сервісів та інтеграцію цифрових і фізичних каналів.

І. Ховрак, О. Полінкевич, В. Тринчук відстоювали тезу про доцільність управління фінансовими компанія на засадах соціальної відповідальності задля підвищення добробуту та досягнення сталого розвитку [17].

М. Плонка, Т. Єдинак, В. Тринчук (M. Plonka, T. Jedynak, V. Trynchuk) вивчали ставлення молоді (студентів з Польщі та України) до ризиків, пов'язаних зі старістю; рівень усвідомленості щодо майбутніх пенсійних проблем; фінансові стратегії, які молодь готова застосовувати для забезпечення власної старості (заощадження, інвестування, страхування тощо). Виявлені відмінності у ставленні студентів до пенсійного ризику можуть бути використані банками й страховими компаніями для створення персоналізованих продуктів (накопичувальні рахунки, інвестиційні програми, страхування життя) та просування їх через різні канали — мобільні додатки, соціальні мережі, онлайн-кабінети, консультації у відділеннях [18].

Таким чином, узагальнені підходи демонструють: омніканальний маркетинг стає невід'ємним інструментом відновлення та трансформації фінансового сектору, а його поєднання з принципами фінансової інклюзії та соціальної відповідальності формує нову парадигму розвитку банківських і страхових компаній в Україні та світі.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Основною метою статті є дослідження, як омніканальні стратегії банків і страхових компаній сприяють розширенню фінансової інклюзії.

Завдання дослідження полягає у встановленні відмінності між омніканальним маркетингом та мультиканальним підходом; вплив фінансової інклюзії на зменшення фінансової ізоляції та підвищенні добробуту населення; встановити взаємозв'язок між омніканальністю та фінансовою інклюзією, обгрунтувати їхній синергійний ефект у забезпеченні доступності та персоналізації фінансових послуг; провести порівняльний аналіз кейсів банків та страхових компаній, визначивши успішні приклади інтеграції цифрових і традиційних каналів; сформулювати практичні рекомендації щодо підвищення інклюзивності фінансових послуг через застосування омніканальних стратегій.

Для досягнення мети та виконання завдань у статті використано такі методи, як: аналізу та синтезу — до розуміння понять "фінансова інклюзія" та "омніканальний маркетинг", порівняльний метод — для зіставлення банківських і страхових практик щодо впровадження омніканальних стратегій, кейс-стаді -для детального розгляду конкретних прикладів діяльності банківських установ (Monobank, ПриватБанк, Sense Bank) та страхових компаній (Allianz Україна, PZU Україна, UNIQA), що впровадили омніканальні моделі взаємодії з клієнтами; системний підхід — для формування взаємозв'язків між омніканальним маркетингом і фінансовою інклюзією; контент-аналіз наукових публікацій та аналітичних звітів World Bank — для систематизації сучасних досліджень і трендів розвитку омніканальності у фінансовому секторі.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Омніканальний маркетинг визначається як стратегія, що передбачає комплексну інтеграцію усіх каналів комунікації між фінансовою установою та клієнтом з метою формування єдиного, безперервного та персоналізованого клієнтського досвіду. На відміну від мультиканального підходу, де канали існують паралельно та часто не синхронізовані, омніканальність базується на принципі цілісності та узгодженості. Для фінансового сектору це означає поєднання мобільних застосунків, інтернет-банкінгу, фізичних відділень, колцентрів, чат-ботів та соціальних мереж в єдину інтегровану систему.

Фінансова інклюзія є процесом залучення максимально широкого кола громадян до користування фінансовими продуктами й послугами. Вона розглядається не лише як доступ до рахунків, депозитів чи кредитів, а й як можливість користування страховими продуктами, онлайн-інструментами інвестування та цифровими сервісами. За даними НБУ на початок 2025 року в Україні працювали 63 надавачі платіжних послуг, серед

**Таблиця 1. Зведена інформація по омніканальних стратегіях фінансових послуг банків та страхових компаній**

| Установа | Омніканальна стратегія | Основний результат | Ключові фічі |
|---|---|---|---|
| Sense Bank | SuperApp + дистанційне оформлення (LiveBank, відеоідентифікація, Azure Cloud) | 80 000 клієнтів скористалися віддаленим відкриттям рахунків, зростання залучення | Відеоверифікація клієнтів; інтеграція з хмарними технологіями; повна віддалена ідентифікація |
| Monobank | Повна мобільна екосистема без відділень, інтеграція маркетплейсів та унікальних фіч | ≈10 млн клієнтів, друге місце за депозитами (□108 млрд), висока лояльність | Shake2Pay (оплата «струсом»); Split bills (групові витрати); маркетплейс «market by mono»; ігрові механіки у додатку |
| ПриватБанк | Інтеграція онлайн- і офлайн-каналів (Privat24, LiqPay, відділення, термінали, кол-центри) | Понад 19 млн активних клієнтів, найбільша мережа відділень (≈1 200), провідник цифрових сервісів | Privat24 як супердодаток; LiqPay для онлайн-платежів; QR-оплата; інтеграція з держсервісами (Дія, BankID) |
| Allianz Україна | Мобільні додатки, онлайн-консультації, цифрові сервіси врегулювання збитків + агентські мережі | Підвищення доступності страхових послуг, скорочення часу врегулювання збитків, персоналізація пропозицій | Онлайн-врегулювання страхових випадків; цілодобові консультації; мобільні «особисті кабінети» |
| PZU Україна | Розвиток онлайн-продажів та мобільного страхування, поєднання з традиційними агентськими каналами | Розширення цифрового страхування в Україні, спрощення доступу для клієнтів | Онлайн-калькулятор страхових продуктів; оформлення полісів у додатку; електронне врегулювання збитків |
| UNIQA | Онлайн-продажі, мобільні сервіси, дистанційне врегулювання збитків, підтримка через агентські мережі | Розвиток електронного страхування, зручність для клієнтів, зростання довіри та конкурентних позицій на ринку | Онлайн-калькулятор страхових продуктів; мобільний кабінет клієнта; електронне врегулювання збитків |
| Банки (загалом) | Інтеграція онлайн- і офлайн-каналів, розширення мобільних сервісів, партнерство з фінтех | Збільшення клієнтської бази, підвищення доступності послуг, розвиток фінансової інклюзії | Мобільні додатки; чат-боти; відеоідентифікація; інтеграція з державними та приватними платформами |
| Страхові компанії (загалом) | Використання AI, IoT, блокчейну для персоналізації, управління ризиками | Підвищення точності оцінки ризиків, швидкість обслуговування, персоналізація | ChatGPT-боти; смарт-контракти (блокчейн); IoT-сенсори для моніторингу ризиків |

Джерело: сформовано на основі [24].

яких 61 банк і 2 небанківські установи. Загальна кількість користувачів, які відкрили рахунки, досягла майже 84 млн Це на 2% більше, ніж роком раніше (на початок 2024 року — 82 млн). Загальна кількість рахунків зросла на 4% та склала 193 мільйони (проти 185 млн на початок 2024 року). В середньому одна людина має два рахунки. На початок 2025 року 89,85% суб'єктів господарювання користуються дистанційним обслуговуванням (було 89,15%), 82,87% фізичних осіб обирають дистанційне обслуговування (було 79,47%) [19]. Це підкреслює важливість подальшого розвитку інклюзивних фінансових стратегій.

У банківському секторі України лідерами у застосуванні омніканальних стратегій є Monobank та ПриватБанк. Monobank як перший мобільний банк без відділень сформував нову модель фінансової інклюзії, забезпечивши понад 9,7 млн активних користувачів карток станом на 01.04.2025 рік. За даними Top Lead 59,5 млн активних банківських карток є в українців, з них понад 53% — відкриті у ПриватБанку [20]. ПриватБанк, у свою чергу, поєднує онлайн— і офлайн-канали (Privat24, відділення, термінали самообслуговування, кол-центри), обслуговуючи близько 19 млн клієнтів, забезпечивши понад 32 млн активних користувачів карток станом на 2025 рік. Sense Bank забезпечує лише понад 0,6 млн активних користувачів карток станом на 01.04.2025 рік.

Monobank, почав встановлення власні термінали для поповнення карток, яких налічується 1200 одиниць, причому відсутня комісія за поповнення [21]. На липень 2022 року у Приватбанку було понад 11 000 банкоматів та 7 000 терміналів, а станом на серпень 2023 року — 257,053 тис. торговельних POS-терміналів, що становить 65% ринку [18]. Sense Bank має 121 відділення та

банкоматів [23]. Серед омніакальних стратегій він використав Sense SuperApp та систему повного дистанційного оформлення рахунків (remote onboarding) через платформу LiveBank у співпраці з Ailleron. Платформа працює на базі Azure Cloud, сумісна з iOS і Android, підтримує відеосесії для верифікації клієнтів, записує сесії для прозорості й відповідності регуляторним вимогам.

Monobank надає всі послуги через мобільний додаток, що є класичним прикладом омніканальності з акцентом на цифровий канал.

Страхові компанії також впроваджують омніканальні підходи. Allianz Україна використовує мобільні застосунки, онлайн-консультації та агентські мережі для забезпечення доступності страхування. PZU Україна поєднує цифрові сервіси з мережею фізичних представництв, а UNIQA пропонує онлайн-продаж страхових продуктів та дистанційне врегулювання збитків. Це підтверджує, що омніканальність у страхуванні є не менш важливою, ніж у банківському секторі, оскільки вона сприяє підвищенню довіри та захисту соціального добробуту населення.

Наведемо зведену інформацію у табл. 1.

Порівняння практик банків і страхових компаній показує, що обидва сектори орієнтуються на персоналізацію та зручність клієнтів, проте їхні пріоритети різні. Банки роблять акцент на швидкому доступі до базових фінансових послуг (рахунки, перекази, кредити), тоді як страхові компанії — на сервісі врегулювання збитків і довгострокових відносинах із клієнтами. Водночас спільною тенденцією є інтеграція мобільних застосунків і онлайн-сервісів із традиційними каналами, що створює умови для підвищення рівня фінансової інклюзії.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження підтвердило, що омніканальний маркетинг є ключовим інструментом розвитку фінансової інклюзії та конкурентоспроможності банківських і страхових компаній. Аналіз теоретичних підходів та практичних кейсів довів, що інтеграція цифрових і традиційних каналів дозволяє формувати цілісний клієнтський досвід, підвищувати рівень довіри та доступності послуг, а також знижувати ризики фінансової ізоляції вразливих груп населення.

Банківський сектор продемонстрував значні успіхи у впровадженні омніканальних стратегій. ПриватБанк поєднує широку мережу відділень з високотехнологічними цифровими сервісами (Privat24, LiqPay), тоді як Monobank створив повністю мобільну екосистему, яка охоплює майже 10 мільйонів клієнтів. Sense Bank запровадив SuperApp із функцією відеоідентифікації, що розширило доступність фінансових послуг у віддаленому форматі. Узагальнено можна стверджувати, що банки, інтегруючи мобільні додатки, чатботи, відділення, онлайн- і офлайн-інструменти, закладають основу для масштабування фінансової інклюзії.

Страхові компанії також активно впроваджують омніканальність, адаптуючи її до специфіки ринку. Allianz Україна зробили акцент на мобільних додатках, електронних полісах і чат-ботах, що значно прискорило врегулювання страхових випадків та підвищило клієнтську задоволеність. PZU Україна та UNIQA зосереджуються на розвитку онлайн-калькуляторів страхових продуктів, мобільних кабінетів клієнтів та електронному врегулюванні збитків. Це підтверджує, що омніканальний підхід у страхуванні спрямований не лише на зручність, а й на соціальний захист клієнтів, що напряму впливає на підвищення добробуту населення.

Загалом, результати порівняння показують, що банки зосереджуються на швидкості та доступності базових фінансових операцій, тоді як страхові компанії — на сервісі, довгострокових відносинах та захисті клієнтів. Однак обидва сектори мають спільну тенденцію до цифровізації, персоналізації послуг і створення багатофункціональних "супердодатків", що інтегрують фінансові та нефінансові сервіси.

Подальші дослідження у сфері омніканального маркетингу можуть бути направлені на дослідження ефективності омніканальних стратегій у контексті соціально-економічного розвитку регіонів. Важливо визначити, як інтеграція каналів впливає на створення нових робочих місць, розвиток малого та середнього бізнесу, підвищення фінансової грамотності населення.

Література:

1. Система BankID НБУ у 2024 році: кількість ідентифікацій за рік зросла більше ніж удвічі. URL: https://bank.gov.ua/ua/news/all/sistema-bankid-nbu-u-2024-rotsi-kilkist-identifikatsiy-za-rik-zrosla-bilshe-nij-udvichi (дата звернення: 05.09.2025).

2. Проміжні підсумки 2024: популярність платіжних карток зростає. Асоціація українських банків. URL: https://aub.org.ua/104/ekspertna-dumka/14963-promizhni-pidsumky-2024-populiarnist-platizhnykh-kartok-zrostaie (дата звернення: 05.09.2025).

3. Global Findex Database 2021 survey headline findings on account ownership. URL: https://www.worldbank.org/en/publication/globalfindex/brief/the-global-findex-database-2021-chapter-1-ownership-of-accounts (дата звернення: 05.09.2025).

4. Shapoval Yu., Shkliar A., Shpanel-Yukhta O., Gruber K. The level of financial inclusion in Ukraine: Measuring access, quality, and usage of financial products and services. Banks and Bank Systems. 2021. Vol. 16. Iss. 2, pp. 59—67 http://dx.doi.org/10.21511/bbs.16(2).-2021.06

5. Про Global Findex 2025. URL: https://www.worldbank.org/en/publication/globalfindex (дата звернення: 05.09.2025).

6. Клименко Д.Б. Фінансові інклюзії у банківській практиці. Економічний вісник. Серія: фінанси, облік, оподаткування. 2020. Вип. 4. С. 43—52. https://doi.org/10.33244/2617-5932.4.2020.43-52

7. Птащенко О. В., Кошарна В. В. Сутність фінансової інклюзії при клієнтоорієнтованому підході на ринку банківських послуг. Бізнес Інформ. 2019. № 7. С. 299—304. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-7-299-304

8. Полінкевич О, Тринчук В., Левченко В., Зеленица І. ОВДП як інструмент зниження інвестиційних ризиків і підтримки соціального добробуту та пенсійного страхування в умовах воєнного стану та підвищеної волатильності ринку. Економіка, фінанси, право. 2025. № 7. С. 108—113. https://doi.org/10.37634/efp.2025.7.21

9. Полінкевич О.М., Тринчук В.В., Клапків Ю.М., Чеботарьов Є.В., Зеленица І.М. Страхування воєнних ризиків в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 11. С. 44—51. https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.11.44

10. Полінкевич О.М. Фінансове навантаження на бюджет фонду соціального страхування через зниження фізичної активності населення. Економічні науки. Серія "Облік і фінанси": зб. наук. праць. 2019. Вип. 16 (61). С.183—189. https://doi.org/10.36910/6775-2707-8701-2019-16/61-12

11. Тимків А.О., Сидор Г.В. Проблемні аспекти дослідження фінансової інклюзії. Науковий вісник ІФНТУНГ. Серія: Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості. 2023. № 1 (27). Pp. 143—153. https://doi.org/10.31471/2409-0948-2023-1(27)-143-153

12. Коротун О.П., Збирит С.Є., Мартинюк А.Ю. Омніканальний маркетинг: створення цілісної взаємодії між брендом та споживачем. Економіка та суспільство. 2024. Вип. (63). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-20

13. Бокий А. Бізнес-технологія омніканального маркетингу в управлінні підприємством. Економіка і організація управління. 2024. Червень. С. 130—141. https://doi.org/10.31558/2307-2318.2024.1.14.

14. Райко Д. В. Інноваційні стратегії побудови глобальної брендової лояльності: від омніканального досвіду до персоналізації у реальному часі. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. Серія юридична. 2025. Вип. 45. С. 236—245. https://doi.org/10.5281/zenodo.15800166

15. Centric A. SuperApps and omnichannel banking: Infrastructure and user-centric design strategies for financial inclusion. International Journal of Business and Finance Research. 2025. Vol. 15(1). Pp. 8-24. https://iiardjournals.org/abstract.php?id=60704&j=IJBFR&pn=-SuperApps+and+Omnichannel+Banking%3A+Infrastructure+and+User-+Centric+Design+Strategies+for+-Financial+Inclusion

16. Makos J., Schroeder L. Systematic review of omnichannel banking and preview of upcoming developments in Germany. Innovative Marketing. 2021. Vol. 17 (3). Pp. 95—107. https://doi.org/10.21511/im.17(3).-2021.08

17. Khovrak I., Polinkevych O., Trynchuk V. Management of financial institutions on the basis of corporate social responsibility as a driver of sustainable development. Conference Proceedings VIII International Scientific Conference Determinants of Regional Development, Pila 21-22 October 2021. n. 2. P. 246—264, dec. 2021. https://doi.org/10.14595/CP/02/015.

18. Plonka M, Jedynak T., Trynchuk V. Retirement behavior strategies: the attitudes of students from Poland and Ukraine towards the old-age risk. Problems and Perspectives in Management. 2020. Vol. 18 (2). Pp. 350—365. http://doi:10.21511/ppm.18(2).2020.29

19. Кількість рахунків в Україні зросла до 193 мільйонів. URL: https://finclub.net/news/kilkist-rakhunkiv-v-ukraini-zrosla-do-193-milioniv.html (дата звернення: 05.09.2025).

20. Іщенко А. ПриватБанк і monobank лідирують: скільки активних карток мають українці у 2025 році https://finance.liga.net/ua/infographic-of-the-day/infografica/pryvatbank-i-monobank-lidyruiut-skilky-aktyvnykh-kartok-maiut-ukraintsi-u-2025-rotsi

21. Калабайда Ю. Monobank розгортає мережу терміналів по всій Україні. URL: https://meta.ua/uk/news/economics/monobank-rozgortae-merezhu-terminaliv-po-vsii-ukrayini-845262/ (дата звернення: 05.09.2025).

22. Виникла проблема з оплатами в POS-терміналах ПриватБанку. URL: https://surl.lu/bqpfat (дата звернення: 05.09.2025).

23. EasyPay, City24: термінали самообслуговування партнерів. URL: https://sensebank.ua/terminaly-samoobsluzhivaniya-partnerov (дата звернення: 05.09.2025).

24. Дані про банки та страхові компанії. URL: https://minfin.com.ua/ (дата звернення: 05.09.2025).

References:

1. National Bank of Ukraine (2025). "The NBU's BankID system in 2024: the number of identifications per year has more than doubled", available at: https://bank.gov.ua/ua/news/all/sistema-bankid-nbu-u-2024-rotsi-kilkist-identifikatsiy-za-rik-zrosla-bilshe-nij-udvichi (Accessed 05 September 2025).

2. Association of Ukrainian Banks (2025). "Interim results for 2024: payment cards are growing in popularity", available at: https://aub.org.ua/104/ekspertna-dumka/14963-promizhni-pidsumky-2024-populiarnist-platizhnykh-kartok-zrostaie (Accessed 05 September 2025).

3. World Bank Group (2025). "Global Findex Database 2021 survey headline findings on account ownership", available at: https://www.worldbank.org/en/publication/globalfindex/brief/the-global-findex-database-2021-chapter-1-ownership-of-accounts (Accessed 05 September 2025).

4. Shapoval, Yu., Shkliar, A., Shpanel-Yukhta, O. and Gruber, K. (2021). "The level of financial inclusion in Ukraine: Measuring access, quality, and usage of financial products and services", Banks and Bank Systems, vol. 16, iss. 2, pp. 59—67.

5. World Bank Group (2025). "Global Findex 2025", available at: https://www.worldbank.org/en/publication/globalfindex (Accessed 05 September 2025).

6. Klymenko, D.B. (2020). "Financial inclusion in banking practice", Economic Bulletin. Series: finance, accounting, taxation, vol. 4, pp. 43—52

7. Ptashchenko, O. V. and Kosharna, V. V. (2019). "The essence of financial inclusion with a customer-oriented approach in the banking services market", Business Inform, vol. 7, pp. 299—304.

8. Polinkevych, O., Trynchuk, V., Levchenko V. and Zelenitsa, I. (2025). "Government bonds as a tool for reducing investment risks and supporting social welfare

and pension insurance in conditions of martial law and increased market volatility", Economics. Finances. Law, vol. 7, pp. 108—113.

9. Polinkevych, O.M., Trynchuk, V.V., Klapkiv, Y.M., Chebotarev, E.V. and Zelenitsa, I.M. (2024). "Insurance of military risks in Ukraine", Investments: practice and experience, vol. 11, pp. 44—51.

10. Polinkevych, O.M. (2019). "Financial burden on the social insurance fund budget due to decreased physical activity of the population", Economic Sciences. Series "Accounting and Finance": collection of scientific works, vol. 16 (61), pp. 183—189.

11. Tymkiv, A.O. and Sydor, G.V. (2023). "Problematic aspects of financial inclusion research". Scientific Bulletin of the Institute of Oil and Gas Industry. Series: Economics and Management in the Oil and Gas Industry, vol. 1(27), pp. 143—153.

12. Korotun, O.P., Zbyrit, S.E. and Martyniuk, A.Yu. (2024). "Omnichannel marketing: creating a holistic interaction between the brand and the consumer". Economy and Society [Online], vol. (63), available at: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4089 (Accessed 05 September 2025).

13. Bokyi, A. (2024). "Business technology of omnichannel marketing in enterprise management". Economics and organization of management, June, pp. 130—141.

14. Rayko, D. V. (2025). "Innovative strategies for building global brand loyalty: from omnichannel experience to real-time personalization". Scientific notes of the Lviv University of Business and Law. Economic series. Legal series, vol. 45, pp. 236—245.

15. Centric, A. (2025). "SuperApps and omnichannel banking: Infrastructure and user-centric design strategies for financial inclusion". International Journal of Business and Finance Research, vol. 15 (1), pp. 8—24.

16. Makos, J. and Schroeder, L. (2021). "Systematic review of omni-channel banking and preview of upcoming developments in Germany". Innovative Marketing, vol. 17 (3), pp. 95—107

17. Khovrak, I., Polinkevych, O. and Trynchuk, V. (2021), "Management of financial institutions on the basis of corporate social responsibility as a driver of sustainable development", Conference Proceedings VIII International Scientific Conference Determinants of Regional Development, Pila 21—22 October 2021, n. 2, pp. 246—264.

18. Plonka, M, Jedynak, T. and Trynchuk, V. (2020). "Retirement behavior strategies: the attitudes of students from Poland and Ukraine towards the old-age risk", Problems and Perspectives in Management, vol. 18 (2), pp. 350—365.

19. Financail Club (2025). "The number of accounts in Ukraine has increased to 193 million", available at: https://finclub.net/news/kilkist-rakhunkiv-v-ukraini-zrosla-do-193-milioniv.html (Accessed 05 September 2025).

20. Ishchenko, A. (2025). "PrivatBank and Monobank are leading: how many active cards will Ukrainians have in 2025", available at: https://finance.liga.net/ua/infographic-of-the-day/infografica/pryvatbank-i-monobank-lidyruiut-skilky-aktyvnykh-kartok-maiut-ukraintsi-u-2025-rotsi (Accessed 05 September 2025).

21. Kalabayda, Y. (2025). "Monobank is deploying a network of terminals throughout Ukraine", available at: https://meta.ua/uk/news/economics/monobank-rozgortae-merezhu-terminaliv-po-vsii-ukrayini-845262/ Accessed 05 September 2025).

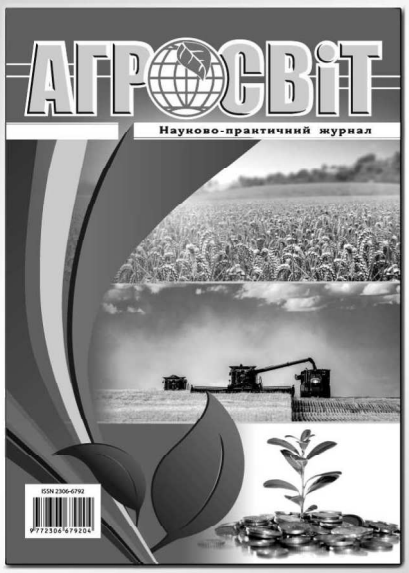
22. Financail Club (2025). "There was a problem with payments at PrivatBank POS terminals", available at: https://surl.lu/bqpfat (Accessed 05 September 2025).

23. Sensebank (2025). "EasyPay, City24: self-service terminals of partners", available at: https://sense-bank.ua/terminaly-samoobsluzhivaniya-partnerov (Accessed 05 September 2025).

24. Minfin (2025). "Data on banks and insurance companies", available at: https://minfin.com.ua/ (Accessed 05 September 2025).

*Стаття надійшла до редакції 09.09.2025 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 330.1:172

*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*
*І. І. Шрамко,*
*старший викладач кафедри інформаційних систем і технологій,*
*Дніпровський державний аграрно-економічний університет*
*ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-4173-6578*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.18.59

# СВІТОВИЙ РИНОК ПРОДУКТІВ ПЕРЕРОБНИХ ОЛІЙНИХ КУЛЬТУР — МОДЕЛЬ ДЛЯ ПОЛІТИКИ ПІДТРИМКИ ПІСЛЯВОЄННОЇ СТІЙКОСТІ

S. Khalatur,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Finance,
Banking and Insurance Dnipro State Agrarian and Economic University
I. Shramko,
Senior Lecturer, Department of Information Systems and Technologies
Dnipro State Agrarian and Economic University

## THE GLOBAL MARKET FOR OILCROP PRODUCTS — A MODEL FOR POST-WAR RESILIENCE SUPPORT POLICIES

***У статті досліджено глобальний ринок продуктів переробки олійних культур та розроблено модель для формування ефективної політики підтримки післявоєнної стійкості аграрного сектору. Проаналізовано ключові тенденції світової торгівлі рослинними оліями, шротами та іншими похідними продуктами, розглянуто вплив геополітичних змін, кліматичних викликів і логістичних обмежень на структуру ринку. Особлива увага приділяється ролі України як одного з провідних експортерів соняшникової олії та можливостям її аграрного комплексу в умовах післявоєнного відновлення. Запропоновано концептуальну модель, яка враховує міжнародний досвід, інструменти державної підтримки, інвестиційні механізми та екологічні стандарти, здатні забезпечити довгострокову стабільність і конкурентоспроможність галузі. Стаття має практичне значення для урядових структур, аналітичних центрів та аграрного бізнесу, які шукають стратегії адаптації до нових глобальних реалій.***

***This article examines the global market for processed oilseeds as a strategic model for shaping post-conflict resilience policies in the agricultural sector. In the context of increasing geopolitical instability, climate change, and disrupted supply chains, oilseeds such as sunflower, soybean, and rapeseed have become critical commodities in global food security and the bioeconomy. The study analyzes the dynamics of international trade in vegetable oils, oilseed meals, and related derivatives, and identifies key exporters, importers, and processing centers. Particular attention is paid to the role of Ukraine as a leading producer and exporter of sunflower oil, as well as the challenges and opportunities it faces in rebuilding its agro-industrial potential after a large-scale conflict.***

***The article proposes a model for post-conflict support based on global market trends, technological innovations, and principles of sustainable development. An important strategic direction is the modernization of processing capacities: the state should stimulate investments in modern production lines that increase efficiency and reduce energy costs, create conditions for the growth of exports of products with high added value, and reduce dependence on external raw material markets. Drawing on comparative analysis with other major market players, the article outlines mechanisms for government support, public-private partnerships, and investment incentives that can be adapted to Ukraine's post-conflict recovery. The integration of environmental standards, traceability systems, and digital platforms is presented as important to meet international trade requirements and consumer expectations. Ultimately, the global oilseed processing market is positioned not only as a source of economic recovery, but also as a blueprint for building resilient, adaptive, and sustainable agricultural systems. The findings are relevant for policymakers, agribusiness leaders, and development institutions seeking to develop evidence-based strategies for stabilization and growth in the aftermath of conflict.***

*Ключові слова: олійні культури, переробка агропродукції, післявоєнна стійкість, аграрна політика, світовий ринок.*

*Key words: oilseeds, agricultural processing, post-war sustainability, agricultural policy, world market.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Глобальний ринок продуктів переробки олійних культур є складною багатовимірною системою, що формує важливі соціально-економічні та геополітичні процеси сучасності. Його структура, динаміка та регуляторні механізми безпосередньо впливають на продовольчу безпеку, економічну стабільність і екологічну збалансованість країн-експортерів та імпортерів. У контексті післявоєнного відновлення, особливо для держав з потужним аграрним потенціалом, таких як Україна, аналіз цього ринку набуває особливої актуальності. Розуміння закономірностей функціонування світового ринку переробних продуктів олійних культур дозволяє формувати ефективну політику підтримки, спрямовану на забезпечення стійкості, адаптивності та конкурентоспроможності аграрного сектору. Нерівномірність розвитку агропродовольчих систем, зростаюча залежність від глобальних ланцюгів постачання, а також виклики, пов'язані з кліматичними змінами, воєнними конфліктами та економічними санкціями, вимагають переосмислення підходів до формування аграрної політики. Саме тому необхідним є глибоке дослідження світового ринку олійних культур як моделі, що може слугувати основою для розробки стратегій післявоєнної стійкості.

Гіпотезою нашого дослідження є таке твердження: політика підтримки післявоєнної стійкості аграрного сектору буде більш ефективною, якщо вона базуватиметься на моделі, що враховує глобальні тенденції ринку переробки олійних культур, інструменти державного регулювання, екологічні стандарти та інноваційні технології. Такий підхід дозволить створити уніфіковану концепцію аграрної стійкості, яка сприятиме точнішому прогнозуванню ризиків, підвищенню ефективності управлінських рішень та інтеграції національного аграрного комплексу у світову економіку.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Публікаційна активність у сфері досліджень світового ринку продуктів переробки олійних культур останніми роками набуває характеру багатовимірного діалогу між національними ринковими оцінками, глобальними шоками пропозиції та пошуком політичних рішень, здатних забезпечити стійкість у післявоєнний період. В українській праці авторів Антонюка П. О. та Лисюка В. М. "Оцінка ринку олійних культур та продуктів їх переробки в Україні" окреслено внутрішню структуру ринку олійних культур: автори роблять акцент на динаміці виробництва, експортних можливостях і частках у внутрішньому балансі, а також на ролі переробних потужностей для забезпечення експортної конкурентоспроможності країни. У їхньому аналізі простежується прагматичний підхід до оцінки ресурсного потенціалу України як одного з ключових гравців на світовому ринку соняшникової олії, зокрема через детальну роботу з виробничими даними та структурою експорту, що дає міцну базу для формулювання політик підтримки виробника й індустрії переробки [1].

Робота Дмитра, Олени та Ольги Семенд під назвою "Оцінка розвитку ринку продукції олійних культур" підкреслює значення ринкових сигналів для прийняття інвестиційних рішень на рівні підприємств і галузевих кластерів. Автори звертають увагу на те, що рентабельність вирощування олійних культур і ефективність їх переробки у великій мірі визначаються не лише внутрішніми факторами (технологіями, собівартістю, доступом до кредитів), але й зовнішніми шоками — коливаннями світових цін, змінами в торгівельній політиці й логістичними перешкодами. Це спонукає до думки, що модель післявоєнної підтримки має бути багаторівневою: від стимулювання модернізації переробних потуж-

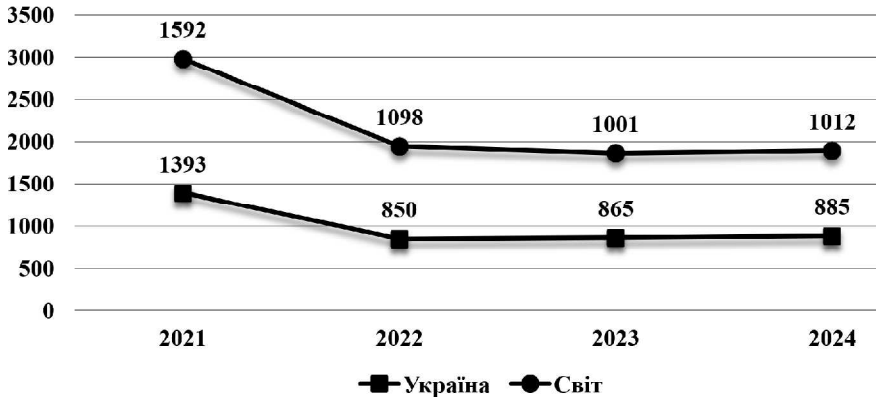



**Рис. 1. Рівень цін на продукти переробних олійних культур в Україні та світі у 2021—2024 роках (дол. США/т)**

Джерело: розроблено автором.

ностей до забезпечення безперервності логістичних коридорів для експорту [2].

З погляду міжнародної літератури, дослідження під назвою "Sunflower in the global vegetable oil system: situation, specificities and perspectives" підтверджує, що ринок рослинних олій характеризується високою чутливістю до геополітичних подій і структурних змін у пропозиції. Дана стаття показує, як історичні тенденції, технологічні інновації та сегментація ринку формують довгострокову конкурентоспроможність галузі; у ній також підкреслено, що локальні потрясіння (зокрема порушення експорту з країн-лідерів) швидко транслюються у світові ціноутворювальні ефекти та варіації в спрямуванні торгівлі [3].

Інше міжнародне дослідження під назвою "Russia-Ukraine conflict and Malaysian palm oil (PMC article)", присвячене впливу російсько-української війни на глобальні ринки — зокрема на індустрію пальмової олії — демонструє, як політичні та логістичні збурення змінюють поведінку учасників ринку, призводять до переорієнтації попиту та тимчасових обмежень експорту, що в свою чергу стимулює пошук і впровадження замінників на рівні транснаціональних виробників продуктів харчування. Це підсилює тезу українських авторів про те, що національна модель підтримки післявоєнної відбудови повинна включати механізми гнучкої адаптації до заміщення продуктів, які виявляються дефіцитними на світовому ринку, а також механізми політики, які підтримують можливості переходу на нові канали збуту [4].

Дані дослідження дають грунтовну статистично-аналітичну базу, але їм бракує системного моделювання ефектів політичних шоків і сценарного аналізу для післявоєнної відбудови. Також в публікаціях менше уваги приділено міжгалузевим ефектам модернізації переробних потужностей та ролі малого і середнього бізнесу в адаптації ринкових ланцюгів. З огляду на це, майбутні дослідження мають спрямуватися на розробку інтеграційних моделей з урахуванням мікро— та макроекономічних факторів, а також на емпіричні оцінки ефективності конкретних інструментів підтримки в умовах перехідної післявоєнної економіки.

## МЕТА СТАТТІ

Мета статті — розробка моделі політики підтримки післявоєнної стійкості ринку продуктів переробних олійних культур, що дозволить забезпечити системний і структурований підхід до відновлення та модернізації агропромислового комплексу України у глобальному вимірі.

Досягнення поставленої мети потребує поглибленого вивчення сучасних тенденцій функціонування міжнародного ринку олійних культур і продуктів їхньої переробки, аналізу викликів, спричинених війною та геополітичною нестабільністю. Також передбачає пошук ефективних політичних рішень з урахуванням інтеграції міжнародних практик управління ринковими ризиками, з урахуванням розробки нових підходів до диверсифікації експортних ринків, а також зміцнення переробної інфраструктури та побудови стійких логістичних ланцюгів.

## ВИКЛАД ОСНОВНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДОСЛІДЖЕННЯ

Світовий ринок продуктів переробних олійних культур упродовж останніх десятиліть набув стратегічного значення у забезпеченні продовольчої безпеки. Перероблена продукція — рослинні олії, шроти, біопаливо — формує вагому частину міжнародної торгівлі, а також визначає конкурентоспроможність аграрних країн, які володіють потужним виробничим потенціалом. Для України, яка традиційно є одним із провідних виробників і експортерів соняшникової олії та продуктів переробки інших олійних культур, цей ринок виступає не лише джерелом валютних надходжень, а й фундаментом розвитку сільськогосподарського виробництва, логістики та інноваційних технологій у харчовій і біоенергетичній сферах.

У 2021 році, коли Україна ще не була охоплена війною, рівень цін на продукти переробки олійних культур був стабільним і досить високим — як у світі, так і всередині країни. Це був період, коли ринок працював у звичних умовах, логістика не була порушена, а попит залишався прогнозованим. Україна, як один із ключових гравців на аграрному ринку, мала змогу повноцінно реалізовувати свій потенціал, що відображалося у високих цінових показниках.

З початком війни у 2022 році ситуація різко змінилася. Ціни як у світі, так і в Україні суттєво знизилися. Світові ціни впали з 1592 дол. США/т до 1098 дол. США/т, а ціни на українську продукцію знизились з 1393 дол. США/т до 850 дол. США/т (рис. 1). Таке падіння було зумовлене кількома факторами: порушенням ланцюгів постачання, блокуванням портів, зменшенням доступу до сировини, а також загальною невизначеністю на ринку. Для України це був особливо болючий удар, адже аграрний сектор традиційно є одним із найважливіших джерел валютних надходжень. Зниження цін означало не лише втрату прибутків, а й зменшення можливостей для інвестицій у виробництво та технології.

У 2024 році ціни почали поступово стабілізуватися, хоча й залишалися нижчими за довоєнний рівень. В Ук-

**Таблиця 1. Аналіз світового виробництва продуктів переробних олійних культур за 2021—2024 роки (тис. т)**

| Показник | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | Абсолютний приріст (+,-) | Темп приросту, % |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Світ | 220436 | 223841 | 229695 | 233605 | 13169 | 5,97% |
| Країни, що розвиваються | 164343 | 169596 | 173162 | 176191 | 11848 | 7,21% |
| Україна, у т. ч.: | 6054 | 6397 | 6344 | 6429 | 375 | 6,19% |
| - для експорту | 5055 | 5760 | 5585 | 5615 | 560 | 11,08% |
| - для внутрішнього споживання | 999 | 637 | 759 | 814 | -185 | -18,52% |

Джерело: сформовано автором.

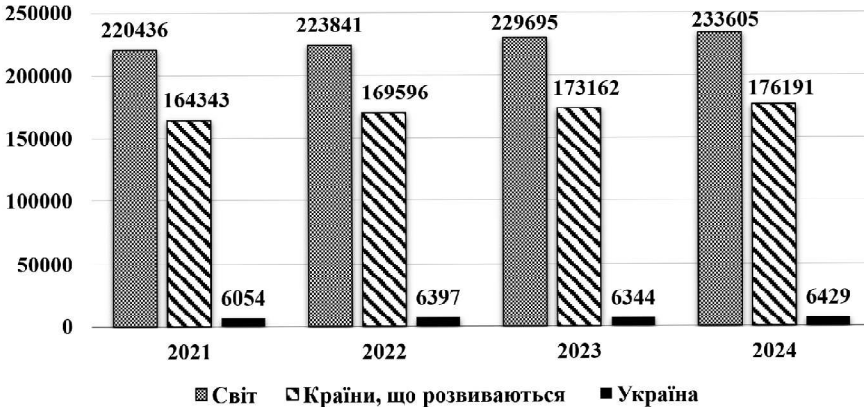



**Рис. 2. Динаміка світового виробництва продуктів переробних олійних культур за 2021—2024 роки (тис. т)**

Джерело: розроблено автором.

раїні ціна збільшилась до 885 дол. США/т, а світовий рівень цін становив 1012 дол. США/т. Україна, попри складні умови, змогла частково відновити експортні маршрути, знайти нові логістичні рішення та зберегти виробничі потужності. Світовий ринок також реагував на зміни, поступово відновлюючи баланс між попитом і пропозицією [5].

Не дивлячись на негативну динаміку світових цін, упродовж останніх років світовий ринок продуктів переробки олійних культур демонструє загальну тенденцію до зростання. Глобальні обсяги виробництва та споживання цих продуктів протягом 2021—2024 років зросли на 5,97%, що свідчить про стійкий попит і адаптивність ринку до кризових умов. Особливо помітне зростання спостерігається серед країн, що розвиваються — їхній приріст становить 7,21%, що може бути наслідком активізації внутрішнього виробництва, переорієнтації торговельних потоків та зростання ролі аграрного сектору в економіці цих держав. Починаючи з 2022 року, попри воєнні виклики, світовий ринок продовжив зростати: за три роки він збільшився на 13,2 тис. т, що становить майже 6% приросту. Це пояснюється високим попитом на продукти переробки олійних культур у країнах, що розвиваються, які забезпечили найбільший внесок у зростання — понад 11,8 тис. т, або 7,2% (табл. 1).

Країни, що розвиваються, також продемонстрували стабільне зростання показників виробництва. Якщо у 2021 році обсяг становив 164343 тис. т, то вже у 2024 році він зріс до 176191 тис. т, тобто абсолютний приріст становив 11848 тис. т, і темп приросту становив 7,21% [6]. Якщо ж розглядати виробництво продукції переробних олійних культур в Україні, то варто зауважити, що не дивлячись на початок повномасштабної війни рф проти України у лютому 2022 року, обсяг виробництва збільшився з 6054 тис. т у 2021 році до 6397 тис. т у 2022 році (рис. 2).

Загальний обсяг українського виробництва у 2024 році перевищив довоєнний рівень на 375 тис. т, що свідчить про здатність галузі поступово адаптуватися до умов війни та зберігати експортний потенціал. Найбільш динамічно зростав експорт: його обсяг збільшився на 560 тис. т, що становить понад 11% приросту відносно 2021 року (рис. 3). Навіть в умовах обмеженої логістики та високих ризиків Україна зберігала роль важливого постачальника на світовий ринок, що підкреслює стратегічне значення її агропереробного сектору.

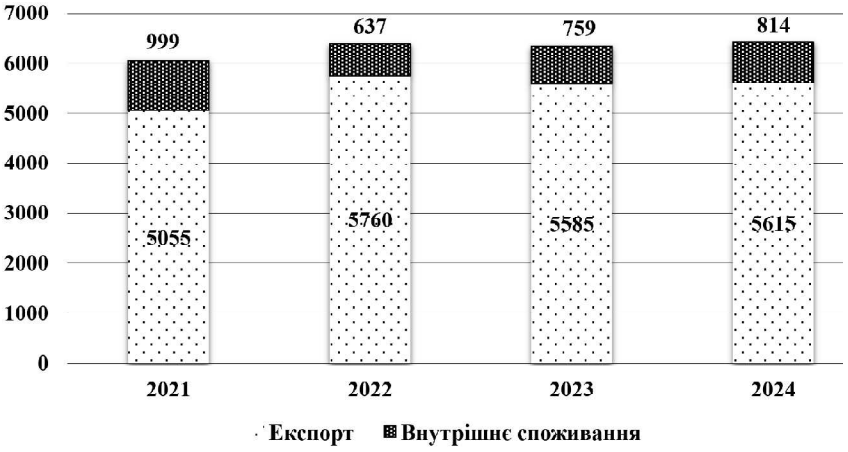



**Рис. 3. Динаміка експорту та внутрішнього споживання продуктів переробних олійних культур в Україні за 2021—2024 роки (тис. т)**

Джерело: розроблено автором.

Разом з тим внутрішнє споживання суттєво скоротилося. Якщо у 2021 році воно становило 999 тис. т, то у 2024 році цей показник знизився до 814 тис. т, що на 185 тис. т менше, або майже на 19%. Це зменшення відображає загальне скорочення внутрішнього попиту, спричинене воєнними діями: зниженням купівельної спроможності населення, відтоком робочої сили за кордон, руйнуванням частини переробних підприємств і зміною пріоритетів у споживанні [7].

Повномасштабна війна створила безпрецедентні виклики не тільки для

ринку продуктів переробних олійних культур, а і для функціонування всього агропродовольчого сектору України. Руйнування інфраструктури, блокування експортних маршрутів, зниження інвестиційної активності та підвищення ризиків для виробників значно зменшили можливості стабільного розвитку аграрного сектору (табл. 2).

Дослідження воєнних ризиків та їх наслідків демонструє, наскільки багатогранним і руйнівним є вплив війни на функціонування аграрного сектору України. Руйнування виробничої та логістичної інфраструктури призводить до зростання витрат, зниження обсягів виробництва та перебоїв у поставках продукції переробних олійних культур. Блокування транспортних коридорів і портів обмежує експортні можливості, що безпосередньо впливає на валютні надходження та конкурентоспроможність країни на світових ринках. Втрата доступу до фінансових ресурсів та зростання інвестиційних ризиків унеможливлюють модернізацію виробництва, а це посилює технологічне відставання і зменшує додану вартість. Додатково негативний ефект справляють ризики, пов'язані з браком робочої сили, міграцією та зниженням рівня кваліфікації, що уповільнює відновлення і обмежує продуктивність галузі. Сукупність воєнних ризиків формує вразливе середовище, де ринок втрачає здатність стабільно функціонувати й генерувати економічні вигоди для країни [8].

**Таблиця 2. Вплив воєнних ризиків на ринок переробних олійних культур в Україні**

| Воєнний ризик | Опис впливу та наслідки |
|---|---|
| Руйнування виробничої та переробної інфраструктури | Зниження обсягів переробки, зростання собівартості продукції, втрата конкурентоспроможності на світовому ринку |
| Порушення логістичних шляхів і транспортної інфраструктури | Ускладнення експорту, зростання витрат на транспортування, затримки постачання, скорочення валютних надходжень |
| Блокування морських портів | Обмеження доступу до основних зовнішніх ринків, падіння експортного потенціалу, перенавантаження альтернативних маршрутів |
| Мінування та небезпека на сільськогосподарських угіддях | Скорочення площ під посіви олійних культур, зниження врожайності, зростання виробничих ризиків |
| Втрата доступу до фінансування та інвестицій | Зменшення можливостей модернізації переробних потужностей, призупинення інноваційних проєктів, посилення залежності від зовнішніх донорів |
| Зростання витрат на безпеку та страхування | Перенаправлення фінансових ресурсів із розвитку виробництва на забезпечення безпеки, зниження інвестиційної привабливості сектору |
| Міграція трудових ресурсів | Дефіцит робочої сили у виробництві та переробці, зниження ефективності роботи підприємств, падіння продуктивності |
| Геополітична невизначеність і зміни торговельної політики | Втрата стабільних партнерів, ризик запровадження торговельних обмежень, необхідність пошуку нових ринків збуту |

Джерело: сформовано автором.

З огляду на негативний вплив вищеописаних воєнних ризиків для післявоєнного відновлення ринку продуктів переробних олійних культур та його подальшого розвитку було розроблено комплексну модель політики підтримки, яка дозволить підвищити його стійкість, забезпечити зростання доданої вартості, відновити експортні позиції та інтегрувати сектор у глобальні продовольчі та енергетичні ланцюги. Запропонована модель спрямована на те, щоб перетворити цей сектор з уразливого на стійкий, конкурентний та диверсифікований. Вона покликана забезпечити формування доданої вартості всередині країни, зменшити залежність від експорту сировини та підвищити здатність економіки витримувати зовнішні шоки. Основна ідея полягає у поєднанні модернізації переробних потужностей, розширенні географії збуту, розвитку логістичної інфраструктури та впровадженні механізмів управління ризиками, що забезпечують фінансову й операційну стійкість підприємств. При цьому важливо інтегрувати міжнародні програми фінансування та практики розбудови сільськогосподарської стійкості у національну політику.

Дана модель базується на кількох ключових стратегічних напрямках. Передусім необхідно забезпечити ефективну систему інституційної координації, яка дозволить синхронізувати фінансування, регуляторні зміни та міжнародну допомогу. Чітке управління й політичний каркас дають змогу уникати фрагментації заходів і пришвидшувати реагування у кризові моменти. Важливим стратегічним напрямом є модернізація переробних потужностей: держава має стимулювати інвестиції у сучасні виробничі лінії, які підвищують ефективність та знижують енерговитрати, створюють умови для зростання експорту продукції з високою доданою вартістю

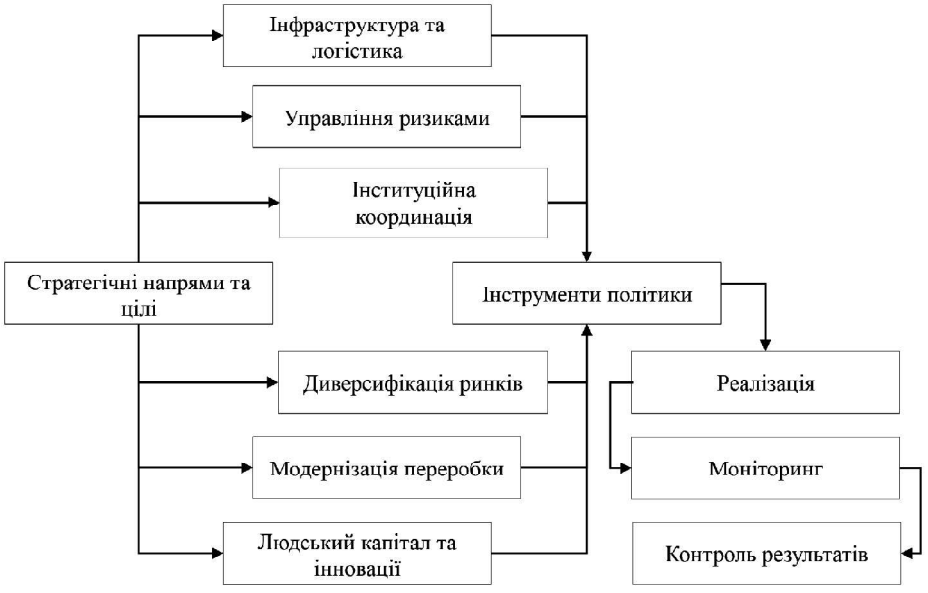



**Рис. 4. Модель для політики підтримки післявоєнної стійкості ринку продуктів переробних олійних культур**

Джерело: розроблено автором.

та зменшують залежність від зовнішніх ринків сировини (рис. 4).

Особливу увагу модель приділяє диверсифікації ринків і торговельній адаптації. Просування експорту, відкриття нових регіональних ринків і використання торговельної дипломатії стають основою для зниження вразливості сектору. У цьому контексті експортні стратегії мають базуватися на системному аналізі ринкових тенденцій і гнучких механізмах реагування на торговельні обмеження. Водночас розбудова системи управління ризиками — ще один наріжний камінь моделі. Вона включає страхування врожаю й обладнання, інструменти хеджування цін, стабілізаційні фонди та гнучкі кредити з можливістю швидкого відновлення у випадку форс-мажорів. Пакети відновлення для підприємств, що поєднують гранти, гарантії й кредити, розробляються у співпраці з міжнародними фінансовими інституціями [9].

Не менш важливим завданням є розвиток інфраструктури та логістики. Відновлення доріг, залізниці, портів і сховищ дає змогу знизити транспортні витрати та запобігти зупинкам у постачанні. Додатковим напрямом є формування альтернативних маршрутів і мультимодальних ланцюгів, а також створення регіональних хабів переробки, що розвантажать основні логістичні вузли. Усе це супроводжується розвитком людського капіталу й інновацій. Перекваліфікація кадрів, підтримка малого та середнього бізнесу, впровадження цифрових рішень та наукові дослідження сприяють зростанню ефективності та зміцненню довгострокової конкурентоспроможності сектору.

Для реалізації моделі пропонується застосування цілого комплексу інструментів політики. Це фінансові стимули у вигляді кредитів, грантів та податкових пільг, регуляторні заходи зі спрощення процедур, ринково орієнтовані програми для агрокластерів, страхові та хеджові механізми, а також інфраструктурні інвестиції. Їхнє поєднання дозволяє реагувати одночасно на нагальні потреби відновлення та на довгострокові виклики. Упровадження цієї моделі передбачає поетапний підхід. На першому етапі акцент робиться на стабілізації та відновленні доступу до фінансування й логістики. Далі слідує модернізація потужностей, розвиток ринків та впровадження програм страхування. Довгострокова перспектива охоплює трансформацію структури експорту, розвиток інституційної бази та стимулювання інновацій. Фінансування грунтується на поєднанні державних коштів, міжнародних кредитів і грантів, приватних інвестицій та технічної допомоги. Важливою частиною моделі також є моніторинг і адаптація. Використання системи показників ефективності дозволяє оцінювати прогрес і вчасно коригувати політику. Сценарні аналізи та механізм швидкого реагування допомагають адаптуватися до нових шоків, включно з торговельними та геополітичними.

Очікувані результати впровадження моделі полягають у зростанні частки переробленої продукції в експорті, збільшенні зайнятості, зниженні коливань доходів виробників завдяки страховим інструментам і зміцненні логістичного потенціалу. Водночас на шляху реалізації можуть виникати ризики — від браку фінансування і повільної координації до нерівномірного доступу малих підприємств до підтримки. Однак ці ризики можна зменшити за допомогою механізмів фінансування, прозорого таргетування та регулярного моніторингу.

У підсумку модель політики постає як багаторівнева система заходів, яка інтегрує інституційну координацію, фінансові механізми, інвестиції у виробництво та логістику, сучасні інструменти управління ризиками і розвиток людського капіталу. Її впровадження надає українському ринку переробних олійних культур шанс не лише відновитися після війни, але й стати драйвером економічного зростання у довгостроковій перспективі [10].

## ВИСНОВКИ

Представлена модель набуває особливого значення для післявоєнного відновлення та довгострокового зміцнення ринку переробних олійних культур. Вона включає інструменти для подолання поточних викликів, а також формує основу для майбутньої стійкості та конкурентоспроможності сектору. Завдяки акценту на диверсифікації ринків і розвитку торговельної дипломатії зменшується залежність від окремих напрямів експорту, а впровадження гнучких механізмів управління ризиками захищає виробників від економічних і геополітичних шоків. Поєднання інфраструктурних інвестицій, підтримки бізнесу та розвитку людського капіталу створює умови для інноваційного зростання й ефективнішого використання ресурсів. Запропонована модель являється комплексним стратегічним інструментом, що забезпечує відновлення після війни та стале зростання сектору продуктів переробних олійних культур, сприяючи зміцненню конкурентоспроможних позицій України на світовому аграрному ринку.

Література:

1. Антонюк П. О., Лисюк В. М. Оцінка ринку олійних культур та продуктів їх переробки в Україні. Економічні інновації. 2018. №66. URL:. https://pdfs.semanticscholar.org/717b/3b2196878e954941fe173f362b9179b82e18.pdf

2. Семенда Д., Семенда О., Семенда О. Оцінка розвитку ринку продукції олійних культур. Молодий вчений. 2018. № 2. DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-3-79-54.

3. Sunflower in the global vegetable oil system: situation, specificities and perspectives. Oilseeds and fats, Crops and Lipids. URL: https://www.researchgate.net/publication/345901306.

4. Russia-Ukraine conflict and Malaysian palm oil. Frontiers in Plant Science. URL: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12119107

5. Food price monitoring and analysis (FPMA) tool. Food and Agriculture Organization of the United Nations. URL: https://fpma.fao.org/giews/fpmat4/global/#/dashboard/tool/international.

6. Murphy D. J. Oils for a Sustainable World: The Key Role of Oil Palm, Soybean, Rapeseed, and Sunflower. Agronomy. 2025. № 6. DOI: https://doi.org/10.3390/agronomy15061465.

7. Державна служба статистики України. (2022). Рослинництво України. URL: https://www.ukrstat.-

gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/09/zb_rosl_2022.pdf.

8. Кузьменко Г. О., Телендій А. А. Вплив війни на аграрний сектор України: виклики та роль державного управління у відновленні галузі. Вчені записки ТНУ ім. В. І. Вернадського. 2024. № 35 (74). DOI: https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.5/04.

9. Ільчук М.; Нікітченко С.; Ситник О. Диверсифікація підприємницької діяльності в аграрному секторі економіки України в післявоєнний період. Економіка АПК. 2023. № 4. DOI: https://doi.org/10.32317/2221-1055.202304025

10. He C., Zhang K., Zhan D. Can Ukraine go green on the post-war recovery path? One Earth. 2023. №9. DOI: https://doi.org/10.1016/j.oneear.2023.08.015.

11. Hudym, K., Khalatur, S. (2016). Systematisation and analysis of MNCs' models of conduct for entering the national agrarian markets. Economic Annals-XXI, 159(5—6), 34—37. https://doi.org/10.21003/ea.V159-07

12. Khalatur, S. (2017). Important provisions for the development of agriculture of Ukraine. Baltic Journal of Economic Studies, 3 (2), 147—154. https://doi.org/10.30525/2256-0742/2017-3-2-147-154

13. Khalatur S., Honcharenko O., Karamushka O., Solodovnykova I., Shramko, I. (2022). Paradigm transformation of the economic crises modeling. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 4(45), pp. 285—297. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.45.2022.3833

14. Khalatur S., Kravchenko M., Oleksiuk V., Brovko L., Karamushka O. (2023). Methodological bases of innovation model formation of the agricultural sector of the national economy. E3S Web of Conferences, 452/01007. https://doi.org/10.1051/e3sconf/202345201007

15. 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, 2 (55), 199—212. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4347

References:

1. Antonyuk, P. O., & Lysiuk, V. M. (2018), "Assessment of the market of oil crops and their processing products in Ukraine", Ekonomichni innovatsii — Economic Innovations, vol. 66. available at: https://pdfs.semanticscholar.org/717b/3b2196878e954941fe173f362b9179b82e18.pdf (Accessed 05 Sept 2025).

2. Semenda, D., Semenda, O., & Semenda, O. (2018), "Assessment of the development of the oilseeds market", Molodyi vchenyi — Young Scientist, vol. 2. DOI: https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-3-79-54.

3. Yassein, A. A.M. Khalaf, A. E.A. Mohdaly, A. A.A. and Roby, M. H.H. (2020), "Sunflower in the global vegetable oil system: Situation, specificities and perspectives", OCL — Oilseeds and fats, Crops and Lipids, vol. 27 (6), no. 63. DOI: https://doi.org/10.1051/ocl/2020063.

4. Azlizan, M. E. Hasrina, M. and Fahri, A. (2023), "Russia-Ukraine conflict and Malaysian palm oil", Frontiers in Plant Science, vol. 14., available at: https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC12119107/ (Accessed 05 Sept 2025).

5. Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2023), "Food price monitoring and analysis (FPMA) tool", available at: https://fpma.fao.org/giews/fpmat4/global/#/dashboard/tool/international (Accessed 05 Sept 2025).

6. Murphy, D. J. (2025), "Oils for a sustainable world: The key role of oil palm, soybean, rapeseed, and sunflower", Agronomy, vol. 15(6). DOI: https://doi.org/10.3390/agronomy15061465.

7. State Statistics Service of Ukraine (2022), "Crop production of Ukraine", available at: https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2023/zb/09/zb_rosl_2022.pdf. (Accessed 05 Sept 2025).

8. Kuzmenko, H. O., & Telendii, A. A. (2024), "The impact of war on the agricultural sector of Ukraine: Challenges and the role of public administration in the recovery of the industry", Vcheni zapysky TNU im. V. I. Vernadskoho — Scientific Notes of Taurida National University named after V. I. Vernadsky. vol. 35 (74). DOI: https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.5/04.

9. Ilchuk, M., Nikitchenko, S., & Sytnyk, O. (2023), "Diversification of entrepreneurial activity in the agricultural sector of Ukraine in the post-war period", Ekonomika APK — Economy of Agro-Industrial Complex, vol. 30(4). DOI: https://doi.org/10.32317/2221-1055.202304025.

10. He, C., Zhang, K., & Zhan, D. (2023), "Can Ukraine go green on the post-war recovery path?", One Earth, vol. 6(9). DOI: https://doi.org/10.1016/j.oneear.2023.08.015.

11. Hudym, K. and Khalatur, S. (2016), "Systematisation and analysis of MNCs' models of conduct for entering the national agrarian markets", Economic Annals-XXI, vol. 159 (5—6), pp. 34—37. https://doi.org/10.21003/ea.V159-07.

12. Khalatur, S. (2017), "Important provisions for the development of agriculture of Ukraine", Baltic Journal of Economic Studies, vol. 3 (2), pp. 147—154. https://doi.org/10.30525/2256-0742/2017-3-2-147-154.

13. Khalatur S., Honcharenko O., Karamushka O., Solodovnykova I. and Shramko, I. (2022), "Paradigm transformation of the economic crises modeling", Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, vol. 4 (45), pp. 285—297. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.4.45.2022.3833.

14. Khalatur S., Kravchenko M., Oleksiuk V., Brovko L. and Karamushka O. (2023), "Methodological bases of innovation model formation of the agricultural sector of the national economy", E3S Web of Conferences, 452/01007. https://doi.org/10.1051/e3sconf/20234520-1007.

15. 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. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4347.

*Стаття надійшла до редакції 09.09.2025 р.*

УДК 339.9+ 330.47:004

*V. Panchenko,*
*Doctor of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Economics and International Economic Relations, Mariupol State University*
*ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-5578-6210*
*K. Oliinyk,*
*Postgraduate student, Mariupol State University*
*ORCID ID: https://orcid.org/0009-0007-6413-7259*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.18.66

# CONCEPTUAL APPROACHES TO RESEARCHING THE IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION PROCESSES ON THE GLOBAL BUSINESS ENVIRONMENT

В. Г. Панченко,
д. е. н., доцент кафедри економіки та міжнародних економічних відносин,
Маріупольський державний університет
К. Д. Олійник,
аспірант, Маріупольський державний університет

## КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ДОСЛІДЖЕННЯ ВПЛИВУ ПРОЦЕСІВ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ НА ГЛОБАЛЬНЕ БІЗНЕС-СЕРЕДОВИЩЕ

***The purpose of the article is to conceptually analyze the processes of digital transformation, which will allow us to characterize the spillover effects of digitalization at the macro and meso levels of economic interaction. This involves identifying and categorizing the spillover effects of the digital economy that have an impact on various aspects of social development. The rapid development of digital technologies and their integration into all spheres of social life are identified as triggers for the formation of a new economic paradigm — the "digital economy", the key characteristics of which are: the central role of data as a strategic resource; the blurring of boundaries between physical and digital processes; network effects and economies of scale; the growing role of platform business models; fundamental changes in the organization of production, consumption and exchange. It is noted that traditional strategic models of competitiveness, the resource-oriented approach or the concept of dynamic advantages are based on assumptions that are losing relevance in modern digital conditions. Key features (reprogrammability, data homogenization, self-referentiality) that distinguish digital technologies from previous technologies have been identified.***

***It is argued that traditional approaches to value creation, based on a linear value chain, are becoming irrelevant due to the blurring of product and industry boundaries. An approach is considered according to which the digital economy is characterized as a multi-level system that includes: the core of the digital economy; digital platforms, platform economy and sharing economy; digitized and digitized economy in a broad sense, covering all sectors where digital technologies are used to transform economic processes (e-commerce, Industry 4.0, precision agriculture, algorithmic economy). Spillover effects of digital transformation are defined as the processes of transmission and dissemination of the impact of technological, organizational and business innovations associated with the digitalization of economic entities to other economic entities, occurring through interconnections in supply chains, industry networks or other forms of inter-organizational interaction. Types of spillover effects are identified (technological, social, economic, global and cross-border, institutional), their subtypes are presented and their thorough characteristics are provided. Spillover effects of digital transformation are characterized as the process of transferring the impact of digital transformation from small and medium-sized enterprises located at different levels of the supply chain to innovative activities.***

***The "customer contagion effect" is considered. It is noted that the intensity of spillover effects depends on the degree of digital collaboration between enterprises and their ability to effectively integrate and use digital technologies in their activities. The article notes that digital transformation changes the very nature of products, value creation processes, and the competitive environment. It is argued that companies need to rethink the sources of competitive advantage and adopt a network-centric approach. Successful strategies in the digital economy should: (1) consider inter-organizational networks as the main source of competitive advantage, actively form digital ecosystems; (2) promote co-creation of value through digital platforms; (3) balance different network mechanisms to achieve optimal results.***

***Мета статті полягає у концептуальному аналізі процесів цифрової трансформації, що дозволить охарактеризувати спіловер-ефекти диджиталізації на макро— і мезорівнях економічної взаємодії. Це передбачає виявлення та категоризацію спілловер-ефектів цифрової економіки, що мають вплив на різні аспекти суспільного розвитку. Стрімкий розвиток цифрових технологій та їх інтеграція в усі сфери суспільного життя визначено тригерами формування нової економічної парадигми — "цифрової економіки", ключовими характеристиками якої виступають: центральна роль даних як стратегічного ресурсу; розмивання кордонів між фізичними та цифровими процесами; мережеві ефекти та економія на масштабі; зростаюча роль платформних бізнес-моделей; фундаментальні зміни в організації виробництва, споживання та обміну. Відзначено, що традиційні стратегічні моделі конкурентоспроможності, ресурсно-орієнтований підхід чи концепція динамічних переваг базуються на припущеннях, які втрачають актуальність у сучасних цифрових умовах. Визначено ключові ознаки (перепрограмованість, гомогенізація даних, самореферентність), за якими цифрові технології відрізняються від попередніх технологій. Стверджується, що традиційні підходи до створення вартості, засновані на лінійному ланцюжку вартості, стають неактуальними у зв'язку із розмиванням меж продукту та галузей. Розглянуто підхід, згідно з яким цифрова економіка характеризується як багаторівнева система, що включає: ядро цифрової економіки; цифрові платформи, платформну економіку та економіку спільного споживання; оцифровану та цифровізовану економіку у широкому розумінні, що охоплює всі сектори, де цифрові технології використовуються для трансформації економічних процесів (е-комерція, Індустрія 4.0, прецизійне сільське господарство, алгоритмічна економіка). Спілловер-ефекти цифрової трансформації визначено як процеси передачі й поширення впливу технологічних, організаційних та бізнес-інновацій, пов'язаних із диджиталізацією суб'єктів господарювання, на інші економічні суб'єкти, що відбуваються через взаємозв'язки в ланцюгах постачання, галузеві мережі чи інші форми міжорганізаційної взаємодії. Виокремлено типи спіловер-ефектів (технологічні, соціальні, економічні, глобальні і транскордонні, інституційні), наведено їхні підвиди і надано їхню грунтовну характеристику. Спілловер-ефекти цифрової трансформації охарактеризовано як процес передачі впливу цифрової трансформації від малих і середніх підприємств, що знаходяться на різних рівнях ланцюга постачання, на інноваційну діяльність. Розглянуто "ефект зараження клієнтів".***

*Key words: transformation, digital economy, digitalization, technology transfer, e-commerce, automation, global supply chains, global value chains, business model, strategic management, strategy, competition, technology, innovation, welfare, inequality, production, consumption, labor market, spillover effects, inclusion, ecosystem, AI, IT.*

*Ключові слова: трансформація, цифрова економіка, диджиталізація, технологічний трансфер, е-комерція, автоматизація глобальні ланцюги постачань, глобальні ланцюги вартості, бізнес-модель, стратегічне управління, стратегія, конкуренція, технологія, інновація, добробут, нерівність, виробництво, споживання, ринок праці, спіловер-ефекти, інклюзія, екосистема, ШІ, ІТ.*

## INTRODUCTION

The rapid development of digital technologies and their integration into all spheres of public life have led to the formation of a new economic paradigm — the "digital economy", the key characteristics of which are: (1) the central role of data as a strategic resource; (2) the blurring of boundaries between physical and digital processes; (3) network effects and economies of scale; (3) the growing role of platform-based business models; (5) fundamental changes in the organization of production, consumption and exchange.

Digital transformation is radically changing the way businesses operate. Traditional strategic models of competitiveness according to M. Porter [26], the resource-based approach or the concept of dynamic advantages are based on assumptions that are no longer relevant in today's digital environment. A striking example of the new reality is the acquisition of Nokia's "HERE" digital mapping business by a consortium of automakers Audi, BMW and Daimler for 2.8 billion euros in 2015. This deal demonstrates how former competitors are joining forces to acquire strategic digital assets and form the platform necessary for the development of autonomous driving.

Digital technologies differ from previous technologies in three main characteristics: reprogrammability (digital devices can perform different functions due to the integration of a processor and memory); data homogenization (a single device can store, transmit, process, and display a variety of content types), self-referentiality (digital innovations depend on digital technologies, creating positive network effects). It is these characteristics that change the nature of products, turning them into objects with a complex four-tier architecture: (1) devices (hardware); (2) networks (data transmission); (3) services (programs for creating and consuming content); (4) content (data). It is noteworthy that these layers can be decoupled, allowing different companies to work on individual components independently of each other, which leads to a blurring of product and industry boundaries. Traditional approaches to value creation, based on a linear value chain, become irrelevant. Instead, the concept of co-creation of value through the generative power of digital technologies emerges.

## THE REVIEW OF THE LITERATURE

The study by J. Wei, X. Zhang, T. Tamamine [29] argues that spillover effects of digital transformation are a side

effect of the process of digitalization of the economy, which goes beyond the boundaries of individual enterprises and affects the entire system of business-to-business relations. The authors provide valuable empirical evidence of the existence of the action of such effects in the context of supply chains and argue that understanding the mechanisms of the concept of spillover effects of digital transformation allows for a more comprehensive approach to the formation of digitalization strategies, taking into account not only direct, but also indirect effects arising from the interaction of various economic entities. These conclusions are partially confirmed by the works of S. Brennen and D. Kreiss [11], T. Elkjaer and J. Damgaard [14], A. Hanelt, E. Piccinini, R. W. Gregory, B. Hildebrandt and L.M. Kolbe [16]. Ukrainian author teams led by O. Bulatova [5], N. Reznikova [5; 22; 23; 24; 25], O. Prokopenko [21], A. Shlapak [28], A. Krysovaty [3], O. Desyatniuk [12], D. Rusak [6], O. Ptashchenko [4] noted technoglobalism and innovative rivalry as a trigger for systemic transformations and chaos in world economic relations and investigated the effects of digitalization for business models, production processes and strategic management, for global value and supply chains, for risk management, etc. Digital inequality in the systemic relationship with the problems of economic development and growth was in the research perspective of I. Ali and H. Son [7], R. Anand, M. Mishra and M. Peiris [8], R. Baro [9], Q. Dong [13], F. Ferreira, E. Galasso and M. Negre [15], C. Lakner, M. Negre and E. Prydz [19], A. Narayan, J. Saavedra-Chanduvi and S. Tiwari [20] and experts from the World Bank [30].

## THE PURPOSE OF THE ARTICLE

The purpose of the article is to conceptually analyze the processes of digital transformation, which will allow us to characterize the spillover effects of digitalization at the macro and meso levels of economic interaction. This involves identifying and categorizing the spillover effects of the digital economy that have an impact on various aspects of social development.

## THE MAIN MATERIAL OF THE ARTICLE

The digital economy is considered as a multi-level system that includes: (1) the core of the digital economy (the information and communication technology sector (hardware and software production, telecommunications, IT services)); (2) the digital economy in the narrow sense (the core of the digital economy plus digital platforms, platform economy and sharing economy); (3) the digitized and digitized economy in the broad sense (covering all sectors where digital technologies are used to transform economic processes (e-commerce, Industry 4.0, precision agriculture, algorithmic economy).

The digital economy, characterized by the widespread introduction of information and communication technologies, algorithmization of processes, development of platform business models and data as a key resource, significantly changes the structure of markets, labor market relations, consumption patterns and even the public administration system.

Spillover effects of digital transformation are the processes of transmission and dissemination of the impact of technological, organizational and business innovations associated with the digitalization of business entities to other economic entities, occurring through interconnections in supply chains, industry networks or other forms of inter-organizational interaction (Table 1). These effects are characterized by improving the efficiency and sustainability of the entire system of business relations through the optimization of information flows, reducing transaction costs and the formation of stable partnerships, which together create a favorable environment for innovative activity at all levels of the supply chain.

J. Wei, X. Zhang, T. Tamamine [29] consider the spillover effects of digital transformation as the process of transferring the impact of digital transformation from small and medium-sized enterprises located at different levels of the supply chain (the highest and lowest levels) to the innovative activities of enterprises located in the middle (midstream). The authors use the term "customer contagion effect" to describe the process when the innovative nature of digital transformation exerts pressure on the entire industrial value chain. Spillover effects in this context arise due to the interdependence of enterprises in supply chains, where the digital transformation of one enterprise affects other enterprises connected to it through business processes, data and information exchange, as well as through interaction at different levels. The spillover effects of digital transformation can manifest themselves at different levels — from operational (increasing the efficiency of production processes) to strategic (transformation of business models, formation of new markets and ecosystems), and their intensity depends on the degree of digital cooperation between enterprises and their ability to effectively integrate and use digital technologies in their activities.

The following key dimensions of the spillover effects of digital transformation can be distinguished:

(1) Technology and innovation transfer. Digital transformation of upstream and downstream enterprises stimulates the innovation activities of mid-tier enterprises through the transfer of technology, knowledge, and innovative practices. When upstream enterprises undergo the transformation of product digitalization, they can develop new digital technologies or integrate existing technologies into products to improve their functionality and performance. These technological innovations can be transferred directly or indirectly to mid-tier enterprises, motivating them to implement new technologies and product innovations [29, p.3].

(2). Impact on business models and organizational management. Digital transformation affects not only technological aspects, but also business models and organizational structures of enterprises. Digitalization of organizational management involves the integration of existing organizational structures and management models with digital technologies to restructure management methods and functions, improve communication, collaboration and decision-making efficiency [29, p.3].

(3). Improving the sustainability of the supply chain. The digital transformation of enterprises at different levels of the "smile curve" [17; 27] improves the sustainability of the supply chain by increasing its efficiency, optimizing the supply-demand balance, and stabilizing the relationship between suppliers and consumers. These mechanisms, in turn, contribute to the innovative activity of medium-level enterprises. The gradual smoothing of the traditional smile curve occurs for several reasons: (1) increasing the added

**Table 1. Spillover effects of the digital economy**

| Type of spillover effect | Sub-type spillover effects | Characteristic |
|---|---|---|
| **Technological spillovers** | **Inter-industry diffusion technologies** | Digital technologies developed in one industry are adapted and implemented in other areas. AI technologies developed to automate industrial processes are used in medicine, education, agriculture, etc. |
| | **Technological convergence** | The combination of different digital technologies creates new synergistic effects (the convergence of the Internet of Things, cloud computing, big data analytics, and AI generates innovative solutions for smart cities, precision agriculture, and personalized medicine). |
| | **Transfer of digital competencies** | Skills and knowledge related to digital technologies are transferred between different sectors (regions with a high concentration of IT specialists are formed) |
| | **Innovative ecosystems** | The formation of innovation ecosystems around digital technologies promotes cross-sectoral innovation. Technology hubs create an environment for knowledge sharing and collaborative innovation that goes beyond the boundaries of individual firms and industries. |
| **Social spillovers** | **Transformation of social interactions** | Digital platforms and social media are changing the way we communicate, form social connections, and take collective action. Digital technologies are facilitating the formation of virtual communities, networks of mutual aid, and digital activism. |
| | **Digital socialization** | Changing processes of socialization and identity formation in the digital environment. Creating new opportunities and risks for the development of social competencies. |
| | **Democratization of knowledge and culture** | Expanding access to information, education, and cultural resources. Digital platforms for open education (Massive Open Online Courses, MOOCs) promote the accessibility of higher education for marginalized groups and regions with limited access to educational resources. |
| | **Social innovation** | Using digital technologies to solve social problems and improve public welfare (platforms for collective financing of public projects; mobile applications for supporting mental health). |
| | **Changing consumption patterns** | Formation of new consumer practices (sharing economy, ethical consumption). |
| **Economic spillovers** | **Transformation of value chains** | Digital technologies are changing the structure and organization of global supply chains, enabling disintermediation, re-intermediation, and the formation of new coordination models. |
| | **Formation of new markets and business models** | Digital technologies are enabling the creation of new markets and innovative business models, including the platform-based economy, the gig economy, and subscription-based models. |
| | **Productivity and employment effects** | The impact of digital technologies on labor, capital, and total factor productivity, as well as on job creation and transformation. |
| | **Transformation of labor markets** | Changing employment structures, skill requirements and work organization. Regions with higher levels of digitalization show greater labor market polarization, with a simultaneous increase in the share of high-paid cognitive occupations and low-paid service jobs, and a decrease in the share of medium-paid routine occupations. |
| | **Spatial reorganization of economic activity** | The impact of digital technologies on the geography of economic activity (digital international division of labor); decentralization through remote work and e-commerce; spatial effects of digitalization; concentration of innovation and high-paying jobs in technology hubs |
| **Global and cross-border spillovers** | **International diffusion of technologies** | Spread of digital technologies and innovations between countries. Global platforms help accelerate international technology transfer, narrowing the gap between technological leaders and followers. |
| | **Reorganization of global trade** | The impact of digital technologies on the structure and volume of international trade. A 10% increase in the digital intensity of the economy is associated with a 2.3% increase in services exports and a reduction in trade barriers for small and medium-sized enterprises. |
| | **Digital tax challenges** | The emergence of digital economy taxation challenges due to the geographical mobility of digital assets and activities. Digital economy taxation initiatives aim to address the problem of base erosion and profit shifting (BEPS) caused by the cross-border nature of digital business models. |
| | **Geopolitical effects** | The impact of digital technologies on international relations, global governance, and national security. |
| | **Digital divide between countries** | Despite progress in closing the basic digital divide (internet access), the gap in digital innovation and economic value from digitalization between developed and developing countries continues to grow. |
| **Institutional spillovers** | **Transformation of public administration** | The impact of digital technologies on the organization and functioning of the public sector. Digital transformation of public administration can increase the efficiency of public services, transparency and citizen participation in decision-making |
| | **New approaches to regulation** | The emergence of innovative regulatory approaches in response to the challenges of the digital economy: «regulatory sandboxes», experimental regulatory approaches and algorithmic regulation as a response to the rapid pace of technological change. |
| | **Institutionalization of new norms and practices** | Shaping new institutional norms on privacy, data, cybersecurity and digital rights. The General Data Protection Regulation (GDPR) has influenced global norms on personal data protection, creating the so-called "Brussels effect" in the global regulation of the digital economy. |
| | **Changing models of corporate governance** | The impact of digital technologies on corporate governance practices, including transparency, accountability, and stakeholder engagement. Companies with higher levels of digitalization demonstrate more progressive corporate governance practices, including employee participation in decision-making and social responsibility. |
| | **Development of digital communes** | The emergence of new forms of collective governance of digital resources, including open source software, open data, and digital commons. Commons-based peer production practices create alternatives to market and hierarchical models of economic organization. |

Source: compiled by Oliynik K.D.

value of production (intelligent production increases the added value at the production stage through higher productivity, quality, and technological level); (2) integration of all links in the value chain (digital technologies provide a closer connection between different stages, blurring the boundaries between them); (3) personalization and customization (the possibility of mass production of individualized products increases the value of the production process); (4) reduction of intermediaries (direct communication between producers and consumers reduces the role of traditional distribution channels).

(4). Effects of collaboration and digital coordination. The importance of digital collaboration between enterprises at different levels of the supply chain is explained by the incentives for technological innovation in mid-level enterprises [29, p.9].

At least three main mechanisms are distinguished through which spillover effects of digital transformation affect the innovative activity of enterprises:

(1) improving supply chain efficiency (digital transformation of top-tier enterprises, using advanced data analysis, automated manufacturing and real-time supply chain monitoring technologies, not only optimizes their own production processes and improves product efficiency and quality, but also makes the supply chain more transparent and predictable);

(2) optimizing supply and demand (digital transformation helps optimize supply and demand through efficient information circulation and processing; the use of big data, cloud computing and artificial intelligence by top-tier enterprises ensures efficient information circulation, which reduces the problems of information asymmetry in traditional supply chains, helping to avoid the "bullwhip effect" [2] and the increase in demand fluctuations in the supply chain transmission process;

(3) stabilizing relationships between suppliers and consumers.

Digitalization promotes both types of innovation, leading to a comprehensive transformation of the entire value chain. The transformation of the smile curve occurs through two key factors: engineering innovation (technological improvements in the production process that increase quality, efficiency, and productivity) and business model innovation (new ways of creating, delivering, and capturing value that transform traditional business models).

## CONCLUSIONS

In contrast to traditional approaches, the network-centric approach argues that: (1) the unit of analysis is the structure of the interorganizational network, not the industry or individual firm; (2) the environment consists of multiple interconnected dynamic ecosystems, not stable industries; (3) the logic of strategy is based on effectuation — the active shaping of the environment based on available resources and existing opportunities while recognizing the potential risks of losing tangible and intangible resources; (4) value creation occurs through the co-creation of value by a network of companies, rather than through a linear value chain.

Digital transformation is changing the very nature of products, value creation processes, and the competitive environment. Companies need to rethink the sources of competitive advantage and adopt a network-centric approach. Successful strategies in the digital economy must: (1) consider interorganizational networks as a primary source of competitive advantage, actively shape digital ecosystems; (2) facilitate co-creation of value through digital platforms; (3) balance different network mechanisms to achieve optimal results.

Understanding the spillover effects of digital transformation is important for shaping digitalization policies and strategies at different levels: (1) at the enterprise level (developing digital transformation strategies taking into account potential spillover effects for supply chain partners; creating mechanisms for effective knowledge and technology transfer between partners; developing digital collaboration with enterprises at different levels of the supply chain); (2) at the level of industries and the economy as a whole (forming policies aimed at optimizing the spillover effects of digital transformation; developing digital infrastructure that facilitates effective knowledge and technology transfer; supporting digital collaboration between enterprises, especially those belonging to the same industry).

Література:

1. Булатова О.В., Резнікова Н.В., Іващенко О.А. Цифровий розрив чи цифрова нерівність? Нові виміри глобальних асиметрій соціально-економічного розвитку в умовах техноглобалізму. Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка. 2023. № 13 (25). С. 45—57. https://doi.org/10.34079/2226-2822-2023-13-25-45-57

2. Васелевський М. Ефект "бичачого батога" в ланцюзі поставок. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Логістика. 2003. С. 12—21. Available at: https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/6f43351e-6b01-4e9a-ae7d-0e46e-7b42c51/content

3. Крисоватий А., Десятнюк О., Птащенко О. Digital inclusion: financial and marketing aspects. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2023. № 3 (14). С. 93—102. https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.3.10

4. Птащенко О. В. Ризик-орієнтована система фінансового забезпечення в умовах розвитку інформаційних технологій. Бізнес Інформ. 2021. № 11. С. 172—178. DOI: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-11-172-178

5. Резнікова Н.В., Булатова О.В., Шлапак А.В., Іващенко О.А. Інновації як драйвер цифрової трансформації світової економіки в умовах техноглобалізму. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 12. С. 5—12. https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.12.5

6. Русак Д. М., Резнікова Н. В., Іващенко О. А. Ризик-менеджмент глобальних ланцюгів поставок: вразливість і стійкість у фокусі стратегічного управління в умовах глобальної невизначеності економічної кон'юнктури. Агросвіт. 2022. № 21.

7. Ali A., Son H. Measuring Inclusive Growth. Asian Development Review. 2007. Vol. 24, no. 1. P. 11—31.

8. Anand R., Mishra M., Peiris M. Inclusive Growth: Measurement and Determinants. IMF Working Paper. 2013. No. 13/135.

9. Barro R. Inequality and Growth in a Panel of Countries. Journal of Economic Growth. 2000. Vol. 5, no. 1. P. 5—32.

10. Bijker W. E., Hughes T. P., Pinch T. The Social Construction of Technological Systems: New Directions in the Sociology and History of Technology. Cambridge, MA: MIT Press, 1987. 470 p.

11. Brennen S., Kreiss D. Digitalization and digitization. 2014. Available at: http://culturedigitally.org/2014/09/digitalization-and-digitization/

12. Desyatnyuk O., Krysovatyy A., Ptashchenko O., Kyrylenko O., Kurtsev O. Innovative Digital Economy Strategies for Enhancing Financial Security in Logistics Optimisation. Journal of Information Systems Engineering and Management. 2025. Vol. 10 (2s). P. 397—407. DOI: https://doi.org/10.52783/jisem.v10i2s.328.11

13. Dong Q. Common Prosperity: Differences, Standards, and Focus. Economist (Jingjixuejia). 2001. No. 4. P. 13—18.

14. Elkjaer T., Damgaard J. How Digitalization and Globalization have Remapped the Global FDI Network. 2018. Available at: https://www.oecd.org/iaos2018/programme/IAOS-OECD2018_Elkjaer-Damgaard.pdf

15. Ferreira F., Galasso E., Negre M. Shared Prosperity: Concepts, Data, and Some Policy Examples. IZA Discussion Paper. 2018.

16. Hanelt A., Piccinini E., Gregory R. W., Hildebrandt B., Kolbe L. M. Digital Transformation of Primarily Physical Industries-Exploring the Impact of Digital Trends on Business Models of Automobile Manufacturers. 2015. Available at: https://www.researchgate.net/publication/277325717_Digital_-Transformation_of_Primarily_Physical_Industries_-_Exploring_the_Impact_of_Digital_Trends_on_-Business_Models_of_Automobile_Manufacturers

17. Johns J. L. Digital Technological Upgrading in Manufacturing Global Value Chains (GVCs): The Impact of Additive Manufacturing. Global Networks. Advance online publication. 2021. DOI: https://doi.org/10.1111/glob.12349

18. Koch T., Windsperger J. Seeing through the network: Competitive advantage in the digital economy. Journal of Organization Design. 2017. Vol. 6, no. 6. P. 1-30. DOI: https://doi.org/10.1186/s41469-017-0016-z

19. Lakner C., Negre M., Prydz E. Twinning the Goals: How Can Promoting Shared Prosperity Help to Reduce Global Poverty. World Bank Policy Research Working Paper. 2014.

20. Narayan A., Saavedra-Chanduvi J., Tiwari S. Shared Prosperity: Links to Growth, Inequality and Inequality of Opportunity. World Bank Policy Research Working Paper 6649. 2013. World Bank: Washington D.C.

21. Prokopenko O., Kichuk Ya., Ptashchenko O., Yurko I., Cherkashyna M. Logistics Concepts to Optimise Business Processes. Estudios de Economia Aplicada. 2021. Vol. 39 (3). Article 4712. DOI: http://dx.doi.org/10.25115/eea.v39i3.4712

22. Reznikova N., Bulatova O., Chugayev O., Ptashchenko O. Z-inequality in the conditions of the formation of a digital society: Peculiarities of intergenerational differences in reproduction of asymmetries of economic development. Actual problems of international relations. 2023. No. 1 (156). P. 46—58. DOI: https://doi.org/10.17721/apmv.2023.156.1.46-58

23. Reznikova N., Bulatova O., Ptashchenko O., Ivashchenko O., Panchenko V. Z-owning and Z-consumption in the conditions of movement from shareholder to stakeholder capitalism: values as the basis of self-identification. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 5. С. 28—36. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.5.28

24. Reznikova N., Panchenko V., Karp V., Grod M., Stakhurska S. The relationship between the green and digital economy in the concept of sustainable development. Economic Affairs. 2024. Vol. 69 (Special Issue). P. 389—399. DOI: https://doi.org/10.46852/0424-2513.1.2024.41

25. Reznikova N., Ptashchenko O., Chugayev O., Ivashchenko O. Y-Reality as a shift from "Great Moderation" to "Global Chaos": Assessment of global macroeconomic and crisis processes through the prism of generational dialogue and development issues. Журнал стратегічних економічних досліджень. 2022. № 6 (11). P. 9—20. DOI: https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.6.6.14

26. Rip A. Introduction of New Technology: Making Use of Recent Insights from Sociology and Economics of Technology. Technology Analysis & Strategic Management. 1995. Vol. 7 (4). P. 417—431.

27. Shen J. H., Tang S., Deng K. Re-evaluating the 'Smile Curve' in relation to outsourcing industrialization. 2016. http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2878762

28. Shlapak A., Yatsenko O., Ivashchenko O., Zarytska N., Osadchuk V. Digital transformation of international trade in the context of global competition: technological innovations and investment priorities. Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice. 2023. Vol. 6 (53). P. 334—347.

29. Wei J., Zhang X., Tamamine T. Digital transformation in supply chains: Assessing the spillover effects on midstream firm innovation. Journal of Innovation & Knowledge. 2024. Vol. 9. P. 100483. https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100483

30. World Bank. Poverty and Shared Prosperity 2022: Correcting Course. World Bank. 2022. Available at: http://hdl.handle.net/10986/37739

References:

1. Bulatova, O. V., Reznikova, N. V. and Ivashchenko, O. A. (2023), "Digital divide or digital inequality? New dimensions of global asymmetries of socio-economic development under technoglobalism", Visnyk Mariupolskoho derzhavnoho universytetu. Seriia: Ekonomika, vol. 13 (25), pp. 45—57, https://doi.org/10.34079/2226-2822-2023-13-25-45-57

2. Vaselevskyi, M. (2003), "The bullwhip effect in the supply chain", Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika". Lohistyka, pp. 12-21, available at: https://ena.lpnu.ua:8443/server/api/core/bitstreams/6f43351e-6b01-4e9a-ae7d-0e46e7b42c51/content (Accessed 5 April 2025).

3. Krysovatyi, A., Desiatniuk, O. and Ptashchenko, O. (2023), "Digital inclusion: financial and marketing aspects", Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen, vol. 3 (14), pp. 93—102, https://doi.org/10.30857/2786-5398.2023.3.10

4. Ptashchenko, O. V. (2021), "Risk-oriented system of financial support in the conditions of information technologies development", Biznes Inform, vol. 11, pp. 172—178, https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-11-172-178

5. Reznikova, N. V., Bulatova, O. V., Shlapak, A. V. and Ivashchenko, O. A. (2023), "Innovations as a driver of the digital transformation of the world economy under technoglobalism", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 12, pp. 5—12, https://doi.org/10.32702/2306-6814.-2023.12.5

6. Rusak, D. M., Reznikova, N. V. and Ivashchenko, O. A. (2022), "Risk management of global supply chains: vulnerability and resilience in the focus of strategic management under conditions of global economic uncertainty", Ahrosvit, vol. 21.

7. Ali, A. and Son, H. (2007), "Measuring Inclusive Growth", Asian Development Review, vol. 24 (1), pp. 11—31.

8. Anand, R., Mishra, M. and Peiris, M. (2013), "Inclusive Growth: Measurement and Determinants", IMF Working Paper, vol. 13/135.

9. Barro, R. (2000), "Inequality and Growth in a Panel of Countries", Journal of Economic Growth, vol. 5 (1), pp. 5—32.

10. Bijker, W. E., Hughes, T. P. and Pinch, T. (1987), The Social Construction of Technological Systems: New Directions in the Sociology and History of Technology, MIT Press, Cambridge, USA

11. Brennen, S. and Kreiss, D. (2014), "Digitalization and digitization", available at: http://culturedigitally.org/2014/09/digitalization-and-digitization/ (Accessed 1 April 2025).

12. Desyatnyuk, O., Krysovatyy, A., Ptashchenko, O., Kyrylenko, O. and Kurtsev, O. (2025), "Innovative Digital Economy Strategies for Enhancing Financial Security in Logistics Optimisation", Journal of Information Systems Engineering and Management, vol. 10 (2s), pp. 397—407, https://doi.org/10.52783/jisem.v10i2s.328.11

13. Dong, Q. (2001), "Common Prosperity: Differences, Standards, and Focus", Economist (Jingjixuejia), vol. 4, pp. 13—18.

14. Elkjaer, T. and Damgaard, J. (2018), "How Digitalization and Globalization have Remapped the Global FDI Network", available at: https://www.oecd.org/iaos2018/programme/IAOS-OECD2018_Elkjaer-Damgaard.pdf (Accessed 1 April 2025).

15. Ferreira, F., Galasso, E. and Negre, M. (2018), "Shared Prosperity: Concepts, Data, and Some Policy Examples", IZA Discussion Paper.

16. Hanelt, A., Piccinini, E., Gregory, R. W., Hildebrandt, B. and Kolbe, L. M. (2015), "Digital Transformation of Primarily Physical Industries: Exploring the Impact of Digital Trends on Business Models of Automobile Manufacturers", available at: https://www.researchgate.net/publication/277325717 (Accessed 1 April 2025).

17. Johns, J. L. (2021), "Digital Technological Upgrading in Manufacturing Global Value Chains (GVCs): The Impact of Additive Manufacturing", Global Networks, advance online publication, https://doi.org/10.1111/glob.12349

18. Koch, T. and Windsperger, J. (2017), "Seeing through the network: Competitive advantage in the digital economy", Journal of Organization Design, vol. 6 (6), pp. 1—30, https://doi.org/10.1186/s41469-017-0016-z

19. Lakner, C., Negre, M. and Prydz, E. (2014), "Twinning the Goals: How Can Promoting Shared Prosperity Help to Reduce Global Poverty", World Bank Policy Research Working Paper.

20. Narayan, A., Saavedra-Chanduvi, J. and Tiwari, S. (2013), "Shared Prosperity: Links to Growth, Inequality and Inequality of Opportunity", World Bank Policy Research Working Paper, vol. 6649, World Bank, Washington D.C.

21. Prokopenko, O., Kichuk, Ya., Ptashchenko, O., Yurko, I. and Cherkashyna, M. (2021), "Logistics Concepts to Optimise Business Processes", Estudios de Economia Aplicada, vol. 39 (3), article 4712, http://dx.doi.org/10.25115/eea.v39i3.4712

22. Reznikova, N., Bulatova, O., Chugayev, O. and Ptashchenko, O. (2023), "Z-inequality in the conditions of the formation of a digital society: Peculiarities of intergenerational differences in reproduction of asymmetries of economic development", Actual Problems of International Relations, vol. 1 (156), pp. 46—58, https://doi.org/10.17721/apmv.2023.156.1.46-58

23. Reznikova, N., Bulatova, O., Ptashchenko, O., Ivashchenko, O. and Panchenko, V. (2023), "Z-owning and Z-consumption in the conditions of movement from shareholder to stakeholder capitalism: values as the basis of self-identification", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 5, pp. 28—36, https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.5.28

24. Reznikova, N., Panchenko, V., Karp, V., Grod, M. and Stakhurska, S. (2024), "The relationship between the green and digital economy in the concept of sustainable development", Economic Affairs, vol. 69 (Special Issue), pp. 389—399, https://doi.org/10.46852/0424-2513.1.2024.41

25. Reznikova, N., Ptashchenko, O., Chugayev, O. and Ivashchenko, O. (2022), "Y-Reality as a shift from 'Great Moderation' to 'Global Chaos': Assessment of global macroeconomic and crisis processes through the prism of generational dialogue and development issues", Zhurnal stratehichnykh ekonomichnykh doslidzhen, vol. 6(11), pp. 9—20, https://doi.org/10.30857/2786-5398.2022.-6.6.14

26. Rip, A. (1995), "Introduction of New Technology: Making Use of Recent Insights from Sociology and Economics of Technology", Technology Analysis & Strategic Management, vol. 7 (4), pp. 417—431.

27. Shen, J. H., Tang, S. and Deng, K. (2016), "Re-evaluating the 'Smile Curve' in relation to outsourcing industrialization", http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2878762

28. Shlapak, A., Yatsenko, O., Ivashchenko, O., Zarytska, N. and Osadchuk, V. (2023), "Digital transformation of international trade in the context of global competition: technological innovations and investment priorities", Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice, vol. 6 (53), pp. 334—347.

29. Wei, J., Zhang, X. and Tamamine, T. (2024), "Digital transformation in supply chains: Assessing the spillover effects on midstream firm innovation", Journal of Innovation & Knowledge, vol. 9, article 100483, https://doi.org/10.1016/j.jik.2024.100483

30. World Bank. (2022), "Poverty and Shared Prosperity 2022: Correcting Course", available at: http://hdl.handle.net/10986/37739 (Accessed 5 April 2025).

*Стаття надійшла до редакції 07.08.2025 р.*

УДК 338.242

*О. М. Зборовська,*
*д. е. н., професор, професор кафедри фінансів, банківської справи, страхування та фондового ринку, Запорізький національний університет*
*ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-8221-9935*
*В. І. Дмитрієв,*
*аспірант, Запорізький національний університет*
*ORCID ID: https://orcid.org/0009-0002-6186-7612*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.18.73

# РИЗИКИ В ДІЯЛЬНОСТІ МАЛИХ ПІДПРИЄМСТВ

O. Zborovska,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Finance, Banking, Insurance and Fund Market. National University in Zaporizhzhia
V. Dmytriiev,
Postgraduate student of the Zaporizhzhia National University

## RISKS IN SMALL BUSINESS ACTIVITIES

***У статті набули подальшого розвитку понятійно-категорійний базис управління ризиками в діяльності малих підприємств за рахунок поглиблення змісту поняття ризик. Аналіз термінологічного апарату дозволів виявити основні характерні риси ризикової ситуації. Розглядаються основні, на думку автора, особливості виникнення ризиків: випадковий характер події; управлінське рішення; можливість прогнозування наслідків події; вплив на результати діяльності суб'єкта господарювання; поява додаткових можливостей. Елементи невпевненості та ризику також вносять необхідність вибору нових інструментів в умовах переходу від екстенсивних до інтенсивних методів розвитку економіки.***

***Визначено, що існуючі різноманітні підходи до класифікації ризиків не охоплюють усіх проблем, пов'язаних з вивченням конкретних видів ризиків, особливо в економічній сфері. Науково обгрунтована класифікація ризиків суб'єктів малого підприємництва. Доведено, що класифікація ризиків суб'єктів господарювання сприяє встановленню причинно-наслідкових зв'язків ризикових подій, сприяє чіткому визначенню місця кожного ризику в загальній системі підприємництва, створює потенційні можливості для ефективного застосування відповідних методів оцінки та прогнозування ризиків, а також удосконаленню науково-практичних підходів управління ризиком.***

***The article develops the conceptual and categorical basis for risk management in the activities of small enterprises by deepening the content of the concept of risk. The risks of small enterprises should be considered as risks that arise in the process of their economic activity and may be of a large, special, or natural disaster nature. The introduction of the concept of risks of small enterprises seems useful for conducting a qualitative analysis of the possible occurrence of unforeseen situations in the specific practice of small enterprises as an economic entity.***

***After analyzing literary sources devoted to the problem of risk, it can be concluded that until now there is no consensus among scientific researchers regarding the definition of the essence of the "risk" category.***

***The analysis of the terminological apparatus allows to identify the main characteristics of a risk situation. The author considers the main features of risk occurrence: the random nature of the event; management decision; the possibility of predicting the consequences of the event; impact on the***

***results of the economic entity's activities; the emergence of additional opportunities. Elements of uncertainty and risk also introduce the need to choose new tools in the transition from extensive to intensive methods of economic development.***

***It is determined that the existing diverse approaches to the classification of risks do not cover all the problems associated with the study of specific types of risks, especially in the economic sphere. A scientifically grounded classification of the risks of small business entities is provided. It is proven that the classification of risks of economic entities contributes to the establishment of cause-and-effect relationships of risk events, contributes to a clear definition of the place of each risk in the overall system of entrepreneurship, creates potential opportunities for the effective application of appropriate methods for assessing and forecasting risks, as well as improving scientific and practical approaches to risk management. Classification is conditional in nature, since it is difficult to draw a hard line between types of risks, because they are all interconnected, changing and complementing each other.***

*Ключові слова: ризик, малий бізнес, підприємництво, дефініція, класифікація.*
*Key words: risk, small business, entrepreneurship, definition, classification.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Дослідження теоретичних питань, пов'язаних з управлінням ризиками суб'єктів малого бізнесу, є актуальним науковим і практичним завданням. При цьому, поряд з вивченням сутності, основних принципів, характеристик і функцій ризиків, велике значення має класифікація ризиків та аналіз причин їх виникнення у суб'єктів малого бізнесу. В умовах сучасного ринку перед малими суб'єктами господарювання з метою утримання конкурентних позицій постає завдання зниження невпевненості при прийнятті управлінських рішень. Одночасно зростає роль методики оцінки ризиків реалізації прийнятих рішень. Детальне вивчення науково-теоретичних підходів до сутності ризиків та їх класифікації сприяють чіткому визначенню місця кожного ризику в загальній системі малого підприємництва та створюють потенційні можливості для ефективного застосування відповідних методів і прийомів управління ризиком в сучасних умовах. Вивченням проблем управління ризиками займаються як зарубіжні, так і вітчизняні вчені, однак багато досліджень відрізняються суперечливістю та відсутністю єдиної точки зору навіть за такими основоположними аспектами, як визначення ризиків та їх класифікація.

## АНАЛІЗ ОСТАТНІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемам ризиків у підприємництві приділяється велика увага в наукових колах. Багаточисельні наукові публікації українських та зарубіжних дослідників, Друкера П., Купера Д., Рашіді Х., Сливодського А., Тарасової К., Шепеленко О., та ін., з питань природи, сутності, класифікації та методів мінімізації ризиків, з якими доводиться взаємодіяти суб'єктам підприємництва, сприяють розумінню того, що успішна підприємницька діяльність можлива виключно на основі врахування зовнішніх та внутрішніх ризиків.

Особливе місце практично в усіх розділах теорії та практики антикризового управління малих підприємств займає проблема визначення, класифікації, оцінки, контроля та регулювання проблемних явищ. В публікаціях досліджено також інструментарій визначення оптимального співвідношення ризику та рівня ділової активності, ліквідності, ретабельності, заснований на аналізі ролі та місця ризику.

Існуюча література з теорії ризиків характеризується неоднозначністю в постановці термінологічного апарату, інтерпретації основних елементів, характеристик, класифікаційний ознак, причинно-наслідкових зв'язків ризику, розуміння складу та структури факторів невпевненості з якими стикаються суб'єкти підприємницької діяльності. Дослідження ризиків, з позиції систематизації їх класифікаційних ознак набуває особливої актуальності за сучасних умов невизначеності та нестабільності.

## МЕТА РОБОТИ

Мета роботи полягає у дослідженні теоретичних положень визначення поняття "ризик", систематизації ризикоутворюючих факторів, дослідження і розвинення класифікаційних ознак ризиків та визначення їх впливу на результати діяльності суб'єктів малого бізнесу.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Багатофакторна динаміка, зовнішнє оточення об'єкта управління та вплив людського фактору дозволяє зробити висновок, що підприємницька діяльність має ризиковий характер.

Зміст категорії "ризик" здійснюється в розрізі його функцій. Такі дослідники в галузі ризику як Волошина-Сідей В., Тарасова К., Фурсик М., Чуприна І., Шляга О., [1, 6, 7, 9] виділяють такі чотири функції ризику, які дають розгорнуту характеристику ризику як економічної категорії: аналітична, інноваційна, регулятивна, захисна. Наведемо коротку характеристику вищезазначеним функціям.

Аналітична функція полягає в можливості вибору одного з багатьох варіантів управлінського рішення, для чого суб'єкт управлінської дії повинен приймати рішення з урахуванням оцінки наявного стану малого підприємства і прогнозуванням наслідків такого рішення. Інноваційна функція зумовлена можливістю мінімізації

підвищених ризиків, пов'язаних з новизною розробленої та впровадженої технології або інноваційного продукту, товару або послуги. Регулятивна функція базується на двох аспектах: конструктивному та деструктивному. Конструктивній підхід може бути застосований до фінансово стабільних суб'єктів господарювання, які при планування враховують прогнозні показники майбутніх ризиків. Регуляторна функція деструктивного напряму полягає в тому, що ризик ігнорується, тобто прийняття рішень не базується на результатах аналізу ймовірності та величини ризику, а також урахуванні закономірностей економічної діяльності суб'єктів господарювання. Захисна функція ризику проявляється в необхідності державного регулювання прав і обов'язків осіб, які приймають управлінські рішення, які включають елементи господарського ризику.

Поняття "ризик" наразі не є усталеним, а сам термін "ризик" пройшов досить тривалий історичний період розвитку. До того ж існування невпевненості та ризику є невід'ємним компонентом підприємницької діяльності. Багатоаспектність ризику призводить до множини несовпадаючих, а інколи протилежних трактовань цієї економічної категорії.

Королюк Т. надає таке визначення цій категорії "...можливість того, що відбудуться події, які вплинуть на реалізацію стратегії та досягнення бізнес-цілей" [3, с. 69].

Вітчизняний вчений Дячков Д. фокусуючи увагу на складності управлінської діяльності, зазначає, що ризик це "...небезпека настання непередбачених та небажаних для суб'єкта наслідків його дій" [2, с.239]

Звертає увагу погляд Шепеленко О. ка робить висновок, що ризик це "...спосіб господарювання в непередбачених умовах (обставинах), при створюються завдяки особливим здібностям підприємця можливості і необхідність запобігати, зменшувати несприятливу дію стохастичних умов і одержувати в цих умовах підприємницький дохід" [6, с. 192]

Значний інтерес має підхід до розгляду взаємозв'язку понять "невизначеність" та "ризик" Орлової О. Позиція вченої зводиться до наступної дефініції ризику, а саме: "...можливість настання подій з негативними наслідками в результаті певних рішень чи дій. Сутність поняття "ризик" спирається на вивчення властивостей ризику: невизначеності (ризик виникає за умови альтернативного розвитку подій), збитку (оскільки ризик існує, коли результат може призвести до збитку), наявності аналізу розвитку ситуації (ризик передбачає якісну чи кількісну оцінку та розуміння можливості негативних наслідків у майбутньому періоді), приналежності конкретному суб'єкту (тому що ризик виникає при практичній значущості для кого-небудь очікуваної події)" [5, с. 132].

**Таблиця 1. Класифікація ризиків малих підприємств**

| № | *Класифікаційна ознака* | | | |
|---|---|---|---|---|
| 1 | Природа виникнення ризику | | | |
| | 1.1. суб'єктивний | | 1.2. об'єктивний | |
| 2 | Ступінь керованості | | | |
| | 2.1. керуємий | | 2.2. некеруємий | |
| 3 | Сфера виникнення | | | |
| | 3.1. зовнішній некеруємий | 3.2. зовнішній керуємий | 3.3. внутрішній некеруємий | 3.4. внутрішній керуємий |
| 4 | Можливість забезпечення наслідків ризиків | | | |
| | 4.1. забезпечені | | 4.2. незабезпечені | |
| 5 | Етап виникнення | | | |
| | 5.1. на етапі планування | | 5.2. на етапі реалізації | |
| 6 | Час тривалості | | | |
| | 6.1. довгострокові | 6.2. середньострокові | | 6.3. короткострокові |
| 7 | Обсяг впливу | | | |
| | 7.1. вплив на усі бізнес-процеси | 7.2 вплив на кілька бізнес-процесів | | 7.3. вплив на один бізнес-процес |
| 8 | Регулярність виникнення | | | |
| | 8.1. постійні | 8.2. періодичні | | 8.3. разові |
| 9 | Ступінь ризику | | | |
| | 9.1. мінімальний | 9.2. підвищений | 9.3. критичний | 9.4. недопустимий |
| 10 | Характер очікувань | | | |
| | 10.1. безумовний | 10.2. маловірогідний | 10.3. непередбачуваний | |
| 11 | Причина виникнення | | | |
| | 11.1. фінансова | 11.2. транспортна | 11.3. політична | 11.4. страхова |
| | 11.5. банківська | 11.6. технічна | 11.7. юридична | 11.8. комерційна |
| | 11.9. інвестиційна | 11.10. виробнича | 11.11. кадрова | 11.12. екологічна |
| 12 | Територіальне розповсюдження | | | |
| | 12.1. глобальний | 12.2. регіональний | | 12.3. локальний |
| 13 | Форма можливих втрат | | | |
| | 13.1. фінансова | 13.2. репутаційна | 13.3. організаційна | 13.4. матеріальна |
| 14 | Ступінь участі людини | | | |
| | 14.1. управлінська | 14.2. мотиваційна | | 14.3. кваліфікаційна |
| | 14.4. психологічна | | 14.5. фізіологічна | |

На нашу думку, наведені вище визначення в більшості своїй не суперечать одне одному і мають право на існування. Аналіз термінологічного апарату "ризику" дозволяє виявити основні характерні риси ризикової ситуації: 1) випадковий характер події; 2) управлінське рішення; 3) можливість прогнозування наслідків події; 4) вплив на результати діяльності суб'єкта господарювання; 5) поява додаткових можливостей.

Проаналізувавши літературні джерела, присвячені проблемі ризику, можна зробити висновок, що до сих пір серед наукових дослідників немає єдиної думки щодо визначення сутності категорії "ризик". "Ризик" як економічна категорія визначається, з одного боку, як загроза майбутніх втрат у вигляді додаткових витрат або отримання більш низьких доходів, а з іншого, як небезпека можливого та ймовірного недотримання доходів або втрати ресурсів порівняно з плановими показниками діяльності. Для більш суттєвого розуміння теоретичних оглядів на ризики у малому бізнесі слід розглянути їх класифікацію.

Особливістю класифікації ризиків малого бізнесу мають змішаний характер, можуть бути складовою частиною одне одного. Класифікація носить умовний характер, оскільки складно провести жорсткий поділ кордонів між видами ризиків, тому що всі вони знаходять-

ся у взаємозв'язку, змінюючи та доповнюючи одне одного. Найважливішими ознаками класифікації ризиків є: природа виникнення, сфера виникнення, місце виникнення, сфера виникнення, характер наслідків, обсяг впливу, регулярність виникнення, ступінь можливих втрат, та ін. Класифікація ризиків наведена у таблиці 1.

Слід зазначити, що наведена вище класифікація ризиків є досить умовною, оскільки складно визначити чіткі кордони між різними видами ризиків. Всі вони знаходяться у взаємозв'язку, змінюючи та доповнюючи одне одного як у бік посилення впливу факторів ризику, так і у бік ослаблення такого впливу. Рівні ж ризиків можуть бути різними і залежати від великої кількості факторів.

## ВИСНОВКИ

Ми поділяємо наведену класифікацію ризиків суб'єктів малого бізнесу, оскільки саме ця класифікація більш повно розкриває сукупність причин виникнення ризику. Отже, ризиками малих підприємств слід вважати ризики які виникають у процесі їх господарської діяльності, та можуть мати характер великих, особливих або ризиків стихійних лих. Введення поняття "ризики малих підприємств" видається корисним для проведення якісного аналізу можливого виникнення непередбачуваних ситуацій у конкретній практиці діяльності малих підприємств як економічного суб'єкта.

Література:

1. Волошина-Сідей В. В. Аналіз оцінки ризиків як інструмент сталого розвитку підприємництва в умовах глобальних викликів та коронакризи. Приазовський економічний вісник. 2021. № 2 (25). С. 72—76.

2. Дячков Д. В. Формування системи ризик-менеджменту підприємства. Економічний форум. 2015. № 4. С. 235—241.

3. Королюк Т. Систематизація і класифікація ризиків у галузях економічної науки. Галицький економічний вісник. 2015. Т. 48. № 1. С. 62—71.

4. Краля В. Г. Використання інструментарію управлінської діагностики для прииняття ефективних управлінських рішень. Український журнал прикладної економіки. 2021. Том 6. № 1. С. 85—92.

5. Орлова О. М. Ризики промислових підприємств в умовах пандемії COVID-19. Бізнес-Інформ. 2021. № 2. С. 131—137.

6. Тарасова К. І. Класифікація ризиків в економічній теорії. Науковий вісник. Одеський державний економічний університет. Всеукраїнська асоціація молодих науковців. Науки: економіка, політологія, історія. 2012. № 1 (153). С. 102—115.

7. Чуприна І. В. Поняття та класифікація ризиків в підприємницькій діяльності. Збірник наукових праць ВНАУ. 2012. № 4 (70). С. 187—194.

8. Шепеленко О. В. Управління підприємницькими ризиками суб'єкта господарювання. Економічні науки: Вісник ДонНУЕТ. 2011. № 4 (52). С. 189—199.

9. Шляга О. В., Фурсик М. В. Сутність діагностики економічного стану підприємства в сучасних умовах господарювання. Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії. 2013. Випуск 5. С. 44—54.

10. Drucker Peter F. The Practice Of Management. Allied Publishers, 1975. 404 p.

11. Cooper D. F., Grey S., Raymond G., Walker P. Project Risk Management Guidelines: Managing Risk in Large Projects and Complex Procurements. England: John Wiley & Sons, Ltd., 2005. 400 p.

12. Hoodat, H., Rashidi, H. Classification and analysis of risks in software engineering. World Academy of Science, Engineering and Technology. 2009. № 56 (32) С. 446—452. URL: https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.193.3662&rep=rep1&type=pd

13. Slywotzky A. Turning Strategic Risk into Growth Opportunities. Harvard Business Review. 2008. Sep 15. P. 78-88. URL: https://www.cfin.ru/finanalysis/risk/threats_into_growth.shtml.

References:

1. Voloshyna-Sidej, V.V. (2021), "Analysis of risk assessment as a tool for sustainable development of entrepreneurship in the context of global challenges and the corona crisis", Pryazovs'kyj ekonomichnyj visnyk, vol. 2 (25), pp. 72—76.

2. Diachkov, D.V. (2015), "Formation of an enterprise risk management system", Ekonomichnyj forum, vol. 4, pp. 235—241.

3. Koroliuk, T. (2015), "Systematization and classification of risks in the branches of economic science", Halyts'kyj ekonomichnyj visnyk, vol. 48, no. 1, pp. 62—71.

4. Kralia, V.H. (2021), "Use of management diagnostics tools for making effective management decisions", Ukrains'kyj zhurnal prykladnoi ekonomiky, vol. 6, no. 1, pp. 85—92.

5. Orlova, O.M. (2021), "Risks of industrial enterprises in the context of the COVID-19 pandemic", Biznes-Inform, vol. 2, pp. 131—137.

6. Tarasova, K.I. (2012), "Classification of risks in economic theory", Naukovyj visnyk. Odes'kyj derzhavnyj ekonomichnyj universytet. Vseukrains'ka asotsiatsiia molodykh naukovtsiv. Nauky: ekonomika, politolohiia, istoriia, vol. 1 (153), pp. 102—115.

7. Chupryna, I.V. (2012), "Concept and classification of risks in entrepreneurial activity", Zbirnyk naukovykh prats' VNAU, vol. 4 (70), pp. 187—194.

8. Shepelenko, O.V. (2011), "Management of entrepreneurial risks of a business entity", Ekonomichni nauky: Visnyk DonNUET, vol. 4 (52), pp. 189—199.

9. Shliaha, O.V. and Fursyk, M.V. (2013), "The essence of diagnosing the economic condition of an enterprise in modern economic conditions", Ekonomichnyj visnyk Zaporiz'koi derzhavnoi inzhenernoi akademii, vol. 5, pp. 44—54.

10. Drucker, P.F. (1975), The Practice Of Management, Allied Publishers, Mumbai, India.

11. Cooper, D.F. Grey, S. Raymond, G. and Walker, P. (2005), Project Risk Management Guidelines: Managing Risk in Large Projects and Complex Procurements, John Wiley & Sons, Ltd., England.

12. Noodat, H. and Rashidi, H. (2009), "Classification and analysis of risks in software engineering", World Academy of Science, Engineering and Technology, vol. 56 (32), pp. 446—452, available at: https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.193.3662&rep=rep1&type=pd (Accessed 15 Aug 2025).

13. Slywotzky, A. (2008), "Turning Strategic Risk into Growth Opportunities", Harvard Business Review, Sep 15, pp. 78—88, available at: https://www.cfin.ru/finanalysis/risk/threats_into_growth.shtml. (Accessed 15 Aug 2025).

*Стаття надійшла до редакції 22.08.2025 р.*

УДК 657.631:343.352

*А. С. Майстренко,*
*аспірант, Державний торговельно-економічний університет*
*ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-7646-9476*
*К. О. Назарова,*
*д. е. н., професор, завідувач кафедри фінансового аналізу та аудиту,*
*Державний торговельно-економічний університет*
*ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-5019-9244*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.18.77

# АНТИКОРУПЦІЙНА ПРОГРАМА КОМПАНІЇ ЯК ОБ'ЄКТ АНТИКОРУПЦІЙНОГО АУДИТУ

A. Maistrenko,
Postgraduate student, State University of Trade and Economics
K. Nazarova,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Financial Analysis and Audit, State University of Trade and Economics

## ANTI-CORRUPTION PROGRAM OF A COMPANY AS AN OBJECT OF ANTI-CORRUPTION AUDIT

***У статті досліджено значення антикорупційних програм у діяльності українських компаній в умовах євроінтеграції. Визначено актуальність запровадження внутрішніх антикорупційних програм як елементу комплаєнс-системи підприємств, що прагнуть відповідати європейським нормам доброчесності. На основі аналізу законодавства та досвіду провідних компаній сформовано загальну дорожню карту розробки антикорупційної програми від оцінки корупційних ризиків до моніторингу та удосконалення заходів. Проведено порівняльний аналіз типових елементів антикорупційних програм на прикладі модельної програми та програм державних підприємств, що дозволило відокремити обов'язкові та додаткові компоненти. Обгрунтовано роль антикорупційного аудиту як інструменту внутрішнього контролю: показано, що регулярний аудит забезпечує дотримання антикорупційної політики та підвищує ефективність комплаєнсу. Зроблено висновки щодо значущості антикорупційного аудиту для підвищення прозорості бізнесу та відповідності України європейським вимогам.***

***The purpose of this study is to examine the principles, structure, and practical implementation of corporate anti-corruption programs as essential elements of compliance systems in Ukrainian companies, particularly in the context of European integration. The research defines a structured approach to designing, implementing, and auditing such programs to improve transparency, reduce corruption risks, and align business processes with EU governance standards.***

***Using theoretical and analytical methods, the study analyzes legislative frameworks, international standards (ISO 37001, OECD principles, UK Bribery Act), and the practical experience of leading Ukrainian companies. Comparative and system analyses are applied to identify core and advanced elements of anti-corruption programs and to conceptualize the role of anti-corruption audits as components of internal control and corporate compliance systems. Case studies of programs developed by the National Agency on Corruption Prevention and major state-owned enterprises support the creation of a universal roadmap for program implementation and evaluation.***

***The findings outline a step-by-step roadmap that includes risk assessment, adoption of zero-tolerance policies, employee training, monitoring, and regular program updates. Anti-corruption audits (internal and external) are highlighted as critical tools for ensuring program effectiveness, identifying emerging risks, and building stakeholder trust. Integrating audits into the Plan-Do-Check-Act (PDCA) cycle ensures the adaptability and relevance of compliance mechanisms.***

***The study concludes that well-structured anti-corruption programs, reinforced by systematic audits, are not only regulatory requirements but also strategic drivers of sustainable business growth, enhanced corporate governance, and effective integration into the European business environment. Future research should focus on developing measurable indicators for evaluating program performance, integrating anti-corruption audits with financial and operational audits, and assessing their impact on corporate performance and investment attractiveness.***

*Ключові слова: корупція, антикорупційна програма, комплаєнс, антикорупційний аудит, корупційні ризики, внутрішній контроль.*

*Key words: corruption, anti-corruption program, compliance, anti-corruption audit, corruption risks, internal control.*

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

Корупція традиційно залишається однією з головних перешкод соціально-економічного розвитку України. На тлі євроінтеграційних процесів, що активізувалися після набуття Україною статусу країни-кандидата в ЄС, боротьба з корупцією набуває особливої актуальності. Європейський Союз висуває жорсткі вимоги щодо доброчесності та прозорості як у публічному секторі, так і в корпоративному управлінні. Впровадження ефективних антикорупційних заходів є передумовою успішної інтеграції до єдиного європейського ринку. Відповідно, українські компанії мають підвищувати корпоративну культуру доброчесності та запроваджувати внутрішні антикорупційні програми, щоб відповідати європейським стандартам, підвищувати інвестиційну привабливість та мінімізувати корупційні ризики.

Антикорупційна програма юридичної особи визначається Національним агентством з питань запобігання корупції (НАЗК) як ключовий елемент антикорупційної комплаєнс-системи — комплекс правил, стандартів і процедур, спрямованих на зменшення впливу корупції у діяльності компанії [1]. В Україні після Революції Гідності 2014 року сформовано базове нормативне підгрунтя: Закон України "Про запобігання корупції" 2014 р. запровадив обов'язок окремих категорій підприємств мати антикорупційні програми та визначив вимоги до їх змісту. У 2020 р. набув чинності спеціальний закон "Про антикорупційні програми підприємств", який поширив вимоги щодо розробки внутрішніх програм запобігання корупції на широке коло юридичних осіб. Таким чином, антикорупційні програми стали обов'язковими для підприємств усіх форм власності, особливо для державних, комунальних підприємств та компаній-учасників значних публічних закупівель. Одночасно НАЗК у співпраці з бізнес-спільнотою оновило Типову антикорупційну програму юридичної особи (рішення №75 від 02.03.2017) під сучасні потреби, яку було оновлено згідно з наказом НАЗК від 10.12.2021 № 794/21 [2].

Актуальність теми зумовлена як зовнішніми, так і внутрішніми факторами. З одного боку, євроінтеграція вимагає від українських компаній імплементації європейських принципів належного врядування, де антикорупційні комплаєнс-програми є звичною практикою. Європейські партнери та інвестори очікують, що український бізнес дотримуватиметься політики нульової толерантності до корупції, впроваджуючи дієві механізми запобігання хабарництву, конфлікту інтересів тощо. З іншого боку, в Україні зростає попит суспільства на очищення бізнес-середовища. За даними опитувань, 76% керівників підприємств вважають корупцію дуже серйозною проблемою бізнесу, а 83,1% бізнесменів переконані, що корупція в країні є вкрай поширеним явищем [3]. Це підкреслює необхідність посилення корпоративних антикорупційних заходів.

Попри активізацію антикорупційних реформ (створення НАБУ, НАЗК, ВАКС, тощо), бізнес-середовище все ще залишається схильним до корупційних ризиків. Саме тому впровадження антикорупційних програм у компаніях є приорітетним завданням, адже це один із дієвих інструментів протидії корупції на мікрорівні. Антикорупційні програми, інтегровані у систему внутрішнього контролю, дозволяють компаніям виявляти та мінімізувати випадки хабарництва, шахрайства, конфлікту інтересів та інших неетичних практик у своїй діяльності. Як відзначає низка дослідників, антикорупційний комплаєнс у приватному секторі стає новим підходом до попередження корупції в компаніях [4]. Однак, ще залишаються дискусійні питання щодо оптимальної структури таких програм та оцінки їх ефективності.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Наукові та прикладні джерела свідчать про формування цілісної парадигми корпоративного антикорупційного комплаєнсу, де антикорупційна програма розглядається як базовий елемент системи внутрішнього контролю та управління ризиками. У національному контексті НАЗК визначає програму юридичної особи як

ключовий компонент антикорупційної комплаєнс-системи, водночас розвиваючи нормативно-методичну базу та Типову антикорупційну програму, що слугує референтною моделлю для бізнесу та держсектору [1; 2]. Це закладає стандартизовані вимоги до структури програм і процедур контролю, а також до інституціоналізації ролі уповноваженого/комплаєнс-офіцера.

Значний внесок у розробку антикорупційних стратегій зробили такі міжнародні організації, як Transparency International, Світовий банк та Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD). Питання формування антикорупційної політики в Україні знайшли відображення в наукових роботах К. Безверхого, Л. Гнилицької, В. Гордополова, Г. Кіндрацької, С. Ковач, О. Костенко, К. Назарової, М. Неживої, В. Мисюк, І. Парасій-Вегуненко та багатьох інших. Також науковці в юридичній сфері, досліджують питання щодо уточнення змістовних ознак антикорупційного комплаєнсу в діяльності юридичних осіб приватного права як одного з механізмів запобігання корупції, серед них Є. Бідний, А. Галай, Р. Гречанюк, С. Подоляк, Л. Солярьова, І. Філіпова та ін.

За словами Л. Гнилицької, використання співробітниками службового становища в особистих цілях перетворилося на першочергову внутрішню загрозу економічній безпеці підприємств [5]. Опитування бізнесу та населення фіксують високу чутливість до корупційних проявів, що підкреслює суспільний запит на ефективні корпоративні механізми запобігання та виявлення порушень.

## ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Постановка завдання: розкрити значення та структуру антикорупційної програми підприємства як об'єкта антикорупційного аудиту, сформувати загальні підходи (дорожню карту) до її розробки, визначити основні та додаткові елементи таких програм на основі порівняльного аналізу типових документів, а також обґрунтувати роль антикорупційного аудиту у забезпеченні ефективності комплаєнс-системи компанії.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ Й ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Вступаючи в новий етап відносин з ЄС, Україна зобов'язалася імплементувати європейські правила і практики у сфері запобігання корупції. Це стосується не лише державного управління, але й приватного сектора. У 2022 році Європейська Комісія визначила прогрес у боротьбі з корупцією одним із ключових критеріїв для початку переговорів про вступ України до ЄС. Вимоги включають зміцнення незалежності антикорупційних органів, відновлення обов'язкового декларування, а також посилення корпоративної доброчесності. Зокрема, бізнес в Україні має продемонструвати відповідність принципам прозорості, впроваджуючи дієві комплаєнс-програми.

Європейські компанії широко практикують антикорупційні політики у вигляді кодексів поведінки, програм навчання, механізмів захисту викривачів тощо. У Великій Британії, наприклад, після ухвалення Закону "Про боротьбу з хабарництвом" 2010 р. (UK Bribery Act) були розроблені 6 принципів запобігання хабарництву, які компанії застосовують у своїх програмах: пропорційні процедури, відданість керівництва, оцінка ризиків, належна перевірка партнерів, інформування і навчання, моніторинг та перегляд [6]. В ЄС діє низка ініціатив, спрямованих на підтримку комплаєнсу в бізнесі, зокрема Європейська мережа ділової доброчесності (UNIC) та Антикорупційна ініціатива ЄС в Україні (EUACI). Остання з 2017 р. надає технічну допомогу у впровадженні антикорупційних практик, у тому числі в корпоративному секторі. Таким чином, зовнішні стимули та допомога партнерів створюють сприятливі умови для українських компаній запозичувати найкращі європейські практики.

Вплив євроінтеграції відображається у показниках Індексу сприйняття корупції Transparency International. У 2023 році Україна досягла свого найвищого історичного результату в Індексі сприйняття корупції — 36 балів зі 100, але в 2024 отримала 35 балів зі 100, що на 1 бал менше, ніж у попередньому році. Для порівняння, у 2013 році було лише 25 балів) [7]. Втім, для досягнення середньоєвропейського рівня (50-60 балів), необхідно суттєво посилити боротьбу з корупцією, в тому числі через механізми корпоративного комплаєнсу. Для українського бізнесу інтеграція в єдиний ринок ЄС означає необхідність відповідати вимогам європейських директив. Виконання цих вимог неможливе без наявності внутрішніх процедур, що передбачають запобігання корупції на всіх рівнях. Отже, антикорупційна програма виступає своєрідною "перепусткою" української компанії до цивілізованого бізнес-середовища. Таким чином, для українських компаній впровадження антикорупційних програм — не тільки питання внутрішньої ефективності, а й іміджевий та стратегічний крок назустріч європейській спільноті.

Антикорупційна програма юридичної особи — це цілісний документ, що визначає політику компанії у сфері запобігання та протидії корупції, який повинний враховувати специфіку діяльності підприємства, його ризики та нормативні вимоги. На основі аналізу законодавства, рекомендацій НАЗК та міжнародних стандартів можна виділити такі основні етапи розробки і впровадження антикорупційної програми (дорожня карта):

1) Оцінка корупційних ризиків. На початковому етапі проводиться

внутрішній аудит процесів компанії для виявлення вразливих до корупції сфер: закупівлі, продажі, взаємодія з державними органами, тощо. Аналіз ризиків дозволяє зрозуміти, де існує потенціал виникнення хабарництва чи конфлікту інтересів. Згідно з українським законодавством, компанія повинна здійснювати періодичну оцінку корупційних ризиків у своїй діяльності. Наприклад, в Антикорупційній програмі концерну "Укроборонпром" одним з перших заходів зазначено проведення регулярної оцінки корупційних ризиків [8]. Результати оцінки документуються у вигляді корупційного профілю підприємства і стануть основою для планування заходів.

2) Визначення політики та зобов'язань (Tone at the Top). Керівництво компанії формулює Політику нульової толерантності до корупції, яка затверджується у вигляді вступної декларації або розділу програми. Це чітко

окреслює принцип: жодних проявів корупції не терпітиметься, а працівники та керівники зобов'язані дотримуватися відповідних правил. Положення політики мають доводитися до відома всіх співробітників і контрагентів. Приклад: у преамбулі Антикорупційної програми ДК "Укроборонпром" проголошено принцип "нульової толерантності" та зобов'язання всіх працівників запобігати та протидіяти будь-яким проявам корупції. Встановлення Tone at the Top (відповідального лідерства) є критично важливим: без підтримки першого керівництва програма лишиться формальністю. Отже, на цьому етапі затверджуються ключові цінності доброчесності та особистий приклад керівників.

3) Призначення відповідального підрозділу/особи (комплаєнс-офіцера). Для координації та контролю виконання програми необхідно визначити спеціально відповідальну особу або підрозділ. Закон вимагає призначення Уповноваженого з антикорупційної діяльності в компаніях визначених категорій. Ця особа або відділ відповідає за розробку програми, консультування працівників, збір повідомлень про порушення та проведення внутрішніх розслідувань. Типова програма НАЗК передбачає розділ про правовий статус Уповноваженого, його права та обов'язки. Наприклад, в акціонерному товаристві "Укрпошта" діє окремий департамент комплаєнсу, а в програмі описано гарантії незалежності комплаєнс-офіцера [9]. Таким чином, на цьому етапі слід створити організаційну структуру для впровадження програми: або призначити одного посадовця, або сформувати цілий підрозділ, залежно від розміру компанії.

4) Розробка внутрішніх правил і процедур. Це ядро антикорупційної програми, що включає конкретні заходи та стандарти поведінки. Всі виявлені ризики з 1 етапу мають бути покриті відповідними процедурами. Закон і типова програма НАЗК вимагають вичерпного переліку таких заходів. До стандартних компонентів належать:

— Кодекс етики та професійної поведінки. Він встановлює загальні принципи чесності, прозорості, лояльності, яких мають дотримуватися працівники. Кодекс часто є окремим документом, але інтегрується з антикорупційною програмою;

— Обмеження та заборони для співробітників. Програма чітко визначає, що заборонено робити працівникам: давати/отримувати хабарі, незаконні подарунки, займатися підкупом, сприяти корупційним схемам, використовувати службове становище у приватних інтересах тощо. Наприклад, в програмі АТ "Укрзалізниця" перелічено заборонені корупційні практики, зокрема надання подарунків посадовцям або партнерам з метою впливу [10].

— Процедури управління конфліктом інтересів. Програма встановлює порядок декларування реального чи потенційного конфлікту інтересів працівниками та його врегулювання. Зокрема, визначається, як повідомити про конфлікт, хто ухвалює рішення щодо усунення конфлікту (наприклад, перевести працівника, відсторонити від певного процесу), а також що робити, якщо конфлікт неможливо врегулювати внутрішньо (зовнішнє врегулювання).

— Політика щодо подарунків та ділової гостинності. Багато міжнародних компаній мають окремі політики про прийнятність подарунків і витрат на розваги/представництво. В українських реаліях ця сфера врегульована також законом (обмеження вартості подарунків публічним особам тощо). Сучасні антикорупційні програми державних корпорацій містять спеціальні розділи: наприклад, у програмі АТ "Укрзалізниця" є розділ "Політика та процедури ділової гостинності та подарунків", де прописані критерії прийнятності подарунків (несуттєва вартість, сувенірна продукція, відповідність закону та діловій етиці, тощо). Такі правила допомагають працівникам розрізняти дозволені знаки уваги від прихованого підкупу. Якщо виникають сумніви щодо подарунка чи гостинності, працівник зобов'язаний звернутися до Уповноваженого за роз'ясненням.

— Правила благодійності та спонсорства, підтримки політичних активностей. Щоб уникнути використання благодійних внесків чи спонсорської допомоги для прикриття хабарів, програма може встановлювати процедури перевірки таких платежів. У згаданій програмі "Укрзалізниці" наявний розділ про благодійну діяльність та підтримку політичних партій, яким заборонено прикривати неправомірні вигоди. Компанія повинна гарантувати прозорість благодійних витрат і не фінансувати політичні сили в обмін на преференції.

— Перевірка доброчесності третіх сторін (due diligence). У сучасних умовах, програми передбачають процедури перевірки ділових партнерів на причетність до корупції. Перед укладенням важливих договорів чи M&A угод компанія здійснює due diligence контрагента (вивчає репутацію, бенефіціарів, наявність антикорупційних політик). Так, в програмі "Укрпошти" є окремі розділи про взаємодію з діловими партнерами, перевірку під час злиття і поглинання, перевірку кандидатів на посади. Це дозволяє мінімізувати ризик впливу контрагентів з сумнівною репутацією.

— Процедури реагування на корупційні інциденти. Програма повинна описувати що робити, якщо виявлено факт корупційного правопорушення чи порушення самої програми. Передбачаються: внутрішні розслідування (службові перевірки), повідомлення відповідних державних органів (НАБУ, поліція) у встановлених випадках, застосування дисциплінарних заходів до винних працівників. Наприклад, визначається, що співробітник, який дізнався про корупційний злочин у компанії, мусить негайно поінформувати керівництво або компетентні органи. Також прописується порядок внутрішнього розслідування та співпраці з правоохоронцями.

— Внесення змін до антикорупційної програми. Оскільки середовище та ризики змінюються, програма не є статичним документом. У ній зазвичай є розділ про порядок перегляду та оновлення програми (наприклад, щорічно або за потреби, за результатами моніторингу). Це гарантує актуальність документу та його відповідність новому законодавству чи бізнес-процесам.

Усі перелічені компоненти разом становлять систему внутрішніх антикорупційних стандартів компанії. Зазначимо, що законодавство визначає обов'язкові елементи, щонайменше: перелік заходів, права/обов'язки працівників та керівників, норми етики, порядок дій при корупційних ситуаціях, захист викривачів, процедури контролю та ін. Водночас великі компанії можуть включати й додаткові політики, як було показано, щодо по-

дарунків, благодійності, тощо. Це залежить від сфери діяльності та оцінених ризиків. Для порівняння, в таблиці 1 узагальнемо стандартні та розширені елементи програми, наявні у Типовій програмі НАЗК та в антикорупційних програмах двох великих державних підприємств, де "+" означає наявність елемента, "-" — відсутність як окремого розділу.

Як видно з таблиці, Типова антикорупційна програма, затверджена НАЗК у 2017 році, охоплює всі базові вимоги закону. Великі державні компанії у своїх оновлених програмах не лише реалізують обов'язкові елементи, а й розширюють їх перелік відповідно до міжнародних практик: додають окремі політики щодо подарунків, благодійності, політичної діяльності, детальні процедури due diligence та публічного звітування. Це демонструє тенденцію до підвищення зрілості комплаєнс-систем: від формального виконання мінімальних вимог — до всеосяжної системи контролю, інтегрованої у всі аспекти діяльності.

**Таблиця 1. Ключові елементи антикорупційної програми: модель НАЗК та приклади компаній**

| Елемент програми | Антикорупційна програма | | |
|---|---|---|---|
| | НАЗК | АТ «Укрпошта» | АТ «Укрзалізниця» |
| Політика нульової толерантності | + (преамбула) | + (преамбула) | + (преамбула) |
| Перелік антикорупційних заходів | + (вичерпний список) | + (розд. VI–VII) | + (розд. VI–VII) |
| Оцінка корупційних ризиків | + (у заходах) | + (п. 3.2.1) | + (розд. IV) |
| Кодекс етики | + (норми етики) | + (розд. I.4) | + (розд. I.4) |
| Права та обов'язки працівників і керівників | + | + (розд. II.1) | + (розд. II.1) |
| Заборонені практики | + | + (розд. II.2) | + (розд. II.2) |
| Уповноважений (комплаєнс-офіцер) | + (статус, обов'язки) | + (розд. III) | + (розд. III) |
| Конфлікт інтересів – врегулювання | + | + (розд. VI.1) | + (розд. VI.1) |
| Захист викривачів | + | + (розд. VII.2) | + (розд. VII.2) |
| Порядок повідомлення про порушення | + | + (розд. VII.1, VII.3) | + (розд. VII.1, VII.3) |
| Внутрішні розслідування | + (як захід) | + (розд. VII.4) | + (розд. VII.4) |
| Дисциплінарна відповідальність | + | + (розд. VII.5) | + (розд. VII.5) |
| Навчання працівників | рекомендовано | + (розд. V.1) | + (розд. V.1) |
| Консультації з питань комплаєнсу | рекомендовано | + (розд. V.2) | + (розд. V.2) |
| Політика щодо подарунків, гостинності | – | + (в загальних нормах) | + (розд. VI.3) |
| Благодійність та спонсорство | – | + (розд. VI.4) | + (розд. VI.4) |
| Підтримка політичних партій | – | + (розд. VI.5) | + (розд. VI.4) |
| Перевірка контрагентів (due diligence) | частково | + (розд. VI.6, VI.7) | + (розд. VI.2, VI.5) |
| Публічність та звітність | + (моніторинг, звітування) | + (оприлюднення на сайті) | + (розд. VI.6) |
| Внесення змін до програми | + | + (розд. VIII.2) | + (розд. VIII.2) |

Джерело: систематизовано авторами на основі [2; 9; 10].

5) Навчання та комунікація. Впровадження програми вимагає донесення її змісту до персоналу та зацікавлених сторін. На цьому етапі проводяться тренінги, семінари, інструктажі для працівників щодо положень антикорупційної програми, правил повідомлення про порушення, відповідальності, тощо. Закон прямо зобов'язує проводити періодичне підвищення кваліфікації у сфері запобігання корупції. У великих компаніях впроваджуються курси з етики та комплаєнсу, тестування знань співробітників. Окрім того, важливо налагодити зовнішню комунікацію: публікація програми на вебсайті (НАЗК рекомендує відкритий доступ до тексту), доведення контрагентам вимог програми (включення антикорупційних застережень до договорів). Таким чином, культура доброчесності поширюється як всередині організації, так і назовні.

6) Моніторинг виконання та оцінка ефективності. Програма не працюватиме без постійного контролю. Необхідно запровадити механізми внутрішнього моніторингу: регулярні перевірки підрозділів на предмет дотримання процедур, аудити найбільш ризикових операцій (закупівель, фінансів), аналіз інцидентів. Типова програма передбачає здійснення належного нагляду, контролю та оцінки результатів впроваджених заходів. У деяких компаніях створюють комітети з питань комплаєнсу при наглядових радах або ревізійні комісії, які розглядають звіти про виконання програми. Згідно з вимогами, Уповноважений з антикорупції має періодично звітувати перед засновниками (власниками) компанії про стан виконання програми. Важливим індикатором ефективності є кількість виявлених і усунених порушень, результати опитування працівників щодо рівня корупції, динаміка дисциплінарних заходів тощо. За підсумками моніторингу може ухвалюватися рішення про оновлення програми (повернення до етапу 1 і коригування ризик-менеджменту).

Зазначені етапи відображають циклічний процес впровадження антикорупційної програми — від оцінки ризиків до їх регулярного перегляду. Такий підхід узгоджується з міжнародними стандартами на кшталт ISO 37001 "Антикорупційні системи менеджменту", що вимагає від організацій постійного вдосконалення заходів протидії корупції. Важливо підкреслити, що програма має бути не формальним документом "для галочки", а реально діючим механізмом. Її ефективність значною мірою залежить від того, чи виконується вона на практиці. Далі вступає в дію інструмент антикорупційного аудиту.

Антикорупційний аудит можна визначити як спеціалізовану перевірку діяльності компанії з метою виявлення корупційних ризиків, оцінки дотримання антикорупційної програми та ефективності запроваджених заходів. Це відносно нова практика для українського бізнесу, проте її значення стрімко зростає. У бізнес-середовищі поняття "антикорупційний аудит" нерідко порівнюють з антикорупційним комплаєнсом, однак їх

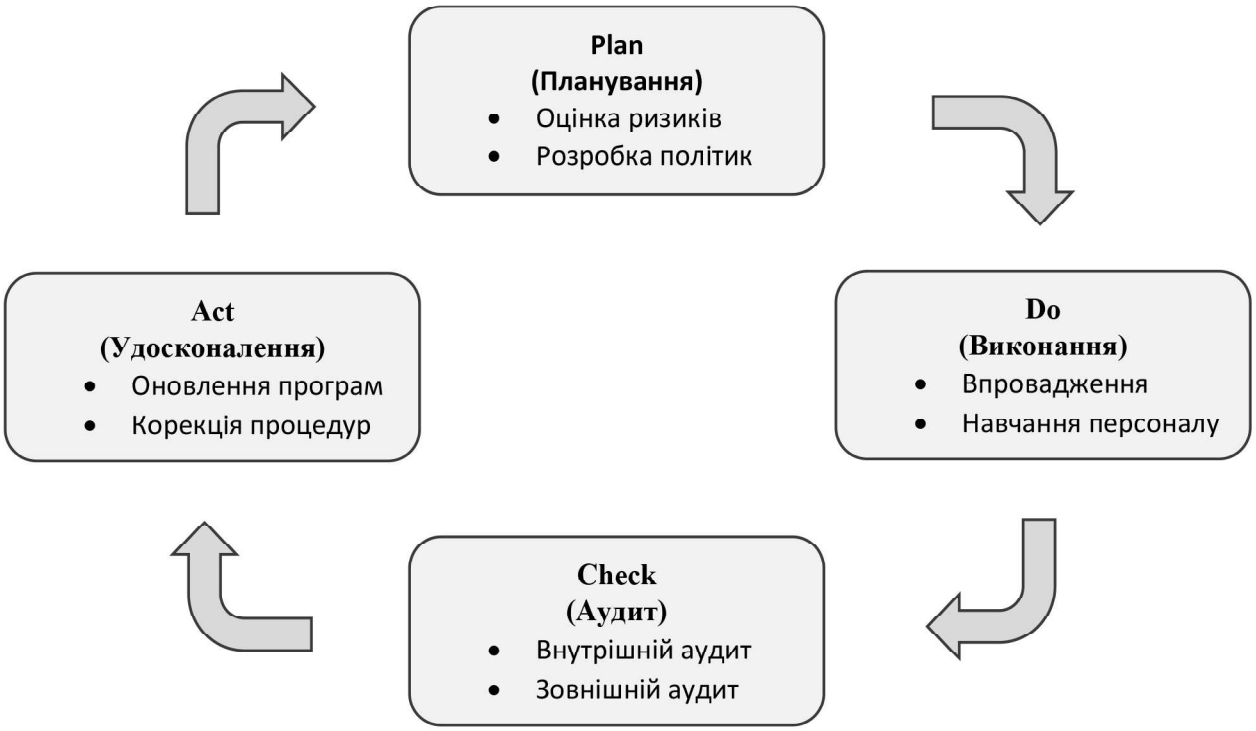



**Рис. 1. Місце антикорупційного аудиту в циклі Plan-Do-Check-Act комплаєнс-системи компанії**

Джерело: власна розробка авторів.

доцільно розмежовувати, адже комплаєнс — це постійна функція забезпечення відповідності (включаючи реалізацію програми), а аудит — це періодична оцінка, незалежний огляд цієї відповідності.

Антикорупційний аудит може здійснюватися у двох формах:

— Внутрішній аудит — проводиться власними силами компанії: внутрішнім аудитором, службою безпеки чи тим самим комплаєнс-підрозділом, але краще відокремленим. Він фокусується на перевірці виконання внутрішніх політик і процедур. Фактично, внутрішній антикорупційний аудит є інструментом самооцінки компанії щодо дотримання антикорупційних стандартів. Наприклад, внутрішній аудитор перевіряє вибірково угоди на предмет наявності антикорупційних застережень, тестує процес повідомлення про подарунки, аналізує журнали конфлікту інтересів. Результати документуються у внутрішньому звіті з рекомендаціями щодо усунення недоліків.

— Зовнішній аудит — виконується незалежними організаціями або аудиторами на замовлення компанії чи її стейкхолдерів. Це може бути частиною фінансового аудиту або окремою послугою (наприклад, forensic audit). Зовнішній аудитор оцінює, чи відповідає система компанії вимогам законодавства та найкращим практикам, і може надати сертифікацію (деякі міжнародні стандарти передбачають сертифікат відповідності антикорупційній програмі). Також зовнішній аудит може ініціюватися інвесторами, партнерами — особливо при злиттях і поглинаннях, входженні в спільні проекти, коли потрібно впевнитися у доброчесності бізнес-партнера.

Місце аудиту в комплаєнс-системі можна порівняти з функцією зворотного зв'язку. Якщо комплаєнс-офіцер впроваджує політики та проводить навчання, то аудитор (внутрішній чи зовнішній) перевіряє: чи діють ці політики належним чином, чи дотримуються їх працівники та чи є результати. Антикорупційний аудит охоплює такі завдання:

— Перевірка наявності всіх необхідних елементів програми. Аудитор оцінює, чи включає програма всі передбачені законом компоненти, чи оновлена вона відповідно до останніх змін законодавства. Фактично, проводиться контрольна ревізія змісту програми.

— Оцінка реального виконання положень програми. Це ключовий аспект. Аудитори, спілкуючись зі співробітниками, перевіряючи документи, з'ясовують: чи заповнюються журнали конфліктів інтересів, чи подавали працівники повідомлення про подарунки, як реагувало керівництво на ці повідомлення, скільки проведено навчань і хто їх відвідав, чи проводився аналіз ризиків за планом тощо. Також перевіряється, чи працівники обізнані з антикорупційними правилами (шляхом опитувань або тестування).

— Ідентифікація нових корупційних ризиків. Аудит може виявити ризики, не враховані раніше. Наприклад, аудитор зверне увагу, що певний бізнес-процес (розподіл знижок дилерам, акційні пропозиції, тощо) не охоплений програмою та містить ризик зловживань. Таким чином, аудит виконує експертну функцію, пропонуючи розширити або деталізувати антикорупційні процедури.

— Розслідування підозрілих випадків. У рамках аудиту можуть детально перевірятися конкретні транзакції або епізоди на предмет корупційної складової. Наприклад, якщо є підозра, що певний менеджер міг отримати неправомірну вигоду, аудитор аналізує відповідні документи, електронне листування, інтерв'ює працівників. Аудит дозволяє виявити корпоративне шах-

райство або порушення програми, які внутрішньо могли залишитися поза увагою. За потреби матеріали передаються до правоохоронних органів.

— Оцінка ефективності контрольних заходів. Аудитори критично оцінюють, чи достатні запроваджені контрольні заходи для покриття виявлених ризиків. Наприклад, якщо ризик у сфері закупівель високий, то чи запроваджено комітет з тендерного контролю, подвійне погодження контрактів, ротацію відповідальних осіб? Якщо ні — аудитор вкаже на прогалини. Для оцінки використовуються еталонні моделі (бенчмарки): наприклад, принципи OECD для внутрішнього контролю, ISO 37001 або рекомендації Transparency International щодо корпоративного комплаєнсу.

— Надання рекомендацій та звітність. Результатом аудиту є звіт, де зазначено виявлені недоліки та рекомендації щодо їх усунення. Наприклад, посилити перевірку контрагентів, впровадити електронну систему повідомлення про подарунки, провести додаткове навчання для відділу продажів, тощо. Керівництво компанії розглядає звіт і приймає план дій. Через певний час можливий follow-up аудит для перевірки виконання рекомендацій.

Таким чином, антикорупційний аудит відіграє роль "контрольного механізму" у циклі управління комплаєнсом. Якщо уявити PDCA-цикл (Plan-Do-Check-Act) для антикорупційної програми, то аудит — це фаза "Check" (перевір) і частково "Act" (дій за результатами). Без аудиту програма може перетворитися на декларацію без реального впливу. Міжнародна практика підтверджує ефективність регулярних аудитів: згідно з дослідженнями, компанії, що проводять незалежні перевірки комплаєнсу, значно рідше стикаються з масштабними корупційними скандалами. В Україні, де наявні високі ризики, антикорупційний аудит має стати невід'ємною частиною корпоративного управління.

Отже, антикорупційний аудит доповнює антикорупційну програму, забезпечуючи її життєздатність. Якщо програма — це "план протидії корупції", то аудит — це "перевірка, як цей план виконується". Їх тісний взаємозв'язок очевидний: програма є об'єктом аудиту, водночас результати аудиту впливають на вдосконалення програми. На рис. 1 умовно зображено місце аудиту у циклі комплаєнсу.

Користь антикорупційного аудиту для компанії багатовимірна:

— знижує ризик юридичної відповідальності. Якщо компанія систематично проводить аудити та виправляє недоліки, вона зможе продемонструвати правоохоронцям чи судам добросовісність у запобіганні корупції, що може бути пом'якшувальною обставиною. У багатьох юрисдикціях (США, Великобританія) наявність ефективної комплаєнс-програми враховується при притягненні до відповідальності корпорацій за корупційні правопорушення.

— підвищує ефективність бізнес-процесів. Виявлені корупційні лазівки часто означають не лише етичну проблему, а й неефективність (наприклад, зайві ланки у процесі, відсутність контролю якості, тощо). Усунення таких лазівок може оптимізувати діяльність, зекономити кошти, покращити управління ризиками.

— позитивно впливає на репутацію компанії. Незалежний аудит, особливо з публічним звітом, підвищує довіру інвесторів, партнерів, суспільства. Компанія демонструє прозорість і готовність виправляти помилки.

— сприяє поширенню культури доброчесності. Працівники бачать, що керівництво серйозно ставиться до контролю, тому більше мотивовані дотримуватися правил. Регулярні аудити та обговорення їх результатів зміцнюють розуміння, що саме вважається корупційним правопорушенням і як його уникати.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В умовах інтеграції України до європейського економічного простору та посилення антикорупційних вимог, антикорупційні програми компаній набули статусу обов'язкового атрибуту сучасного корпоративного управління. Проведене дослідження підтверджує, що антикорупційна програма є не просто формальністю, а ключовим елементом комплаєнс-системи, здатним суттєво знизити рівень корупційних ризиків у діяльності підприємства. Актуальність впровадження таких програм в Україні зумовлена як зовнішнім тиском (євроінтеграція, вимоги інвесторів), так і внутрішнім запитом бізнесу та суспільства на прозорі правила гри.

У статті сформовано загальну дорожню карту розробки антикорупційної програми: від оцінки корупційних ризиків та проголошення політики нульової толерантності, до впровадження конкретних процедур (управління конфліктами інтересів, контролю подарунків, перевірки контрагентів, захисту викривачів тощо) та налагодження постійного моніторингу. Порівняльний аналіз типової програми НАЗК і програм провідних українських компаній показав, що на практиці антикорупційні програми охоплюють не тільки стандартний набір обов'язкових елементів, визначених законом, а й доповнюються додатковими компонентами відповідно до міжнародних стандартів і специфічних ризиків. Таким чином, кожна компанія може і повинна адаптувати програму під свою діяльність, дотримуючись принципу пропорційності та достатності заходів.

Визначено, що антикорупційний аудит відіграє критичну роль у забезпеченні дієвості антикорупційної програми. Він виступає інструментом незалежної оцінки та контролю: дозволяє виявити, чи реально працюють задекларовані норми, чи дотримуються співробітники встановлених правил, а також чи не з'явилися нові схеми обходу контролю. Антикорупційний аудит, будучи складовою внутрішнього аудиту та системи внутрішнього контролю, заповнює цикл управління корупційними ризиками, надаючи зворотний зв'язок керівництву для вдосконалення політик і процедур. У сучасній практиці рекомендується проводити внутрішній антикорупційний аудит щонайменше раз на рік, а також залучати зовнішніх аудиторів для оцінки комплаєнс-системи компанії перед важливими корпоративними подіями (вихід на IPO, залучення великого інвестора, участь у міжнародних тендерах, тощо). Це підвищує рівень довіри та слугує запобіжником від масштабних корупційних скандалів.

У процесі дослідження використано комплекс методів: метод аналізу та синтезу — для визначення структури та змісту антикорупційних програм на основі нор-

мативних актів і практичних прикладів; метод порівняння — для зіставлення типових елементів антикорупційних програм різних компаній і виявлення найкращих практик; формально-логічний метод — для уточнення дефініцій "антикорупційна програма" та "антикорупційний аудит"; системний підхід — для розгляду антикорупційного аудиту як складової системи внутрішнього контролю підприємства. Інформаційною базою є чинні закони України, рішення НАЗК, міжнародні стандарти (ISO 37001, рекомендації OECD, принципи UK Bribery Act), а також звітні дані опитувань і приклади антикорупційних програм вітчизняних підприємств.

Практична цінність отриманих результатів полягає в тому, що запропонована дорожня карта та структурований перелік елементів антикорупційної програми можуть бути використані українськими компаніями будь-якого сектора під час розробки або оновлення власних програм. Окрім того, висновки про роль антикорупційного аудиту акцентують увагу на необхідності впровадження регулярних антикорупційних перевірок у бізнес-практику. Це особливо важливо для середніх та малих підприємств, які поки що менш охоплені регуляторними вимогами, але прагнуть співпрацювати з великими міжнародними партнерами та інвесторами.

Перспективи подальших досліджень вбачаються у кількох напрямах. По-перше, актуальним є розробленя методики кількісної оцінки ефективності антикорупційної програми (показників результативності, KPI комплаєнсу), щоб компанії могли вимірювати прогрес не тільки якісно, але й кількісно. По-друге, поглибленого вивчення потребує питання інтеграції антикорупційного аудиту з іншими видами аудиту (фінансовим, управлінським), для створення комплексної системи контролю. По-третє, цікаво проаналізувати вплив впровадження антикорупційних програм на фінансові показники підприємств в Україні (чи корелює це з підвищенням інвестицій, зниженням штрафів, покращенням репутації). Подальші дослідження у цих сферах сприятимуть пошуку оптимальних рішень для зміцнення корпоративної доброчесності та конкурентоспроможності українського бізнесу в глобальному вимірі.

Література:

1. Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК), Антикорупційні програми юридичних осіб. URL: https://surl.li/jgdvci (дата звернення: 26.08.2025).

2. Національне агентство з питань запобігання корупції, Типова антикорупційна програма юридичної особи. URL: https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/08/Programa-yur-osoba.pdf (дата звернення: 26.08.2025).

3. Interfax-Ukraine Ukraine news agency, Corruption in 2024 considered serious problem by 79,4% of Ukraine's population, 76% of business representatives. URL: https://surl.lu/jgnfvw (дата звернення: 26.08.2025).

4. Mishchenko, T. (2024). Anti-Corruption Audit: Concept, Types, and Elements. Oblik i finansi, 1(103), 130-136. https://doi.org/10.33146/2307-9878-2024-1(103)-130-136

5. Гнилицька Л.В. Аудит в системі антикорупційного менеджменту: матеріали VI міжнар. наук.-практ. Конф. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. с. 66-69 URL: https://surl.li/ssvgde (дата звернення: 26.08.2025).

6. Lexis Nexis, Six principles for bribery prevention, 21.11.2022. URL: https://surl.lu/gkzncs (дата звернення: 26.08.2025).

7. Transparency International Ukraine (2023), Corruption Perceptions Index — 2023: URL: https://surli.cc/igiwul (дата звернення: 26.08.2025).

8. Антикорупційна програма державного концерну "УКРОБОРОНПРОМ", затверджена 21.09.2021. URL: https://surl.li/rcuefh (дата звернення: 21.08.2025).

9. Антикорупційна програма акціонерного товариства "УКРПОШТА", затверджена 12.07.2023. URL: https://surl.li/xqkkwr (дата звернення: 26.08.2025).

10. Антикорупційна програма акціонерного товариства "УКРАЇНСЬКА ЗАЛІЗНИЦЯ", затверджена 08.04.2024. URL: https://surl.li/vihsur (дата звернення: 26.08.2025).

References:

1. National Agency on Corruption Prevention (NACP) (2025), "Anti-corruption programs of legal entities", available at: https://surl.li/jgdvci (Accessed 26 August 2025).

2. National Agency on Corruption Prevention (NACP) (2025), "Model anti-corruption program of a legal entity", available at: https://nazk.gov.ua/wp-content/uploads/2022/08/Programa-yur-osoba.pdf (Accessed 26 August 2025).

3. Interfax-Ukraine (2025), "Corruption in 2024 considered serious problem by 79.4% of Ukraine's population, 76% of business representatives", available at: https://surl.lu/jgnfvw (Accessed 26 August 2025).

4. Mishchenko, T. (2024), "Anti-Corruption Audit: Concept, Types, and Elements", Oblik i finansi, vol. 1 (103), pp. 130—136, https://doi.org/10.33146/2307-9878-2024-1(103)-130-136.

5. Hnylytska, L.V. (2017), "Audit in the system of anti-corruption management", Materialy VI mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii [Proceedings of the VI International Scientific and Practical Conference], O.M. Beketov National University of Urban Economy, Kharkiv, Ukraine, pp. 66-69, available at: https://surl.li/ssvgde (Accessed 26 August 2025).

6. Lexis Nexis (2022), "Six principles for bribery prevention", available at: https://surl.lu/gkzncs (Accessed 26 August 2025).

7. Transparency International Ukraine (2023), "Corruption Perceptions Index — 2023", available at: https://surli.cc/igiwul (Accessed 26 August 2025).

8. State Concern "Ukroboronprom" (2021), "Anti-corruption program approved on 21 September 2021", available at: https://surl.li/rcuefh (Accessed 26 August 2025).

9. Joint Stock Company "Ukrposhta" (2023), "Anti-corruption program approved on 12 July 2023", available at: https://surl.li/xqkkwr (Accessed 26 August 2025).

10. Joint Stock Company "Ukrainian Railways" (2024), "Anti-corruption program approved on 8 April 2024", available at: https://surl.li/vihsur (Accessed 26 August 2025).

*Стаття надійшла до редакції 29.08.2025 р.*

УДК 330.131.5:630(477-411)

*І. А. Опенько,*
*д. е. н., доцент, професор кафедри геодезії та картографії,*
*Національний університет біоресурсів і природокористування України*
*ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-2810-0778*
*О. М. Цвях,*
*к. е. н., доцент, доцент кафедри земельного кадастру,*
*Національний університет біоресурсів і природокористування України*
*ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-9284-2966*
*В. П. Подлєгаєв,*
*аспірант кафедри земельного кадастру, Національний університет біоресурсів і природокористування України*
*ORCID ID: https://orcid.org/0009-0003-4164-5091*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.18.85

# ЕКОНОМІЧНА ЕФЕКТИВНІСТЬ ВЕДЕННЯ ЛІСОВОГО ГОСПОДАРСТВА У МІСТІ КИЄВІ

I. Openko,
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Geodesy and Cartography, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
O. Tsvyakh,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Land Cadastre, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
V. Podliegaev,
Postgraduate student, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

## ECONOMIC EFFICIENCY OF FORESTRY MANAGEMENT IN THE CITY OF KYIV

***У статті досліджено економічну ефективність ведення лісового господарства у місті Києві на прикладі Комунального підприємства "Дарницьке лісогосподарське підприємство". В умовах інтенсивної урбанізації міські ліси відіграють важливу еколого-економічну роль, забезпечуючи депонування вуглецю, покращення якості повітря, формування рекреаційного середовища та створення фінансової основи для сталого розвитку територій. На основі офіційної фінансової звітності підприємства за 2019—2024 рр. проведено оцінку динаміки доходів, витрат, чистого прибутку та основних показників рентабельності. Результати свідчать про стабільне зростання обсягів заготівлі ліквідної деревини (33 — 65 тис. м³ на рік) та чистого доходу (від 64,4 млн грн у 2019 р. до 110,4 млн грн у 2024 р.), що забезпечило збільшення чистого прибутку з 552 тис. грн у 2019 р. до 3839 тис. грн у 2024 р. Водночас рентабельність виробництва зросла з 1,10 % до 4,41 %, рентабельність реалізації продукції — з 0,87 % до 3,56 %, а строк окупності скоротився до 27 років. Отримані результати підтверджують наявність позитивних тенденцій у господарській діяльності підприємства, однак водночас вказують на необхідність подальшої оптимізації витрат та підвищення ефективності використання лісових ресурсів для зменшення тривалості окупності та зміцнення фінансової стійкості.***

***The article provides a comprehensive assessment of the economic efficiency of urban forest management in Kyiv, focusing on the case of the Municipal Enterprise "Darnytske Forestry Enterprise". In the context of intensifying urbanization and rising anthropogenic pressures, the***

***forests of Kyiv not only safeguard ecological stability and public well-being but also generate measurable economic outcomes. This dual role of urban forestry, which combines ecological resilience with financial sustainability, is increasingly recognized as a key element of urban development strategies in European and global practice. Based on the official financial statements of the enterprise for the period 2019—2024, the study evaluates key indicators such as revenue, expenditure, net profit, profitability ratios, and payback period. Results demonstrate a consistent upward trend: harvested timber volumes increased from 33 to 65 thousand m³ annually, net revenue rose from UAH 64,4 million in 2019 to UAH 110,4 million in 2024, while net profit grew more than sixfold from UAH 552 thousand to UAH 3839 thousand. Profitability of production improved from 1,10 % to 4,41 %, profitability of sales rose from 0,87 % to 3,56 %, and the payback period shortened dramatically from 116 years in 2019 to only 27 years in 2024. These dynamics reflect gradual improvements in financial resilience, confirming that urban forestry under proper management generates both ecological services such as carbon sequestration, air purification, and recreational opportunities and tangible economic value for municipal budgets.***

***At the same time, the analysis reveals challenges requiring further optimization. The current structure of expenditures and revenue sources remains sensitive to fluctuations in market demand, energy costs, and climate-related risks. To strengthen resilience, it is necessary to diversify economic instruments, including the monetization of ecosystem services such as carbon storage, air purification, and climate regulation, which are already widely recognized in the European Union through emissions trading schemes and payments for ecosystem services. Integrating these approaches into Kyiv's urban forest management could not only increase financial returns but also align local practices with international standards of green economy and climate policy.***

***The findings highlight that urban forests of Kyiv, when managed effectively, can serve as multifunctional assets that support sustainable city development, balancing economic, ecological, and social priorities. The case of the "Darnytske Forestry Enterprise" illustrates how urban forestry may evolve from a traditionally subsidized activity into a financially viable and competitive sector, capable of attracting investment, contributing to municipal budgets, and reinforcing Ukraine's commitments under international climate frameworks. Overall, this research underscores the strategic importance of recognizing urban forests as an integral part of metropolitan infrastructure, where ecological sustainability and economic efficiency converge to ensure long-term resilience and quality of urban life.***

*Ключові слова: економічна ефективність, міські ліси, лісові ресурси, урбанізована територія, екологічна інфраструктура, лісове господарство.*

*Key words: economic efficiency, urban forests, forest resources, urbanized area, ecological infrastructure, forestry.*

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

В умовах стрімкого збільшення урбанізованих територій та постійного зростання антропогенного тиску на довкілля міські ліси Києва набувають особливого значення як ключовий природний елемент, що поєднує екологічні та економічні функції. Вони забезпечують збереження біорізноманіття, регулювання мікроклімату, депонування вуглецю та поліпшення якості атмосферного повітря, що робить їх невід'ємним чинником підвищення екологічної стійкості й економічної збалансованості міського середовища столиці [1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9].

Дослідження економічної ефективності ведення лісового господарства, раціонального використання лісових ресурсів у місті Києві є важливим етапом для оцінки доцільності ведення лісогосподарської діяльності в умовах урбанізованого середовища. Такий підхід дозволяє визначити обсяг потенційних доходів від заготівлі ліквідної деревини і витрат на охорону, догляд та відновлення лісових ресурсів. Результати економічної оцінки ефективності є необхідними для обгрунтованого планування лісокористування, формування бюджету підприємств, залучення інвестицій у сталий розвиток лісового господарства міста.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У своїх дослідженнях М. О. Лакида, Р. Д. Василишин, І. Д. Лакида та О. М. Мельник здійснили комплексний аналіз екосистемних функцій міських лісів Києва з

урахуванням їх біопродуктивності та потенціалу рослинної біомаси [9]. Особливу увагу приділено кількісній оцінці здатності насаджень депонувати вуглець, продукувати кисень та забезпечувати енергетичний ресурс, що дає підстави розглядати міські ліси не лише як екологічний, а й як економічний актив. Отримані результати підтверджують, що завдяки здатності зменшувати викиди парникових газів, поліпшувати якість атмосферного повітря та формувати енергетичний резерв біомаси, ліси урбанізованого середовища мають суттєву вартісну складову, яка може бути інтегрована у систему оцінки економічної ефективності природокористування [9].

Разом з тим, у наукових працях все частіше акцентується увага на важливості оцінки економічної ефективності ведення лісового господарства у місті Києві, оскільки лісові ресурси виконують не лише екологічні та рекреаційні функції, а й формують фінансову основу сталого розвитку міських територій. Аналіз економічних показників діяльності лісогосподарських підприємств столиці дозволяє оцінити рівень їх рентабельності, інвестиційну привабливість та здатність забезпечувати належне утримання й відновлення міських лісів, що є ключовим чинником ефективного природокористування в умовах урбанізованого середовища.

## МЕТА СТАТТІ

Мета статті — є оцінка економічної ефективності ведення лісового господарства у місті Києві на прикладі дослідного підприємства.

Основні завдання дослідження включають:

— проаналізувати масштаби та особливості діяльності дослідного підприємства, як одного з найбільших лісогосподарських підприємств Києва;

— дослідити динаміку фінансових показників дослідного лісогосподарського підприємства у 2019 — 2024 роках (доходи, витрати, чистий прибуток, структура фінансових надходжень);

— оцінити рівень рентабельності підприємства за основними показниками: рентабельність виробництва, рентабельність від реалізації продукції, рентабельність від діяльності та дохідність продажів;

— визначити строк окупності витрат та проаналізувати тенденції його зміни;

— дослідити фактори, що впливають на зростання чи зниження економічної ефективності лісогосподарської діяльності підприємства в місті Києві;

— провести прогнозні розрахунки показників економічної ефективності до 2030 року.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Детальне дослідження економічної ефективності використання лісових ресурсів у місті Києві нами було проведено на прикладі Комунального підприємства "Дарницьке лісогосподарське підприємство" (далі КП "Дарницьке ЛГП"), що є одним із ключових лісогосподарських підприємств міста Києва, яке обслуговує найбільшу за площею територію лісового фонду в межах столиці — понад 16,2 тис. га, з яких близько 15,4 тис. га займають лісові землі. Такий обсяг лісових територій створюють передумови для проведення різних лісогосподарських заходів, зокрема, рубки догляду і санітарні рубки для відтворення лісів. Варто також зазначити, що дослідне підприємство, за попередніми нашими оцінками, забезпечують найвищий обсягів заготівлі ліквідної деревини в місті [10, 11].

Крім того, згідно офіційної інформації дослідне підприємство виконує широкий спектр завдань, зокрема охорону та догляд за лісами, проведення лісогосподарських заходів, формування та оздоровлення лісових насаджень, а також облаштування рекреаційних зон для населення. У структурі підприємства функціонує п'ять лісництв (Броварське, Білодібровне, Дарницьке, Дніпровське, Микільське) та цех механічної переробки деревини, що забезпечує не лише первинну обробку кругляка, але й виготовлення продукції з деревини. Домінуючою породою в насадженнях є сосна звичайна, що становить понад 85 % лісового покриву, що обумовлює специфіку ведення лісового господарства і значну роль цього підприємства у загальній системі використання лісових ресурсів міста Києва [11].

Вибір КП "Дарницьке ЛГП" як об'єкта економічного аналізу зумовлений не лише значною площ лісових землекористувань, але й високою динамікою лісогосподарської діяльності. У 2019—2023 роках підприємство щорічно здійснювало рубки на площі понад 1,5—2,7 тис. га, заготівля ліквідної деревини перевищувала 33—65 тис. м$^3$ на рік. Такий обсяг лісогосподарської діяльності дозволяє отримати репрезентативні дані для аналізу ефективності використання лісових ресурсів у місті Києві [10, 11].

Отже, із урахуванням вищезазначеного, саме КП "Дарницьке ЛГП" може бути показовим прикладом ефективного використання міських лісових ресурсів. Підприємство обслуговує значну частину південно-східних лісових масивів Києва, включаючи території, що мають як лісоресурсну, так і рекреаційну цінність. Проведення економічного аналізу ефективності використання лісових ресурсів саме на цьому прикладі, на нашу думку, дозволить оцінити ефективність ведення лісового господарства в умовах урбанізованого середовища [11].

Для проведення розрахунку економічної ефективності використання лісових ресурсів у місті Києві на прикладі КП "Дарницьке ЛГП" нами було використано офіційні фінансові дані підприємства, а саме — "Звіти незалежного аудитора щодо фінансової звітності КП "Дарницьке ЛГП" за 2019—2024 роки. Ці документи можуть надати достовірну інформацію про доходи, витрати, обсяги реалізованої продукції з деревини, основні фінансові показники діяльності підприємства, що дозволяє здійснити комплексну та обгрунтовану оцінку економічної ефективності лісогосподарської діяльності підприємства [12].

Крім того аудиторські звіти забезпечують необхідну аналітичну інформаційну базу для порівняння динаміки ефективності управління лісовими ресурсами упродовж 2019—2024 років. Також, вони відображають структуру доходів від реалізації кругляка, дров, супутньої лісової продукції від переробки, а також операційні витрати, інвестиційні витрати на лісовідновлення, охорону лісів та інші виробничі процеси. Таким чином, завдяки використанню цих даних виникає можливість отримати достовірну інформацію про прибутковість лісокористування, рівень рентабельності та фінансову

**Рис. 1. Діаграма фінансових результатів до оподаткування та обсягу витрат з податку на прибуток КП "Дарницьке ЛГП" за період 2019—2024 років**

Джерело: створено автором згідно фінансової звітності КП "Дарницьке ЛГП" за період 2019—2024 років [12].

стійкість підприємства, що є необхідним етапом для подальшого прогнозування ефективності використання лісових ресурсів у межах міста Києва [12].

Аналіз фінансових результатів до оподаткування КП "Дарницьке ЛГП" за період 2019—2024 років свідчить про поступове покращення економічної діяльності лісогосподарського підприємства. Зокрема, фінансовий результат до оподаткування зріс майже у 6 разів: з 807 тис. грн у 2019 році до 4866 тис. грн у 2024 році. Найбільший приріст спостерігається між 2023 та 2024 роками, коли прибуток до оподаткування збільшився на 3289 тис. грн Таке зростання на нашу думку пов'язане з оптимізацією господарської діяльності, збільшенням обсягів реалізації продукції та ефективним використанням лісових ресурсів (рис. 1) [12].

Також, витрати з податку на прибуток за цей самий період також демонструють стабільну динаміку, відображаючи збільшення податкових зобов'язань у зв'язку з ростом прибутковості підприємства. У 2019 році ці витрати становили 255 тис. грн, а у 2024 році — вже 1027 тис. грн. Це вказує на те, що підприємство стабільно генерує прибуток і сплачує відповідні податки, що важливо як з точки зору місцевого бюджету, так і для оцінки ефективності використання лісових ресурсів. Така динаміка підкреслює економічну значущість лісових ресурсів столиці в контексті місцевого природокористування та фінансової стійкості підприємства [12].

Варто зазначити, що упродовж 2019—2024 років в межах дослідного підприємства спостерігається стабільна зростаюча динаміка сукупного доходу від реалізації лісопродукції, пиломатеріалів та виробів з цеху, послуги щодо поставки продукції, зокрема у 2019 році цей показник становить 63,732 млн грн, 2020 році — 70,737 млн грн, 2021 році — 90,564 млн грн, 2022 році —

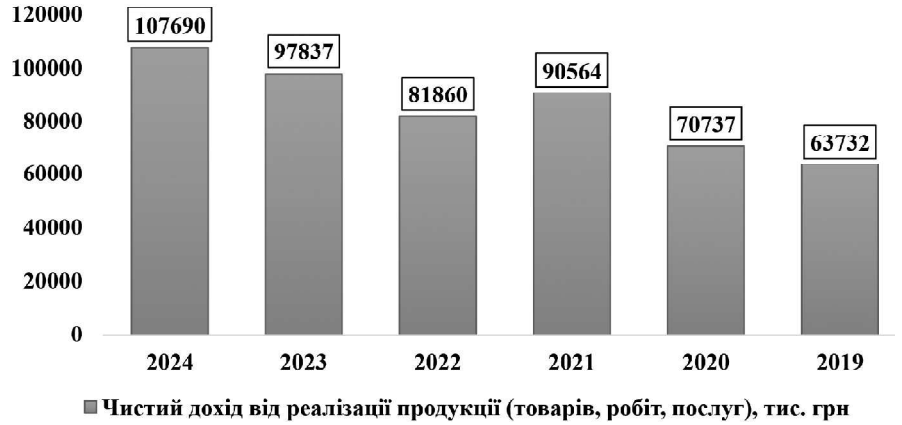



**Рис. 2. Діаграма сукупного доходу КП "Дарницьке ЛГП" від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) за період 2019—2024 років**

Джерело: створено автором згідно фінансової звітності КП "Дарницьке ЛГП" за період 2019—2024 років [12].

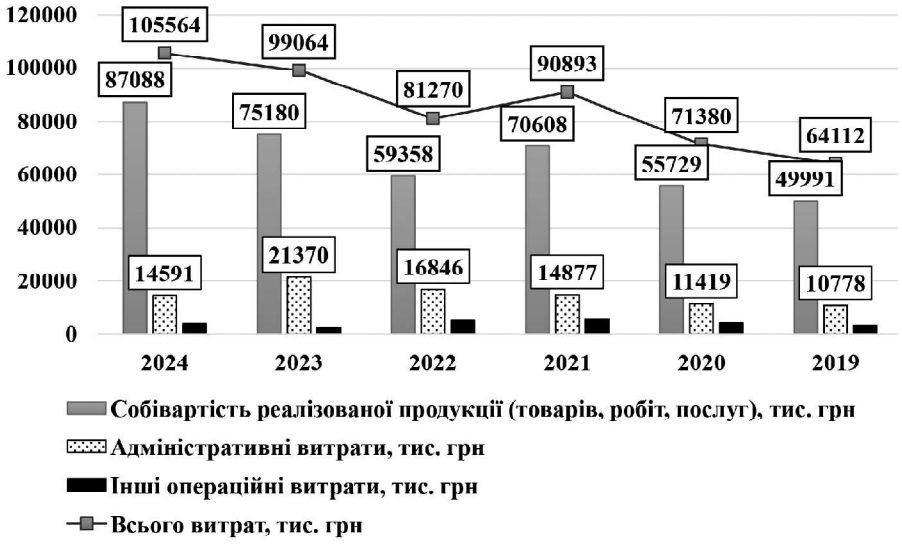



**Рис. 3. Діаграма обсягу витрат КП "Дарницьке ЛГП" за період 2019—2024 років**

Джерело: створено автором згідно фінансової звітності КП "Дарницьке ЛГП" за період 2019—2024 років [12].

81,860 млн грн, 2023 році — 97,837 млн грн, 2024 році — 107 690 тис. грн. Особливо динамічне зростання спостерігається після 2022 року, що свідчить про удосконалення господарської діяльності, підвищення продуктивності та розширення спектру реалізованих послуг. Така позитивна динаміка вказує на зростаючу економічну ефективність (рис. 2) [12].

Інші операційні доходи підприємства, включаючи доходи від комунальних послуг та оренди активів, також мають зростаючу тенденцію. У 2019 році вони становили 579 тис. грн, а у 2024 році — вже 1347 тис. грн. Це свідчить про ефективне використання наявної інфраструктури та додаткових ресурсів підприємства, що дозволяє отримувати стабільний прибуток не лише від основної лісогосподарської діяльності, але й з допоміжних джерел фінансових надходжень в контексті диверсифікації доходів і зменшення залежності від лісогосподарських робіт [12].

Варто наголосити на інших фінансових доходів, таких як відсотки від банківських установ, то їх обсяги є незначними та нестабільними, що свідчить про обмежене використання фінансових інструментів підприємством. Натомість доходи від безоплатно одержаних активів (амортизації) демонструють коливання, але загалом мають позитивну динаміку — з 557 тис. грн у 2019 році до 1392 тис. грн у 2024 році, що свідчить про активне оновлення або розширення матеріально-технічної бази за рахунок зовнішніх джерел, зокрема муніципальних або державних програм підтримки [12].

Таким чином, загальний обсяг чистого доходу КП "Дарницьке ЛГП" за 2019—2024 роки характеризується зростаючою лінійною лінією тренду. У 2019 році загальний обсяг чистого доходу підприємства становив 64362 тис. грн, тоді як у 2024 році він вже досяг 110430 тис. грн, що свідчить про зростання майже в 1,7 рази. У період пандемії та початку військової агресії 2021—2022 роки спостерігалося зменшення темпів приросту чистого доходу, проте вже з 2023 року підприємство демонструє стабільне зростання, зокрема, з 83580 тис. грн у 2022 році до 110430 тис. грн у 2024 році. Найвищий приріст загального чистого доходу зафіксовано у період 2023 та 2024 роками — майже на 9,7% [12].

Водночас, у період з 2019 по 2024 рік спостерігається загальна тенденція зростання витрат КП "Дарницьке ЛГП". Зокрема, собівартість реалізованої продукції, яка враховує витрати на сировину і матеріали в складі виробничих витрат та загальновиробничі витрати — зросла з 49991

**Рис. 4. Діаграма обсягу чистого прибутку КП "Дарницьке ЛГП" за період 2019 — 2024 років**

Джерело: розраховано автором за даними фінансової звітності КП "Дарницьке ЛГП" за період 2019—2024 років [204].

**Таблиця 1. Динаміка показників економічної ефективності та фінансової стійкості КП "Дарницьке ЛГП" у 2019 — 2024 рр.**

| Показники | 2024 | 2023 | 2022 | 2021 | 2020 | 2019 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Рентабельність виробництва підприємства (операційна), % | 4,41 | 1,52 | 2,99 | 1,29 | 1,52 | 1,10 |
| Рентабельність від реалізації продукції (від продажів), % | 3,56 | 1,17 | 2,16 | 1,00 | 1,19 | 0,87 |
| Рентабельність діяльності підприємства (загальних витрат), % | 3,64 | 1,16 | 2,18 | 1,00 | 1,18 | 0,86 |
| Дохідність (рентабельність продажів), % | 3,48 | 1,14 | 2,12 | 0,99 | 1,16 | 0,85 |
| Строк окупності, років | 27 | 87 | 46 | 100 | 84 | 116 |

Джерело: розраховано автором згідно даних фінансової звітності КП "Дарницьке ЛГП" за період 2019—2024 років [12].

тис. грн у 2019 році до 87088 тис. грн у 2024 році. Найбільш різке збільшення відбулося за період 2022 та 2023 роками, коли показники зросли майже на 16 тис. грн Такі результати свідчать про інтенсивне зростання виробничих витрат, що може бути наслідком інфляції, подорожчання ресурсів або збільшення обсягів виробництва (рис. 3) [12].

Адміністративні витрати, до яких відносяться витрати на оплату праці, відрахування на соціальні заходи, амортизація основних засобів загальногосподарського використання, матеріальні витрати, інші операційні витрати, також мають тенденцію до зростання. У 2019 році рівень цих витрат становив 10778 тис. грн, а у 2023 році — 21370 тис. грн, після чого у 2024 році дещо зменшились до 14591 тис. грн. Цей тренд вказує на реформування управлінських процесів та оптимізацію витрат у 2024 році. Підвищення адміністративних витрат у попередні роки, було пов'язано з оновленням матеріально-технічної бази та підвищенням заробітних плат (рис. 3) [12].

Інші операційні витрати визначаються в межах 2514 — 5066 тис. грн на рік, з помірними коливаннями. Найвищий рівень зафіксований у 2022 році — 5066 тис. грн, після чого у 2023 витрати суттєво скоротилися до 2514 тис. грн. У 2024 році відбулося зростання до 3 85 тис. грн, що пов'язано непередбаченими витратами. Загалом, сукупні витрати підприємства зросли з 64112 тис. грн у 2019 році до 105564 тис. грн у 2024 році, що підтверджує масштабування виробничої діяльності та зростання обсягів фінансових надходжень [12].

Чистий прибуток КП "Дарницьке ЛГП", який було нами розраховано як різницю між загальними доходами та витратами підприємства, у 2019—2024 роках має виражену тенденцію до зростання. У 2019 році чистий прибуток складав лише 552 тис. грн, у 2020 році зріс до 845 тис. грн, а у 2021 році досяг 909 тис. грн. У 2022 році підприємство суттєво наростило фінансовий результат до 1772 тис. грн, однак у 2023 році показник знизився до 1145 тис. грн. Найбільш успішним став 2024 рік, рівень чистого прибутку зріс до 3839 тис. грн, що свідчить про суттєве підвищення ефективності використання лісових ресурсів і фінансової стабільності підприємства (рис. 4) [12].

Провівши детальний аналіз фінансового стану дослідного підприємства, наступним кроком нашого дослідження було визначення рівня економічної ефективності та фінансової стійкості КП "Дарницьке ЛГП". Це дозволяє оцінити, рівень ефективного використання наявних лісових ресурсів, формування доходів та забезпечення стабільності господарської діяльності в умовах сучасних економічних викликів. Аналіз економічної ефективності є ключовим параметром для прийняття стратегічних рішень, щодо розвитку та оптимізації використання лісових ресурсів міста Києва.

Таким чином, для визначення економічної ефективності і фінансової стійкості КП "Дарницьке ЛГП" нами були використані такі економічні показники [13]:

— рентабельність виробництва підприємства (операційна), яка відображає ефективність використання виробничих ресурсів (формула 1) [13]:

$$Р_в = \frac{ЧП}{С_п} \times 100\ \% \quad (1),$$

де $Р_в$ — рентабельність виробництва підприємства (операційна), %;

$Ч_п$ — чистий прибуток підприємства, тис. грн;

$С_п$ — собівартість продукції, тис. грн;

— рентабельність від реалізації продукції (від продажів), що характеризує прибутковість господарської діяльності (формула 2) [13]:

$$Р_{пр} = \frac{ЧП}{ЧД} \times 100\ \% \quad (2),$$

де $Р_{пр}$ — рентабельність від реалізації продукції (від продажів), %;

ЧП — чистий прибуток підприємства, тис. грн;

ЧД — чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн;

— рентабельність діяльності підприємства, яка показує співвідношення прибутку до загальних витрат (формула 3) [13]:

$$Р_д = \frac{ЧП}{ЗВ} \times 100\ \% \quad (3),$$

де $Р_д$ — рентабельність від діяльності підприємства, %;

ЧП — чистий прибуток підприємства, тис. грн;

ЗД — загальні витрати (собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), адміністративні витрати, інші операційні витрати), тис. грн;

— дохідність (рентабельність продажів), що відображає частку прибутку в обсязі продажів (формула 4) [13]:

$$Д = \frac{ЧП}{ЗД} \times 100\ \% \quad (4),$$

де Д — дохідність підприємства (рентабельність продажів), %;

ЧП — чистий прибуток підприємства, тис. грн;

ЗД — загальні доходи (чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), операційні доходи від комунальних послуг, операційна оренда активів, фінансові доходи у вигляді відсотків одержаних від банківських установ, доходи від безоплатно одержаних активів (амортизація)), тис. грн;

— строк окупності витрат — дозволяє оцінити, наскільки швидко витрати підприємства повертаються у вигляді отриманого чистого прибутку (формула 5) [13]:

$$СО_в = \frac{ЗВ}{ЧП} \quad (5),$$

де $СО_в$ — строк окупності витрат, років;

ЗВ — загальні витрати (собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), адміністративні витрати, інші операційні витрати), тис. грн;

ЧП — чистий прибуток підприємства, тис. грн

Згідно проведених розрахунків показник рентабельності виробництва зріс з 1,10 % у 2019 році до 4,41 % у 2024 році, що свідчить про підвищення ефективності використання лісових ресурсів. Подібна позитивна тенденція спостерігається і за іншими ключовими показниками ефективності, зокрема: рентабельність реалізації продукції зросла з 0,87 % до 3,56 %, рентабельність загальних витрат — з 0,86 % до 3,64 %, а дохідність продажів — з 0,85 % до 3,48 % (табл. 1).

Таким чином, дослідження показників економічної ефективності свідчать, що КП "Дарницьке ЛГП" демонструє стабільне зростання всіх показників рентабельності у 2024 році порівняно з попередніми періодами. Зокрема, рентабельність від реалізації продукції зросла до 3,56 %, що є найвищим результатом за шість років та майже втричі перевищує показник 2023 року. Рентабельність від загальних витрат також демонструє позитивну динаміку, що свідчить про покращення структури витрат і ефективніше використання ресурсів. Така тенденція є ознакою зростання економічної віддачі від господарської діяльності підприємства (табл. 1).

Дохідність дослідного підприємства у 2024 році склала 3,48 %, що є найкращим результатом за дослідний період, підтверджуючи підвищення прибутковості. Порівняно з кризовими 2021 та 2019 роками, коли рентабельність була близькою до 1 % і нижче, підприємство змогло оптимізувати виробничі та адміністративні витрати, збільшивши фінансовий результат. Це свідчить про наявність адаптивної стратегії управління та можливість ефективного реагування на зміну ринкових умов.

Також, показник строку окупності є одним із ключових у визначенні економічної ефективності. У 2024 році він становив 27 років, що, хоча і залишається доволі значним, є суттєво кращим за попередні періоди, зокрема за 2023 рік (87 років) та 2021 рік (100 років). Скорочення строку окупності свідчить про прискорення повернення інвестованих коштів та зменшення ризику тривалих фінансових вкладень, що є позитивним сигналом для інвесторів і партнерів. Водночас тривалість окупності залишається відносно високою, що вказує на необхідність подальшого підвищення продуктивності та оптимізації витрат.

## ВИСНОВКИ

Таким чином фінансова стійкість дослідного підприємства із стабільним щорічним прибутком характеризується позитивним сальдо та успішною диверсифікацією джерела доходу (інша операційна діяльність, оренда, амортизаційні надходження). Також, поступове збільшення рентабельності вказує на покращення платоспроможності та потенційну здатність акумулювати фінансові резерви. Однак збереження високих строків окупності та відносно невисокого рівня рентабельності потребує впровадження додаткових заходів щодо модернізації виробничої бази та підвищення ефективності використання лісових ресурсів. Це забезпечить більш стійке економічне зростання та підвищить інвестиційну привабливість підприємства.

Проведені нами прогнозні розрахунки до 2030 року свідчать про суттєве покращення фінансових результатів КП "Дарницьке ЛГП" порівняно з базовими роками. Очікується, що чистий прибуток зросте майже у півтора рази відносно найкращого показника попередніх років, зокрема, з 3839 тис. грн у 2024 р. до 5930 тис. грн у 2030 р., що супроводжуватиметься стабільним зростанням усіх видів рентабельності. Операційна рентабельність виробництва, яка у 2019—2024 рр. коливалася в межах 1,10 — 4,41 %, за нашим прогнозом досягне 6,57 %, що свідчить про зростання ефективності використання виробничих ресурсів. Аналогічно збільшиться і показник рентабельності реалізації продукції (5,2 %) та загальної діяльності підприємства (5,31 %) до 2030 р.

Окремо слід відзначити значне скорочення строку окупності — до прогнозованих 26 років у 2030 р., що вказує на підвищення інвестиційної привабливості підприємства. Така позитивна динаміка можлива лише за умови збереження темпів зростання, що спостерігались у 2019—2024 рр., підвищення ефективності виробничих процесів та зниження витрат на одиницю продукції.

Література:

1. Kryvoviaz E., Openko I., Tykhenko R., Shevchenko O., Tykhenko O., Tsvyakh O., Chumachenko O. Recovery of losses for inappropriate use of land. Scientific Papers. Series E. Land Reclamation, Earth Observation & Surveying, Environmental Engineering. Vol. IX, 2020, pp. 175—182.

2. Tykhenko R., Tykhenko O., Openko I., Shevchenko O., Bavrovska N., Zhuk O., Tsvyakh O., Stepchuk Ya. The assessment of impact ecological stability of territory on the organization of rational land use of agricultural enterprises. Scientific Papers Series "Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development". 2021. Volume 21, Issue 2/2021, pp. 685—692.

3. Шевченко О. В., Опенько І. А. Теоретичні передумови раціонального сільськогосподарського землекористування. Збалансоване природокористування. 2017. № 3 С. 126—130.

4. Шевченко О. В., Опенько І. А., Цвях О. М. Економічні передумови чергування культур як спосіб запобігання деградації агроландшафту. Землеустрій, кадастр і моніторинг земель. 2017. № 2. С. 58—65.

5. Опенько І. А., Шевченко О. В., Цвях О. М. Аналіз наукових-методичних підходів до грошової оцінки земельних ділянок із полезахисними лісовими насадженнями. Збалансоване природокористування. 2016. No. 4. С.137—142.

6. Опенько І. А. Порівняльний аналіз оприлюднення земельно-кадастрових відомостей у зарубіжних країнах та Україні. Землеустрій, кадастр і моніторинг земель. 2013. № 3. С. 80—87.

7. Опенько І. А. Еколого-економічна продуктивність використання земель лісогосподарського призначення в Україні. Агросвіт. № 13—14, 2019, С. 44—52. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/13-14_2019/8.pdf

8. Опенько І. А. Кореляційний аналіз впливу існуючої системи державного управління на використання земель лісогосподарського призначення в Україні. Економіка та держава. № 7, 2019, С. 55—62. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/7_2019/12.pdf

9. Лакида М. О., Василишин Р. Д., Лакида І. П., Мельник О. М. Міські ліси Києва: біопродуктивність та еколого-енергетичний потенціал. Монографія. Київ. ТОВ "ЦП "Компринт", 2022. 313 с.

10. Департамент захисту довкілля та адаптації до зміни клімату виконавчого органу Київської міської ради (Київської міської державної адміністрації). Екологічний паспорт. 2024. URL: https://ecodep.kyivcity.gov.ua/ekolohichnyi-pasport-ta-rehionalna-dopovid/ekolohichnyi-pasport

11. Офіційний веб сайт Комунального підприємства "Дарницьке Лісопаркове господарство". Про підприємство. 2016. URL: http://dlpg.kyiv.ua/pro-pidpryiemstvo.html

12. Офіційний веб сайт Комунального підприємства "Дарницьке Лісопаркове господарство". Звіти. 2024. URL: http://dlpg.kyiv.ua/diialnist/zvity.html

13. Митрофанова Г. В., Кравченко Г. О., Барабаш Н. С. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник. Київський національний торгово-економічний університет. К. 2002. 301 с.

References:

1. Kryvoviaz, E., Openko, I., Tykhenko, R., Shevchenko, O., Tykhenko, O., Tsvyakh, O. and Chumachenko, O. (2020), "Recovery of losses for inappropriate use of land. Scientific Papers", Series E. Land Reclamation, Earth Observation & Surveying, Environmental Engineering, Vol. IX, pp. 175—182.

2. Tykhenko, R., Tykhenko, O., Openko, I., Shevchenko, O., Bavrovska, N., Zhuk, O., Tsvyakh, O. and Stepchuk, Ya. (2021), "The assessment of impact ecological stability of territory on the organization of rational land use of agricultural enterprises", Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural Development, Vol. 21, Issue 2/2021, pp. 685—692.

3. Shevchenko, O. V. and Openko, I. A. (2017), "Theoretical prerequisites for rational agricultural land use", Zbalansovane pryrodokorystuvannia, vol. 3, pp. 126—130.

4. Shevchenko, O. V. Openko, I. A. and Tsvyakh O. M. (2017), "Economic preconditions for alternating crops as a way to prevent degradation of the agro-landscape", Zemleustrij, kadastr i monitorynh zemel', vol. 2, pp. 58—65.

5. Openko, I. A., Shevchenko, O. V. and Tsvyakh, O. M. (2016), "Analysis of scientific and methodical approaches to the monetary valuation of land with field-protective forest plantations", Zbalansovane pryrodokorystuvannia, vol. 4, pp. 137—142.

6. Openko, I. A. (2013), "A comparative analysis of the publication of land cadastral data in foreign countries and Ukraine", Zemleustrij, kadastr i monitorynh zemel', vol. 3, pp. 80—87.

7. Openko, I. A. (2019), "Ecological and economic productivity of land use in Ukraine", Ahrosvit, vol. 13—14, pp. 44—52, available at: http://www.agrosvit.info/pdf/13-14_2019/8.pdf (Accessed 22 June 2025).

8. Openko, I. A. (2019), "Correlation analysis of the impact of the existing public administration system on forest land use in Ukraine", Ekonomika ta derzhava, vol. 7, pp. 55—62, available at: http://www.economy.in.ua/pdf/7_2019/12.pdf (Accessed 22 June 2025).

9. Lakyda, M. O., Vasylyshyn, R. D., Lakyda, I. P. and Melnyk, O. M. (2022), Miski lisy Kyieva: bioproduktyvnist ta ekoloho-enerhetychnyj potentsial [Urban forests of Kyiv: bioproductivity and ecological-energy potential], TOV "TsP Komprynt", Kyiv, Ukraine.

10. Departament zahystu dovkillya ta adaptatsii do zminy klimatu vykonavchoho orhanu Kyivskoi mis'koi rady (Kyivska mis'ka derzhavna administratsiya) (2024), "Environmental Passport", available at: https://ecodep.kyivcity.gov.ua/ekolohichnyi-pasport-ta-rehionalna-dopovid/ekolohichnyi-pasport (Accessed 3 Sep 2025).

11. Darnytske Lisoparkove hospodarstvo (2016), "About the enterprise", available at: http://dlpg.kyiv.ua/pro-pidpryiemstvo.html (Accessed 3 Sep 2025).

12. Darnytske Lisoparkove hospodarstvo (2024), "Reports", available at: http://dlpg.kyiv.ua/diialnist/zvity.html (Accessed 3 Sep 2025).

13. Mitrofanova, H. V., Kravchenko, H. O. and Barabash, N. S. (2002), Finansovyi analiz [Financial Analysis], Kyivskyi natsionalnyi torhovo-ekonomichnyi universytet, Kyiv, Ukraine.

*Стаття надійшла до редакції 03.09.2025 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 339.727.22:330.34(477)

*Н. В. Поліщук,*
*д. е. н., професор, професор кафедри фінансів і банківської справи,*
*Донецький національний університет імені Василя Стуса*
*ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-8037-0471*
*В. Р. Гуменюк,*
*аспірант, Донецький національний університет імені Василя Стуса*
*ORCID ID: https://orcid.org/0009-0005-8244-2949*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.18.93

# РОЛЬ ПРЯМИХ ІНОЗЕМНИХ ІНВЕСТИЦІЙ У РОЗВИТКУ ПРИКОРДОННИХ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

N. Polishchuk,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Professor of the Department of Finance and Banking, Vasyl Stus Donetsk National University
V. Humenyuk,
Postgraduate student, Vasyl Stus Donetsk National University

## THE ROLE OF FOREIGN DIRECT INVESTMENTS IN THE DEVELOPMENT OF BORDER REGIONS OF UKRAINE

***У статті розглянуто значення прямих іноземних інвестицій (ПІІ) як одного з ключових чинників економічного розвитку прикордонних регіонів України. Проаналізовано вплив ПІІ на підвищення конкурентоспроможності регіональної економіки, розвиток виробничої та транспортної інфраструктури, створення нових робочих місць та зростання рівня доходів населення. Особливу увагу приділено специфіці прикордонних регіонів, які мають унікальні можливості для залучення іноземного капіталу завдяки вигідному географічному розташуванню, близькості до ринків ЄС та участі у транскордонних проєктах. Визначено основні переваги ПІІ, серед яких — доступ до сучасних технологій, інноваційного менеджменту та міжнародних стандартів виробництва. Окремо проаналізовано бар'єри для залучення інвестицій, зокрема недосконалість інвестиційного законодавства, ризики, пов'язані з економічною та політичною нестабільністю, недостатній розвиток інфраструктури. Визначено роль прямих іноземних інвестицій у розвитку прикордонних регіонів України. Доведено, що іноземні інвестиції є важливим джерелом фінансування, яке сприяє розширенню виробничих потужностей, створенню нових робочих місць, модернізації інфраструктури, а також упровадженню передових технологій та інноваційних рішень. Залучення прямих іноземних інвестицій активізує інвестиційну діяльність у державі, підсилює її конкурентні позиції на світовому ринку та відіграє визначальну роль у відновленні та подальшому розвитку економіки України.***

***The article examines the importance of foreign direct investment (FDI) as one of the key factors in the economic development of the border regions of Ukraine. The impact of FDI on increasing the competitiveness of the regional economy, the development of production and transport infrastructure, the creation of new jobs and the growth of the population's income level is analyzed.***

***The dynamics of foreign direct investment in the regions of Ukraine during the period of full-scale invasion turned out to be uneven: only some regions recorded growth, mainly due to the development of agriculture and support from strategic investors from developed countries. At the same time, most regions saw a decrease in FDI, which, however, does not always indicate a general decline in investment activity, since within some regions there was a parallel increase in investments in promising industries. This situation emphasizes the importance of diversifying the economy and developing competitive sectors that are able to attract capital even in conditions of military risks. Particular attention is paid to the specifics of border regions, which have unique opportunities for attracting foreign capital due to their advantageous geographical location, proximity to EU markets and participation in cross-border projects. The main advantages of FDI are identified, including access to modern technologies, innovative management and international production standards. Barriers to attracting investment are separately analyzed, in particular, the imperfection of investment legislation, risks associated with economic and political instability, and insufficient infrastructure development. The role of foreign direct investment in the development of border regions of Ukraine is determined. It is proven that foreign investment is an important source of financing that contributes to the expansion of production capacities, the creation of new jobs, the modernization of infrastructure, as well as the introduction of advanced technologies and innovative solutions. Attracting foreign direct investment activates investment activity in the state, strengthens its competitive position in the world market and plays a decisive role in the restoration and further development of the Ukrainian economy.***

*Ключові слова: прямі іноземні інвестиції, прикордонні регіони, економічний розвиток, залучення інвестицій.*

*Key words: foreign direct investment, border regions, economic development, investment attraction.*

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

В умовах глобалізації та інтеграції України у світову економіку залучення прямих іноземних інвестицій у прикордонні регіони стає одним із ключових факторів їхнього економічного розвитку. Прямі іноземні інвестиції (ПІІ) сприяють створенню нових робочих місць, модернізації виробництва, впровадженню інноваційних технологій та підвищенню конкурентоспроможності місцевих підприємств.

Особливу значущість тема набуває для прикордонних територій, де ефективне використання інвестицій може стимулювати розвиток транспортної та логістичної інфраструктури, посилити транскордонну співпрацю та забезпечити інтеграцію місцевих підприємств у міжнародні економічні процеси. Крім того, аналіз впливу ПІІ на розвиток прикордонних регіонів дозволяє виявити бар'єри інвестиційної діяльності та розробити ефективні механізми стимулювання економічного зростання.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДЖЕРЕЛ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблему прямих іноземних інвестицій вивчали численні вітчизняні та зарубіжні дослідники, серед яких: Бовкун О. В. [1], Гобрей М. В. [3], Ковель П. М. [4], Лазаренко М. І. [5], Поліщук Н. В. [6], Прокопенко Н. С. [7], Савченко М. В. [9], Соколовська О.М. [12], Степанюк В. Л. [8], Стахів Г. М. [13], Тимоць М. В. [13] та інші. Попри наявність досліджень щодо впливу ПІІ на економічний розвиток України загалом, недостатньо вивченими залишаються особливості їхнього залучення та ефективного використання саме у прикордонних регіонах, які мають специфічні економічні, інфраструктурні та безпекові умови, особливо в період збройної агресії та зміни логістичних маршрутів.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті — оцінити роль прямих іноземних інвестицій у розвитку прикордонних регіонів України.

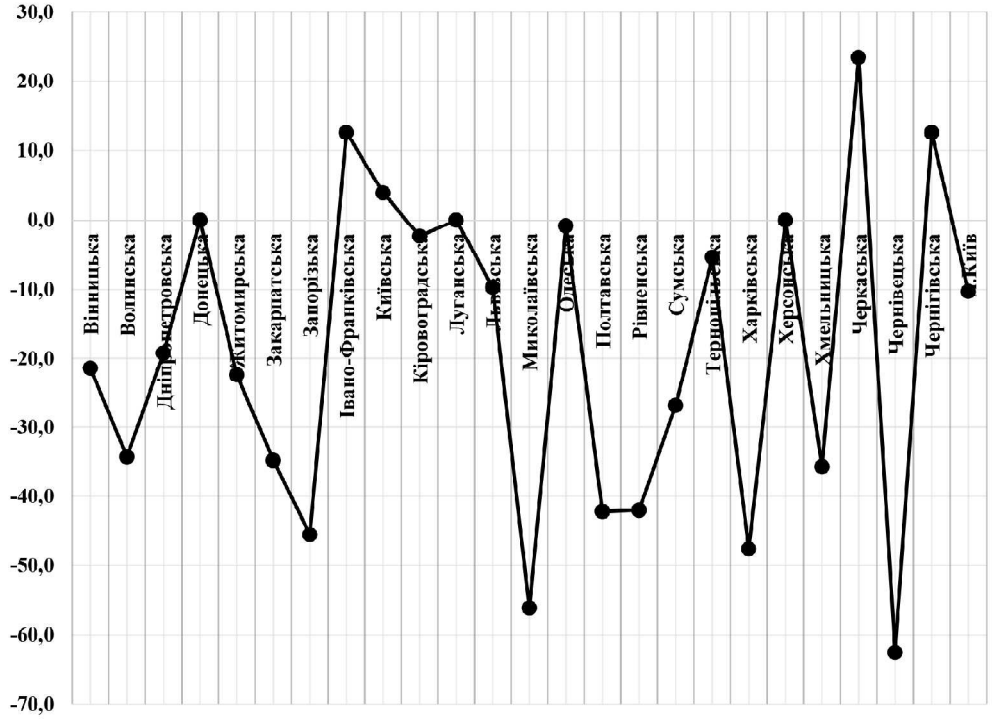



**Рис. 1. Зміна залишків прямих іноземних інвестицій за регіонами України за період 2022 — перше півріччя 2024 рр.***

*дані Луганської, Донецької, Херсонської областей відсутні.

Джерело: побудовано на основі [8].

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Прямі іноземні інвестиції є важливим чинником економічного розвитку, який забезпечує приток фінансових ресурсів, сучасних технологій та управлінського досвіду у національну економіку. Для прикордонних регіонів України ПІІ мають особливе значення, оскільки сприяють не лише економічному зростанню, а й розвитку інфраструктури, підвищенню конкурентоспроможності місцевих підприємств, створенню нових робочих місць та інтеграції регіонів у міжнародні економічні процеси.

Залучення ПІІ активно сприяє підвищенню експортного потенціалу прикордонних регіонів. За рахунок інтеграції з міжнародними ринками, місцеві підприємства отримують доступ до передових технологій, нових ринків збуту та ефективних методів управління. Також варто зазначити, що розширення транскордонного співробітництва через спільні проєкти з розвитку, наприклад, створення індустріальних парків або зон вільної торгівлі, забезпечує економічні вигоди для обох сторін.

Дослідження динаміки прямих іноземних інвестицій у регіони України в період повномасштабного вторгнення (рис. 1) свідчить, що зростання їх обсягів зафіксовано лише в чотирьох областях: Черкаській (+23,5%), Івано-Франківській (+12,6%), Чернігівській (+11,6%) та Київській (+3,9%). Ключову роль у цьому зростанні відіграло сільське господарство, а серед основних інвесторів були США, Швейцарія, Кіпр, Данія та інші країни Європейського Союзу.

Ще п'ять регіонів зазнали помірного скорочення обсягів прямих іноземних інвестицій — не більше ніж на 10%. До них належать Одеська, Кіровоградська, Тернопільська, Львівська області та м. Київ. Варто зазначити, що в окремих регіонах, особливо там, де зниження ПІІ було незначним, спостерігалося одночасне зростання інвестицій в одних галузях та скорочення в інших, що свідчить про динамічний характер процесу. Так, в Одеській області суттєво збільшилися вкладення в сектор інформації та телекомунікацій, однак це зростання не змогло компенсувати втрати в інших напрямках.

Проте, незважаючи на позитивні аспекти, існують суттєві бар'єри, які обмежують залучення інвестицій. Серед них — правова нестабільність, недостатня прозорість процедур залучення інвесторів, високий рівень корупції та складність у вирішенні питань земельних відносин. Крім того, низький рівень підготовки місцевої робочої сили та відсутність державних програм підтримки інвесторів у прикордонних регіонах є додатковими викликами, що вимагає вдосконалення державної політики, спрямованої на створення сприятливого інвестиційного клімату.

Зміни в інвестиційній активності спричинені як внутрішніми, так і зовнішніми факторами. Зростання прямих іноземних інвестицій в окремі періоди пояснюється лібералізацією, реформами у сфері бізнесу та міжнародною підтримкою. Водночас, спади традиційно пов'язані з політичною нестабільністю, військовим конфліктом, економічною кризою тощо. Вплив також має збільшення глобального попиту та зміни в політиці ключових торговельних партнерів України.

Для повернення людського капіталу та підвищення інвестиційної привабливості країни необхідна довгострокова стратегія залучення іноземного капіталу, боротьба з корупцією, створення рівних умов для веден-

**Таблиця 1. Індикатори кореляційно-регресійного аналізу**

| Роки | Y | X1 | X2 |
|---|---|---|---|
| 2012 | 8,175 | 182,6 | 3,41E-07 |
| 2013 | 4,509 | 190,5 | 3,75E-07 |
| 2014 | 0,847 | 133,5 | 3,64E-07 |
| 2015 | -0,198 | 91 | 2,09E-07 |
| 2016 | 4,128 | 93,4 | 1,63E-07 |
| 2017 | 3,68 | 112,1 | 2,18E-07 |
| 2018 | 4,975 | 130,9 | 2,67E-07 |
| 2019 | 5,796 | 153,9 | 3,27E-07 |
| 2020 | 0,304 | 156,6 | 4,37E-07 |
| 2021 | 7,954 | 199,8 | 4,33E-07 |
| 2022 | 0,221 | 162 | 4,04E-07 |
| 2023 | 4,8 | 178,8 | 3,2E-07 |

Джерело: сформовано на основі [2, 10, 11].

ня бізнесу та ефективного функціонування судової системи.

Проте військові дії на території України завдають значних економічних збитків і створюють серйозні виклики для інвестиційного розвитку регіонів. Відновлення потребує значного часу, нових підходів і фінансових ресурсів. Уряд вже проводить заходи для стимулювання підприємницької діяльності, зокрема через податкові пільги, кредитні програми та підтримку бізнесу.

Західні інвестиції відіграють ключову роль у відновленні економіки та можуть сприяти поверненню українців, які виїхали за кордон. Європейський Союз пропонує підтримку, яка може залучити десятки мільярдів євро капіталовкладень, для українського бізнесу 70 %, який планує інвестувати — це додаткове фінансування.

Інвестиційний потенціал регіону є складним економічним явищем, що закінчується формуванням під впливом сукупності різних приватних факторів. Його оцінку можна здійснити шляхом аналізу обсягу іноземних капітальних інвестицій, що враховує специфіку трансформаційних процесів як у регіональній, так і в національній економіці.

Для з'ясування взаємозв'язку між зміною обсягів ПІІ в Україні та іншими показниками економічного розвитку було проведено кореляційно-регресійний аналіз. Для цього обрано такі індикатори (табл. 1):

Y — прямі іноземні інвестиції в Україні, млрд дол. США

X1 — рівень ВВП, млрд дол. США

X2 — середня заробітна плата, млрд дол. США

Кореляційно-регресійний аналіз дає змогу виявити статистичні залежності між обсягами ПІІ та іншими показниками економічного розвитку, а також визначити силу й напрям цих залежностей. Крім того, цей метод дозволяє перевіряти гіпотези щодо причинно-наслідкових зв'язків між змінними та здійснювати прогнозування значень однієї змінної на основі показників інших.

За результатами проведеного економетричного аналізу найбільш оптимальною виявилася регресійна модель (1):

$$Y = -1{,}302 + 0{,}115X1 - 37469886{,}43X2 \quad (1).$$

Проведені дослідження дали можливість визначити коефіцієнт детермінації, який дорівнює 0,689, що свідчить про високу якість моделі та про те, що 68,9% коливань Y залежить від коливань аргументів. Решта залежить від неврахованих факторів.

Оскільки фактичне значення критерію Фішера перевищує табличне, рівняння регресії вважається статистично значущим у цілому. Значення коефіцієнта кореляції 0,83 за шкалою Чеддока свідчить про тісний зв'язок результативного показника з досліджуваними факторами.

Тож на основі проведеного економетричного аналізу можемо визначити, що так як коефіцієнт регресії X1 додатний, що свідчить про пряму залежність між Y та X1: зі збільшенням рівня ВВП на 1 млрд дол. США прямі іноземні інвестиції зростають на 0,115 млрд дол. США.

**Рис. 2. Роль прямих іноземних інвестицій у розвитку прикордонних регіонів України**

Джерело: сформовано на основі [9, 12].

Коефіцієнт регресії X2 від'ємний, що свідчить про обернену залежність між Y та X2: зі збільшенням середньої заробітної плати на 1 млрд дол. США прямі іноземні інвестиції зменшується на 37,469 млрд дол. США. Для іноземних інвесторів високі витрати на оплату праці можуть робити країну менш привабливою як місце для ведення бізнесу, особливо якщо йдеться про галузі з високою трудомісткістю.

Слід зауважити, що зростання заробітної плати не обов'язково має негативний вплив на економіку — його ефект визначається структурою інвестицій та загальним рівнем економічного розвитку країни. У державах із високою продуктивністю праці підвищення зарплат може відбуватися паралельно зі зростанням обсягів інвестицій. Проте, у досліджуваній моделі виявлено саме зворотну залежність.

У цьому контексті особливу увагу слід приділити прямим іноземним інвестиціям, оскільки вони відіграють ключову роль у розвитку прикордонних регіонів України. Їхній вплив на економіку регіонів наочно відображено на рис. 2.

1. Сприяння економічному зростанню регіонів — прямі іноземні інвестиції забезпечують стабільний притік фінансових ресурсів у прикордонні регіони, що створює основу для активізації економічної діяльності. Завдяки цьому відбувається розширення виробничих потужностей, модернізація підприємств та збільшення обсягів регіонального ВВП. Крім того, ПІІ стимулюють розвиток малого та середнього бізнесу, сприяють появі нових галузей економіки та формують конкурентне середовище, що підвищує загальну ефективність економіки регіону. Інвестиційна активність також створює мультиплікаційний ефект: зростання доходів підприємств і населення стимулює внутрішнє споживання, розвиток послуг і додаткові фінансові надходження до місцевих бюджетів, що, у свою чергу, дозволяє реалізовувати інфраструктурні та соціальні проєкти.

2. Створення нових робочих місць — інвестиційні проєкти призводять до розширення підприємств, відкриття нових виробничих підрозділів та збільшення зайнятості місцевого населення.

3. Підвищення конкурентоспроможності місцевих підприємств. Завдяки залученню іноземного капіталу та досвіду інвесторів, регіональні підприємства здобувають нові технології, управлінські підходи та доступ до міжнародних ринків.

4. Впровадження сучасних технологій та інновацій. ПІІ сприяють модернізації виробничих процесів, застосуванню передових технологій і розвитку науково-дослідної діяльності в регіонах.

5. Розвиток інфраструктури. Інвестиції стимулюють покращення транспортної, логістичної, енергетичної та соціальної інфраструктури, що особливо важливо для прикордонних територій.

6. Підвищення експортного потенціалу та інтеграції з міжнародними ринками — ПІІ забезпечують місцевим підприємствам доступ до зовнішніх ринків, сприяють диверсифікації експорту та інтеграції регіональної економіки у глобальні торговельні процеси.

7. Стимулювання транскордонного співробітництва. Інвестиційні проєкти створюють умови для спільних економічних ініціатив із сусідніми країнами, включаючи індустріальні парки, зони вільної торгівлі та логістичні коридори.

8. Формування сприятливого інвестиційного клімату. Присутність іноземних інвесторів стимулює розвиток правової, адміністративної та фінансової систем регіону, створюючи умови для подальших інвестицій.

Прямі іноземні інвестиції відіграють ключову роль у розвитку прикордонних регіонів України, сприяючи економічному зростанню, створенню робочих місць, модернізації виробництва, підвищенню конкурентоспроможності підприємств та розвитку інфраструктури. Їхнє залучення також стимулює транскордонну співпрацю та інтеграцію регіонів у міжнародні економічні процеси.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Залучення прямих іноземних інвестицій у прикордонні регіони виступає ефективним механізмом їхнього економічного розвитку за умови створення сприятливого інвестиційного середовища. Для цього необхідно зосередитися на модернізації інфраструктури, удосконаленні законодавчої бази та активізації транскордонної співпраці.

Іноземні інвестиції є надзвичайно актуальним питанням сьогодення та важливою складовою сучасних зовнішньоекономічних відносин. Вони не лише сприяють подоланню економічного спаду, а й активізують виробничу діяльність, створюють умови для вирішення складних соціально-економічних завдань, а також стимулюють структурну модернізацію національної економіки.

Таким чином, іноземні інвестиції забезпечують фінансування для розширення виробництва, створення нових робочих місць, розвитку інфраструктури та впровадження сучасних технологій та інновацій. Саме залучення прямих іноземних інвестицій підвищує інвестиційну активність у країні, сприяє її конкурентоспроможності на світовому ринку та відіграє ключову роль у процесі відновлення та розвитку економіки України.

Подальші дослідження можуть зосередитися на вивченні ефективних механізмів залучення прямих іноземних інвестицій у прикордонні регіони, оцінці їхнього впливу на економічний розвиток та інноваційний потенціал.

Література:

1. Бовкун О. Статистичний аналіз прямих іноземних інвестицій в Україні. Sciences of Europe. 2022. No 103. С. 33—37. URL: https://surl.li/psutph (дата звернення: 28.03.2025).

2. ВВП в Україні. Мінфін. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/ (дата звернення: 03.08.2025).

3. Гобрей М. В. Залучення прямих інвестицій в регіони України та їх вплив на економічний розвиток Закарпатської області. Науковий вісник Мукачівського державного університету. 2020. Вип. 1 (13). С. 147—151.

4. Ковель П. М. Аналіз надходження прямих іноземних інвестицій в Україну. Бізнес-Інформ. 2024. № 3. С. 87—95.

5. Лазаренко М. І. Вплив прямих іноземних інвестицій на менш розвинені регіони. Бізнес-Інформ. 2024. № 2. С. 56—62.

6. Поліщук Н. В., Тарасов А. А. Аналіз взаємозв'язку обсягів капітальних інвестицій в економіці та обсягами ВВП: оцінка тенденцій. Розвиток фінансового ринку в Україні: загрози, проблеми та перспективи: матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції, 23 листопада 2023 р. Полтава: НУПП, 2023. С. 45—46. URL: https://nupp.edu.ua/uploads/files/0/events/conf/2023/v-mnpk-rfruzpp/materiali-konferencii-23.-11.23.pdf#page=46 (дата звернення: 03.08.2025).

7. Прокопенко Н. С., Зіник О. Б. Оцінка доцільності прямих іноземних інвестицій в національну економіку. Науковий журнал "Розвиток міста". 2025. Випуск 2 (06). С. 127—135.

8. Прямі іноземні інвестиції у регіони України за час повномасштабного вторгнення. URL: https://surl.li/wgezrp (дата звернення: 03.08.2025).

9. Савченко М. В., Степанюк В. Л. Залучення іноземних інвестицій в економіку України: тенденції, проблеми та перспективи повоєнного відновлення. Актуальні проблеми економіки. 2024. № 6 (276). С. 6—15.

10. Середня заробітна плата (2023). Мінфін. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/pfu/2023/ (дата звернення: 03.08.2025).

11. Світовий банк в Україні. World Bank. URL: https://www.worldbank.org/uk/country/ukraine (дата звернення: 03.08.2025).

12. Соколовська О. М. Прямі іноземні інвестиції в економіці України: стан і проблеми залучення. Вісник економічної науки України. 2021. № 2. С. 92—99.

13. Тимоць М., Стахів Г. Фінансові аспекти залучення іноземних інвестицій в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство, 2023, № 47. URL: https://surl.li/echkgu (дата звернення: 28.03.2025).

References:

1. Bovkun, O. (2022), "Statistical analysis of foreign direct investment in Ukraine", Sciences of Europe, vol. 103, pp. 33—37, available at: https://surl.li/psutph (Accessed 28 Mar 2025).

2. Minfin Media (2025), "GDP in Ukraine", available at:https://index.minfin.com.ua/ua/economy/gdp/ (Accessed 03 Aug 2025).

3. Gobrey, M. V. (2020), "Attracting direct investments into the regions of Ukraine and their impact on the economic development of the Transcarpathian region", Scientific Bulletin of the Mukachevo State University, vol. 1 (13), pp. 147—151.

4. Kovel, P. M. (2024), "Analysis of the inflow of foreign direct investment into Ukraine", Biznes-Inform, vol. 3, pp. 87—95.

5. Lazarenko, M. I. (2024), "The impact of foreign direct investment on less developed regions", Biznes-Inform, vol. 2, pp. 56—62.

6. Polishchuk, N. V. and Tarasov, A. A. (2023), "Analysis of the relationship between the volume of capital investments in the economy and the volume of GDP: assessment of trends", Rozvytok finansovoho rynku v Ukraini: zahrozy, problemy ta perspektyvy: materialy V Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii [Development of the financial market in Ukraine: threats, problems and prospects: materials of the V International Scientific and Practical Conference,], Poltava, Ukraine, 23 November, pp. 45—46, available at: https://nupp.edu.ua/uploads/files/0/events/conf/2023/v-mnpk-rfruzpp/materiali-konferencii-23.11.-23.pdf#page=46 (Accessed 03 Aug 2025).

7. Prokopenko, N. S. and Zinyk, O. B. (2025), "Assessment of the feasibility of direct foreign investments in the national economy", Scientific journal "City Development", vol. 2 (06), pp. 127—135.

8. Institute of Analytics and Advocacy (2024), "Foreign direct investment in the regions of Ukraine during the full-scale invasion", available at: https://surl.li/wgezrp (Accessed 03 Aug 2025).

9. Savchenko, M. V. and Stepaniuk V. L. (2024), "Attracting foreign investments into the economy of Ukraine: trends, problems and prospects for post-war recovery", Current problems of economy, vol. 6 (276), pp. 6—15.

10. Minfin Media (2023), "Average salary", available at: https://index.minfin.com.ua/ua/labour/salary/average/pfu/2023/ (Accessed 03 Aug 2025).

11. Bank (2025), "World Bank in Ukraine World", available at: https://www.worldbank.org/uk/country/ukraine (Accessed 03 Aug 2025).

12. Sokolovska O. M. (2021), "Foreign direct investment in the economy of Ukraine: status and problems of attraction", Bulletin of Economic Science of Ukraine, vol. 2, pp. 92—99.

13. Tymots, M. and Stakhiv, H. (2023), "Financial aspects of attracting foreign investment under martial law", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 47, available at: https://surl.li/echkgu (Accessed 28 Mar 2025).

*Стаття надійшла до редакції 05.09.2025 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 658.8:65.011

*Б. М. Юськів,*
*д. політ. н., професор, професор кафедри економіки та управління бізнесом,*
*Рівненський державний гуманітарний університет*
*ORCID ID: htths://orcid.org/0000-0001-7621-5954*
*О. Б. Пелех,*
*д. е. н., професор, професор кафедри документальних комунікацій та менеджменту,*
*Рівненський державний гуманітарний університет*
*ORCID ID: htths://orcid.org/0000-0002-5657-6717*
*Є. Ф. Остаповець,*
*аспірант, Рівненський державний гуманітарний університет*
*ORCID ID: htths://orcid.org/0009-0008-6734-0516*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.18.99

# КРЕАТИВНІ ХАБИ ЯК МАРКЕТИНГОВІ ПРОЄКТИ В УМОВАХ ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ: УРБАНІСТИЧНИЙ ВИМІР

B. Yuskiv,
Doctor of Political Sciences, Professor, Professor of the Department of Economics and Business Management, Rivne State University of the Humanities
O. Pelekh,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Documentary Communications and Management, Rivne State University of the Humanities
E. Ostapovets,
Postgraduate student, Rivne State University of the Humanities

## CREATIVE HUBS AS MARKETING PROJECTS IN CONDITIONS OF ECONOMIC INSTABILITY: THE URBAN DIMENSION

***Стаття аналізує креативні хаби як маркетингові й урбаністичні проєкти. Мета дослідження — концептуалізація хабу як багатовимірного феномену, що інтегрує культурні, економічні, освітні та соціальні функції, виступаючи інструментом міського розвитку та формування нових моделей співпраці між бізнесом, громадою й державою. Методологія базується на міждисциплінарному підході, поєднуючи маркетингові концепції з урбаністичними студіями. Здійснено класифікацію креативних хабів за форматами діяльності, власністю, розташуванням і цільовими аудиторіями, виявивши їхню багатофункціональність. Результати показали: ефективність хабів визначалася стратегічним брендингом, здатністю до партнерств і гнучкістю бізнес-моделей. Їхній урбаністичний вимір пов'язаний із ревіталізацією територій, зміцненням міської ідентичності та стимулюванням активності. Обгрунтовано, що хаби є ключовим елементом креативної економіки за умови подолання викликів нестабільності ресурсів і ризику комерціалізації.***

***Economic instability reshapes the logic of creative hubs, turning them from cultural venues into laboratories of resilience and urban innovation. Amid global volatility, hubs stabilize communities, diversify resources, and rebrand urban identities. Yet most research remains confined to cultural or economic aspects, leaving the marketing dimension and its link to urban transformation underexplored. This gap is critical: without considering branding, positioning, and community engagement, scholarship risks underestimating how hubs endure and influence cities in crisis.***

***This article addresses the issue through an interdisciplinary framework uniting marketing studies and urban theory. Using historical, comparative, and case-based analysis, it traces hub evolution from squats to institutionalized platforms, proposes a classification reflecting their diversity, and examines stakeholder strategies ensuring long-term viability. The methodological integration yields new insights into how marketing practices function as mechanisms of urban regeneration and social innovation.***

***Findings show that hubs act not just as infrastructures but as adaptive institutions operating simultaneously as marketing projects and urban catalysts. They brand territories, mobilize partnerships, and convert abandoned industrial sites into engines of sustainable growth. Contrary to assumptions of fragility, evidence from global and Ukrainian cases demonstrates that hubs withstand financial turbulence by using hybrid business models, fostering community networks, and embedding themselves in city branding strategies.***

***By conceptualizing the hub as a dual marketing-urban project, this study reframes debates in creative economy and urban policy. It highlights their role as strategic actors of resilience in crisis-prone economies, balancing market imperatives with cultural and social missions, and sets an agenda for research on hybrid institutions mediating between business, state, and community.***

*Ключові слова: креативний хаб, маркетинг, брендинг, креативний проєкт, умови нестабільності, соціальні та культурні інновації.*

*Key words: creative hub, marketing, branding, creative project, conditions of instability, social and cultural innovations.*

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

"Креативні індустрії та креативна економіка взаємодіють, створюючи синергетичний ефект, який сприяє економічному зростанню, культурному розвитку та інноваціям" [1]. Їхня цінність полягає не лише у створенні продуктів із високою доданою вартістю, а й у здатності генерувати інноваційні ідеї, сприяти підприємництву та стимулювати соціальні зміни. У цьому контексті особливого значення набувають креативні хаби — дослідницькі та маркетингові проєкти, що поєднують інфраструктурні, культурні й освітні функції.

Креативний хаб є багатовимірним явищем: він поєднує робочий простір, платформу для нових бізнес-моделей і культурних практик, а також механізм ревіталізації міських територій [2]. Його діяльність охоплює економічний, урбаністичний, соціальний і культурний виміри [3], постаючи об'єктом міждисциплінарного аналізу, що потребує врахування маркетингових стратегій, соціології міста, культурології та інноваційного менеджменту.

У науковій літературі ([3], [4], [5], [6], [7], [8]) простежується фрагментарність дослідження цього феномену. Більшість робіт фокусується або на культурній, або на економічній складовій хабів, тоді як комплексний підхід, що інтегрує маркетинговий та урбаністичний виміри, залишається недостатньо розробленим. Особливо актуальною є потреба у вивченні креативних хабів у країнах з перехідною економікою, зокрема в Україні, де трансформація просторів відбувається в умовах економічної та політичної нестабільності. Для креативних хабів це означає роботу в умовах непередбачуваних витрат і нерівномірного попиту, що формує потребу у стійких фінансових моделях.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження креативних хабів як чинника міського розвитку та платформи промоції місць здійснювали зарубіжні й вітчизняні науковці. У міжнародному дискурсі креативні хаби посідають важливе місце в урбаністиці, економіці та регіональному розвитку, проте їхнє використання як маркетингових проєктів в умовах економічної нестабільності залишається недостатньо висвітленим.

Серед зарубіжних дослідників Д. Калфас і С. Калогіаннідіс аналізують європейську перспективу регенерації міських територій, акцентуючи на ролі хабів у створенні нових моделей просторової організації. Ф. Мулаерт досліджує вплив локальних хабів на соціальну

інтеграцію та формування нових соціальних практик, а Е. Альміраль розглядає хаби як платформи співпраці між бізнесом, владою та місцевими громадами.

В Україні науковий дискурс навколо креативних хабів формується поступово, однак їхній маркетинговий потенціал в умовах економічної нестабільності вивчений недостатньо. О. Гуменна проаналізувала хаби як ядро креативної економіки, акцентуючи на впливі на підприємницьке середовище та локальні громади. В. Синиця досліджує економічний потенціал хабів як нових центрів економічного розвитку, а Т. Сенько — взаємодію між поколіннями та соціальну динаміку у функціонуванні хабів як соціальних просторів.

Наукова новизна цієї роботи полягає у концептуалізації креативного хабу як специфічного типу проєкту, що функціонує на перетині інтересів бізнесу, громади, держави та культурного сектору. Така модель формує нову парадигму взаємодії у сфері креативної економіки та виступає маркетинговим інструментом в умовах економічної нестабільності. Висвітлення цього аспекту є актуальним для практики урбаністичного й економічного розвитку міст.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є представлення креативного хабу як дослідницького проєкту, що має подвійний характер — маркетинговий та урбаністичний. У межах дослідження розглянуто історичну еволюцію хабів від сквотів до сучасних багатофункціональних просторів, проаналізовано їхню класифікацію, виявлено ключові маркетингові стратегії та інструменти, а також визначено соціокультурні й економічні ефекти їхнього впливу на міський розвиток.

Пропонована стаття підготовлена в межах проєкту "Динамічні креативні індустрії: Розкриття потенціалу економіки ЄС і виклики для України" програми ERASMUS+ напряму Модуль Жана Моне (№ 101172651 — ERASMUS-JMO-2024-HEI-TCH-RSCH).

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Теоретичні основи дослідження креативних хабів. Поняття "креативний проєкт" у сучасних дослідженнях дедалі частіше використовується як аналітична категорія для опису ініціатив, що поєднують творчість, підприємництво та соціальні інновації. У цьому підході креативний хаб розглядається як особлива форма проєкту, що поєднує риси культурної інституції, бізнес-моделі та урбаністичного простору, дозволяючи аналізувати хаби як динамічні екосистеми формування нових економічних і культурних практик.

У науковій літературі існують три напрями концептуалізації креативних хабів. По-перше, вони розглядаються як економічні агенти, що створюють робочі місця, стимулюють малий бізнес і забезпечують зростання креативних індустрій [4] через інноваційні бізнес-моделі, здатні конкурувати на глобальному ринку. По-друге, хаби постають як культурні центри — платформи для митців і творчих спільнот, що створюють умови для культурних проєктів і міждисциплінарної взаємодії [3]. По-третє, вони виступають як урбаністичні інструменти ревіталізації занедбаних територій і формування нової міської ідентичності [9].

Дослідження креативних хабів потребує міждисциплінарного підходу. Маркетингові концепції пояснюють механізми формування бренду хабу, його позиціонування та взаємодії з цільовими аудиторіями. Урбаністичні студії дозволяють розглядати хаби як просторові й соціальні проєкти, що змінюють міське середовище та структуру взаємодії громад.

Життєздатність креативних хабів визначає взаємодія держави, бізнесу, громадянського суспільства та міжнародних організацій. Хаб постає як "точка перетину" інтересів різних стейкхолдерів, де генеруються нові моделі співпраці.

У теоретичному вимірі креативний хаб можна визначити як дослідницький і практичний проєкт, що функціонує на перетині економіки, культури й урбаністики. Його аналіз вимагає інтеграції підходів з маркетингу, культурології, соціології міста й інноваційного менеджменту для виявлення внутрішніх механізмів розвитку хабів і їхнього впливу на соціально-економічні процеси.

Історична еволюція креативних просторів. Формування креативних хабів є результатом складної історичної динаміки, що охоплює соціальні, культурні й економічні процеси другої половини XX — початку XXI століття. Їхнє виникнення пов'язане з урбаністичними трансформаціями та розвитком креативних індустрій.

Витоки креативних просторів пов'язані з сквотингом — самовільним заселенням покинутих будівель у європейських містах 1960-70-х років. Сквоти виникали внаслідок економічних криз і дефіциту житла, але швидко набули культурного й політичного виміру, перетворившись на осередки контркультури, творчих експериментів і громадської самоорганізації. Берлінські сквоти (зокрема, Tacheles) чи барселонські культурні центри демонстрували перетворення нелегальних ініціатив як основу легальних культурних інституцій [10].

З часом багато сквотів еволюціонували в легальні мистецькі простори, незалежні театри, галереї та лабораторії ідей. Міська влада, усвідомивши їхній потенціал у культурному розвитку та туризмі, почала підтримувати їхню легалізацію. Це сприяло інтеграції нелегальних практик у міську економіку та заклало основу сучасних креативних хабів.

У 1980—90-х роках відбувається становлення перших організованих креативних просторів. У США виникають коворкінги для IT-фахівців, а в Європі — культурні кластери на базі ревіталізованих промислових територій. Прикладом є "Ужупіс" у Вільнюсі, що пройшов шлях від району сквотів до "Республіки митців", і RampART у Лондоні — важливий осередок альтернативної культури [11].

В Україні перші креативні простори з'являються у 2000-х роках на базі колишніх заводів. Київські "IZONE" [5] і "Арт-завод Платформа" [12] сформували нову модель поєднання мистецької, освітньої та бізнес-діяльності. Унікальним прикладом є "Промприлад. Реновація" в Івано-Франківську — трансформація промислового об'єкта у багатофункціональний креативний хаб [2]. Ініціативи у Львові (ReZavod, Lem Station) [13] і Рівному ("Creative Hub Rivne", "Вулична майстерня")

([14], [15]) свідчать про поширення цього феномена в українських містах.

Ключові відмінності між сквотами і хабами ([16], [17]) полягають у правовому статусі (від нелегальних ініціатив до легалізованих інституцій), фокусі (від соціального протесту до інноваційних бізнес-моделей), ресурсному забезпеченні (від обмежених умов до професійної інфраструктури) і міському контексті (від автономних комун до інтегрованих елементів міської стратегії).

Еволюція від сквотів до креативних хабів відображає перехід від індустріальної до креативної економіки. Якщо сквоти були символом опору і контркультури, то хаби стали визнаними інституціями, що генерують інновації, підтримують мистецькі практики та сприяють розвитку міських територій.

Маркетинговий вимір розвитку креативних хабів. Креативні хаби постають не лише як культурні чи урбаністичні інституції, а й як маркетингові проєкти, здатні формувати унікальну ціннісну пропозицію для користувачів і партнерів. Їхня ефективність залежить від стратегічного позиціонування, формування бренду та комунікацій із цільовими аудиторіями.

У маркетинговому вимірі хаб визначається як комплексна платформа, що поєднує продукти та послуги у сфері культури, освіти, інновацій і підприємництва. Його функціонування створює додану вартість через синергію творчих і бізнесових практик, а бренд виступає носієм цінностей спільноти, відрізняючи хаб від класичних комерційних організацій.

В умовах економічної нестабільності маркетингові стратегії набувають особливої ваги, дозволяючи хабам диверсифікувати джерела фінансування, формувати партнерства з бізнесом і міжнародними донорами, а також зміцнювати довіру громад. Бренд хабу стає не лише культурним маркером, а й символом надійності та стійкості.

Основні напрями маркетингових стратегій хабів ([18]) охоплюють формування бренду через унікальну ідентичність, що відображає місію, цінності та характерні риси хабу, а також позиціонування з визначенням місця на ринку креативних послуг і в міському просторі. Важливою складовою є робота зі спільнотами — залучення активних учасників через освітні програми, івенти, резиденції та нетворкінг. Комунікаційні стратегії включають цифрові медіа, storytelling та інтерактивні формати взаємодії з аудиторією, а партнерські програми забезпечують інтеграцію з бізнесом, муніципалітетами та міжнародними організаціями для фінансової й організаційної стійкості.

Успішні маркетингові практики демонструють провідні міжнародні хаби. Impact Hub, мережа у понад 60 країнах, акцентує на глобальному бренді та локальних спільнотах, забезпечуючи масштабованість моделі [19]. WeWork орієнтується на корпоративний сегмент і створення престижного робочого середовища [20]. Factory Berlin поєднує технологічний і культурний сектори, позиціонуючи себе як простір для "інноваційного креативного класу" [21].

Українські креативні хаби активно використовують маркетингові інструменти. "Промприлад. Реновація" в Івано-Франківську формує бренд міської трансформації через ревіталізацію промислових просторів [22]. Артзавод "Платформа" у Києві позиціонується як мультифункціональний простір для масових івентів і культурно-розважальних заходів [12]. IZONE у Києві використовує стратегію відкритої спільноти та підтримки креативних стартапів [23], а Lem Station у Львові акцентує на інноваційності та поєднанні творчого й освітнього компонентів [24].

Маркетингові стратегії визначають життєздатність креативних хабів у конкурентному середовищі. Грамотний брендинг дозволяє привертати увагу різних груп — від молодих митців до міжнародних донорів, від локальних громад до транснаціональних компаній. Маркетинг виступає не лише інструментом просування, а й способом конструювання ідентичності креативного простору, посилюючи його роль у соціокультурних трансформаціях.

Маркетинговий вимір розвитку креативних хабів дозволяє трактувати їх як інноваційні проєкти, де цінність створюється поєднанням підприємницьких, культурних і комунікаційних стратегій, забезпечуючи конкурентоспроможність і стійкість у довгостроковій перспективі.

Урбаністичний вимір розвитку креативних хабів. Креативні хаби є потужними урбаністичними інструментами, що трансформують міський простір через ревіталізацію, соціальну інклюзію та міський брендинг, формуючи нову якість життя у містах.

Ключова характеристика креативних хабів — здатність надавати "друге життя" закинутим просторам: фабрикам, заводам, складам, вокзалам чи культурним установам. Така ревіталізація зберігає архітектурну спадщину, надаючи їй нової функціональності. Європейські приклади — Kulturbrauerei у Берліні чи Manufaktura в Лодзі — демонструють, як креативні хаби стають каталізаторами перетворення промислових територій на осередки міського життя.

Креативні хаби змінюють міську структуру, створюючи нові точки тяжіння та маршрути соціальної взаємодії. Їхній вплив охоплює чотири виміри: економічний (створення робочих місць, розвиток малого бізнесу, збільшення інвестицій у креативний сектор); соціальний (підвищення соціальної згуртованості, розвиток громадських ініціатив, залучення молоді); культурний (формування нового культурного середовища, підтримка локальних митців); туристичний (підвищення привабливості міста та розвиток креативного туризму) [4].

Урбаністичний вимір діяльності хабів тісно пов'язаний із міським брендингом. Вони стають символами оновленої міської ідентичності, відображаючи відкритість, інноваційність і культурну динаміку. "Промприлад. Реновація" в Івано-Франківську позиціонує місто як лабораторію урбаністичних інновацій, а Lem Station у Львові підкреслює історичну спадкоємність та інтеграцію в європейський культурний простір.

Креативні хаби створюють інклюзивний простір для різних соціальних груп, виконуючи функції майданчиків діалогу, освіти та інтеграції, що підсилює їхню роль у формуванні громадянського суспільства. Хаби стають не лише робочим місцем для креативних фахівців, а й осередками спільнот, здатних впливати на розвиток локальної ідентичності.

Урбаністичний вимір креативних хабів розкриває їх як інноваційні простори, що формують нову архітектоніку міста, зміцнюють соціальні зв'язки та підвищують конкурентоспроможність територій у глобальному контексті.

Класифікація креативних хабів як дослідницький інструмент. Вивчення феномену креативних хабів потребує чіткої класифікації для систематизації їхніх функцій, масштабів діяльності та впливу на соціально-економічні процеси. Класифікаційний підхід має подвійне значення: створює аналітичну базу для академічних досліджень і практичні орієнтири для управління креативними проєктами (див. табл. 1).

Класифікація креативних хабів демонструє їхнє різноманіття та багатофункціональність, роблячи їх унікальним об'єктом дослідження у маркетингу й урбаністиці. Вона підкреслює, що креативний хаб є соціально-економічним механізмом, який адаптується до потреб конкретної громади чи міста.

Перспективи та виклики розвитку креативних хабів. Розвиток креативних хабів відбувається в умовах глобальної конкуренції, цифрової трансформації та зростаючої ролі культурних і соціальних інновацій. Їхня еволюція залежить від здатності адаптуватися до нових тенденцій і долати структурні бар'єри.

Найпомітніша тенденція — гібридизація функцій. Хаби поєднують коворкінг, освітні програми, культурні події та бізнес-інкубацію, створюючи універсальні простори для різних аудиторій. Цифровізація передбачає впровадження віртуальних платформ, онлайн-спільнот і цифрових сервісів, розширюючи географію впливу та формуючи транснаціональні мережі.

Актуальною стає екологічна орієнтація: хаби впроваджують принципи сталого розвитку, енергоефективності й екологічного дизайну. Перспективним є розвиток міжнародних партнерств через програми Creative Europe чи Horizon Europe, що відкриває доступ до фінансових ресурсів, знань і нових ринків. Зростає роль хабів як майданчиків соціальних інновацій — від інклюзії вразливих груп до розвитку громадянського суспільства.

**Таблиця 1. Класифікація креативних хабів**

| Тип | Опис | Приклади (Україна) | Приклади (світ) |
|---|---|---|---|
| ***За форматом діяльності*** | | | |
| Коворкінги | Простори для спільної роботи, нетворкінгу | Chasopys (Київ) | WeWork (США) |
| Мейкерспейси | Майстерні зі спільним обладнанням (3D-принтери, верстати) | Fab Lab (Київ/Донецьк) | TechShop (США) |
| Артрезиденції | Локації для митців з проживанням і студіями | Бакота хаб (Хмельниччина) | Villa Lena (Італія) |
| Віртуальні платформи | Онлайн-хаби для співпраці та навчання | Cases | Mighty Networks (США) |
| Бізнес-інкубатори | Програми підтримки стартапів, менторство | IHub (Київ) | Y Combinator (США) |
| Культурні центри | Простори для мистецьких подій, виставок, перформансів | I Cultural Business Hub (Дніпро) | Barbican Centre (Лондон) |
| ***За формою власності*** | | | |
| Муніципальні | Фінансуються місцевою владою, інтегровані в міські програми | Urban Camp (Львів) | The Factory (Берлін)* |
| Приватні | Комерційні моделі, засновані бізнесом | Промприлад (Івано-Франківськ) | WeWork (США) |
| Громадські | Організовані НУО або активістами | Impact Hub Odesa | Impact Hub (глобальна мережа) |
| Приватно-публічні | Спільне фінансування бізнесу та влади | Lem Station (Львів) | Makerversity (Лондон) |
| ***За територіальним розташуванням*** | | | |
| Міські | Розташовані у великих агломераціях | IZONE (Київ), Або Або (Луцьк) | 798 Art Zone (Пекін) |
| Сільські | Інтегровані в малі громади, часто з акцентом на туризм | Бакота хаб | Fogo Island Arts (Канада) |
| Туристичні локації | Хаби в історичних або промислових об’єктах | Lem Station (Львів) | The Glue Factory (Лондон) |
| ***За цільовою аудиторією*** | | | |
| Для стартапів | Бізнес-акселератори, технологічні інновації | IHub (Київ) | Station F (Париж) |
| Митці | Резиденції, студії, виставкові простори | IZONE (Київ) | 798 Art Zone (Пекін) |
| Громади | Соціокультурні ініціативи, освітні програми | Impact Hub Odesa | Impact Hub (глобальна мережа) |
| Освіта | Навчальні програми, воркшопи, менторство | I Cultural Business Hub (Дніпро) | Makerversity (Лондон) |
| ***За спеціалізацією*** | | | |
| Технологічні | Фокус на інновації, IT, біотех | IHub (Київ) | Station F (Париж) |
| Культурні | Мистецтво, дизайн, музика, перформанс | IZONE (Київ) | 798 Art Zone (Пекін) |
| Соціальні | Розвиток громад, інклюзивність, екологія | Бакота хаб | Impact Hub (глобальна мережа) |
| Гібридні | Поєднання бізнесу, мистецтва, освіти, гастрономії | Lem Station (Львів) | Makerversity (Лондон) |

Примітки:

1) The Factory (Берлін) — хоча більшість німецьких хабів є приватними, цей приклад додано для ілюстрації міського креативного кластера;

2) Impact Hub — глобальна мережа з понад 100 локаціями, включаючи Україну;

3) IZONE— один із найвідоміших українських хабів, що поєднує коворкінг, майстерні та культурні ініціативи.

Джерело: складено авторами, зокрема на основі [3], [5].

Ключовий виклик розвитку креативних хабів — економічна нестабільність, яка унеможливлює довгострокове планування та створює бар'єри для залучення інвестицій. Особливо гостро це відчутно в країнах із перехідною економікою, де законодавче поле та політична підтримка креативних індустрій залишаються непередбачуваними.

Вагомими є ресурсні обмеження: високі витрати на утримання інфраструктури, брак стабільного фінансування та залежність від донорських коштів ставлять під сумнів сталість багатьох проєктів. Зростаюча конкуренція посилює боротьбу за відвідувачів, партнерів і фінансові ресурси. Політична нестабільність створює додаткові труднощі, оскільки функціонування хабів залежить від політичної волі та підтримки міжнародних партнерів. Відсутність інтегрованих державних стратегій ускладнює координацію діяльності хабів і їхню інтеграцію у ширші економічні програми.

Серйозним ризиком є надмірна комерціалізація. Зосередження виключно на прибутковості може призве-

сти до втрати культурної та соціальної місії хабів, зменшуючи їхню суспільну цінність.

Креативні хаби мають значний потенціал для зміцнення економічного та культурного капіталу суспільства. Їхня стійкість залежатиме від здатності поєднати ринкові механізми з культурними та соціальними завданнями. На цьому перетині інтересів держави, бізнесу та громади відкривається простір для інноваційних дослідницьких і практичних проєктів.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Креативні хаби є унікальним феноменом сучасної урбаністики та креативної економіки, що поєднує культурні, освітні, підприємницькі та соціальні функції. Їхня еволюція від сквотів і контркультурних ініціатив до інституціоналізованих просторів засвідчує глибоку трансформацію взаємовідносин між культурою, економікою та містом. Креативні хаби виступають як інноваційні проєкти, здатні генерувати додану вартість в економічному та соціальному вимірах.

Аналіз маркетингового аспекту показав, що життєздатність хабів значною мірою залежала від ефективних стратегій брендингу, позиціонування та роботи зі спільнотами. Хаби постають не лише інституціями, які просувають культурні чи освітні продукти, а й середовищами конструювання ідентичності, що підсилює їхню роль у соціокультурних трансформаціях.

Урбаністичний вимір продемонстрував, що креативні простори виконують функцію рушіїв міських змін: забезпечують ревіталізацію індустріальних об'єктів, формують нові точки тяжіння у міському просторі, підтримують соціальну інтеграцію та зміцнюють бренд міст.

Класифікація засвідчила багатофункціональність моделей — від коворкінгів до арт-резиденцій, від громадських ініціатив до державно-приватних партнерств. Це робить хаби цінним об'єктом для подальших досліджень у маркетинговому та урбаністичному контекстах. Перспективи розвитку пов'язані з гібридизацією функцій, цифровізацією, екологічною орієнтацією та міжнародними партнерствами. Ключові виклики — нестабільність ресурсного забезпечення, політична непередбачуваність і ризик комерціалізації.

Креативні хаби є відповіддю на виклики постіндустріального суспільства та потужним інструментом соціальних і культурних інновацій. Їхній розвиток відкриває можливості для формування нових моделей співпраці між державою, бізнесом і громадою, здатних забезпечити сталий розвиток міських середовищ і посилити конкурентоспроможність територій. Креативні хаби заслуговують на увагу науковців і практиків у сфері маркетингу, урбаністики та культурної політики.

Література:

1. Безугла Л., Лазакович, І. Креативні індустрії та креативна економіка: досвід України в умовах війни. Економіка та суспільство. 2024. № 63.

2. Перший креативний хаб у Луцьку "Або Або". URL: https://misto.media/articles/biznes/979-pershyy-kreatyvnyy-khab-u-lutsku-abo-abo-shcho-tse-i-dlia-chohorozvyvaty-kreatyvnu-ekonomiku (дата звернення: 1.09.2025).

3. Сенько Т. В. Хаби як інноваційна складова соціокультурного простору. Вісник Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв. 2022. № 4.

4. Синиця В. Креативні хаби та кластери: нові центри економічного розвитку в Україні. Економіка та суспільство. 2024. № 70.

5. Гуменна О., Чала Н. Створення креативних хабів при університетах: світовий досвід та чинники успіху. Наукові записки НаУКМА. Економічні науки. 2019. Т. 4 (1), вип. 1. С. 27—33.

6. Гриценчук О. Цифрові освітні центри громадянської освіти як компонент інформаційно-цифрового навчального середовища: досвід Нідерландів, Бельгії та України. ITLT, 2020. Вип. 79. № 5. С. 341—360.

7. Кустріч Л. Агрологістичні хаби як невід'ємна складова розвитку аграрного сектору України. 2022. Економіка та суспільство. № 39.

8. Гуменна О. Креативні хаби як ядро креативної економіки. URL: http://ukraine2030.org/uk/blog/view/210-KREATIVNI-HABI-JAK-JADROKREATIVNOYI-EKONOMIKI (дата звернення: 1.09.2025).

9. Kalfas D., Kalogiannidis S., Ambas V., Chatzitheodoridis. F. Contribution of the Cultural and Creative Industries to Regional Development and Revitalization: A European Perspective. Urban Science. 2024. Вип. 8 (2). № 39.

10. The Story of Kunsthaus Tacheles — The Home of the Spirit of Art. URL: https://berlinstreetart.com/kunsthaus-tacheles-berlin/ (дата звернення: 1.09.2025).

11. Uzupis Republic. URL: https://umi.lt/en/uzupis?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 1.09.2025).

12. Арт-завод Платформа. Креативний простір для роботи та дозвілля. URL: https://citycapital.com.ua/art-zavod-platforma/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 1.09.2025).

13. Гнаткович О., Шевчук А., Скринька Т. Ревіталізація як сучасна бренд-стратегія у туризмі Львова. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2021. № 31. С. 78—82.

14. Творчий мистецький простір для дітей та батьків "Creative Hub Rivne". URL: https://rivne.dityvmisti.ua/tvorchyi-mystetskyi-prostir-dlia-ditei-ta-batkiv-creative-hub-rivne/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 1.09.2025).

15. Вулична майстерня міста Рівне. URL: https://ucf.in.ua/archive/603d01abdd0ece53990d2272?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 1.09.2025).

16. Від сквотів до хабів: звідки береться креативна економіка. URL: https://www.culturepartnership.eu/ua/article/ot-skvotov-k-habam-otkuda-beretsya-kreativnaya-ekonomika (дата звернення: 1.09.2025).

17. Що таке креативні хаби та їх користь для міст. URL: https://algorytm.ngo/blogs/shcho-take-kreatyvni-khaby-ta-yikh-koryst-dlia-mist (дата звернення: 1.09.2025).

18. Буднікевич І., Бакун А. Концепція маркетингу в креативних індустріях. Часопис економічних реформ. 2025. № 1. С. 130—139.

19. Джудічі А., Комбс Дж., Каннателлі Б., Сміт Б. Успішне масштабування соціального франчайзингу: ви-

падок Impact Hub. Теорія та практика підприємництва. 2018. № 44 (2). С. 288—314.

20. Exploring Marketing Strategies of WeWork. URL: https://thebrandhopper.com/2024/08/22/exploring-marketing-strategies-of-wework/?utm_source=-chatgpt.com (дата звернення: 1.09.2025).

21. Factory Berlin: "Half of the startups created in Berlin have been launched from our ecosystem". URL: https://socialworkplaces.com/berlin-startup-ecosystem-curation-community/?utm_source=-chatgpt.com (дата звернення: 1.09.2025).

22. Промприлад. Реновація. URL: https://mind.ua/companies/1788-promprilad-renovaciya?utm_source=-chatgpt.com (дата звернення: 1.09.2025).

23. What is 'Izolyatsia' and IZONE? URL: https://www.ukrainer.net/en/izolyatsia-and-izone/?utm_-source=chatgpt.com (дата звернення: 1.09.2025).

24. Інноваційно-креативний простір Lem Station вже відкритий для відвідувачів. URL: https://investinlviv.-com/innovacijno-kreativnij-prostir-lem-station-vzhe-vidkritij-dlya-vidviduvachiv/?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 1.09.2025).

References:

1. Bezuhla, L. and Lazakovych, I. (2024), "Creative industries and creative economy: experience of Ukraine during war", Ekonomika ta suspilstvoiu, vol. 63.

2. Misto.media (2024), "The first creative hub in Lutsk, "Abo Abo", available at: https://misto.media/articles/biznes/979-pershyy-kreatyvnyy-khab-u-lutsku-abo-abo-shcho-tse-i-dlia-choho-rozvyvaty-kreatyvnu-ekonomiku (Accessed 1 September 2025).

3. Senko, T. V. (2022), "Hubs as Innovative Element of Sociocultural Space", Visnyk Natsionalnoi akademii kerivnykh kadriv kultury i mystetstv, vol. 4.

4. Synytsia, V. (2024), "Creative hubs and clusters: new centers of economic development in Ukraine", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 70.

5. Humenna, O. and Chala, N. (2019), "Creation of a university creative hub: world experience and factors of success", Naukovi zapysky NaUKMA. Ekonomichni nauky, vol. 4 (1), no. 1, pp. 27—33.

6. Hrytsenchuk, O. (2020), "Digital educational hubs for civic education as a component of the information and digital learning environment: experience of the Netherlands, Belgium and Ukraine", ITLT, vol. 79, no. 5, pp. 341—360.

7. Kustrich, L. (2022), "Agro-logistical hubs as an integral part of the development of Ukraine's agricultural sector", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 39.

8. Humenna, O. (2019), "Creative hubs as the core of the creative economy", available at: http://ukraine-2030.org/uk/blog/view/210-KREATIVNI-HABI-JAK-JADROKREATIVNOYI-EKONOMIKI (Accessed 1 September 2025).

9. Kalfas, D. Kalogiannidis, S. Ambas, V. and Chatzitheodoridis, F. (2024), "Contribution of the Cultural and Creative Industries to Regional Development and Revitalization: A European Perspective", Urban Science, vol. 8 (2).

10. Berlin Street Art (2016),"The Story of Kunsthaus Tacheles — The Home of the Spirit of Art", available at: https://berlinstreetart.com/kunsthaus-tacheles-berlin/ (Accessed 1 September 2025).

11. Uzupis Art Incubator (2025), "Republic of Uzupis", available at: https://umi.lt/en/uzupis?utm_source=-chatgpt.com (Accessed 1 September 2025).

12. City Capital Group (2025), "Art Factory Platform. A creative space for work and leisure", available at: https://citycapital.com.ua/art-zavod-platforma/?utm_-source=chatgpt.com (Accessed 1 September 2025).

13. Hnatkovych, O. Shevchuk, A. and Skrynka, T. (2021), "Revitalization as a modern brand strategy in tourism lviv", Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia, vol. 31, pp. 78—82.

14. Dity v misti (2025), "Creative art space for children and parents "Creative Hub Rivne", available at: https://rivne.dityvmisti.ua/tvorchyi-mystetskyi-prostir-dlia-ditei-ta-batkiv-creative-hub-rivne/?utm_source=chatgpt.com (Accessed 1 September 2025).

15. Ukrainian Cultural Foundation (2020), "Street Workshop of the City of Rivne", available at: https://ucf.in.ua/archive/603d01abdd0ece53990d2272?-utm_source=chatgpt.com (Accessed 1 September 2025).

16. Culture and creativity (2015), "From squats to hubs: where does the creative economy come from?" available at: https://www.culturepartnership.eu/ua/article/ot-skvotov-k-habam-otkuda-beretsya-kreativ-naya-ekonomika (Accessed 1 September 2025).

17. Algorytm (2024), "What are creative hubs and how do they benefit cities?", available at: https://algorytm.-ngo/blogs/shcho-take-kreatyvni-khaby-ta-yikh-korysti-dlia-mist (Accessed 1 September 2025).

18. Budnikevych, I. and Bakun, A. (2025), "Marketing concept in creative industries", Chasopys ekonomichnykh reform, vol 1, pp. 130—139.

19. Dzhudichi, A. Kombs, Dzh. Kannatelli, B. and Smit, B. (2018), "Successful scaling of social franchising: the Impact Hub case study", Teoriia ta praktyka pidpryiemnytstva, vol. 44 (2), pp. 288—314.

20. The Brand Hopper (2024), "Exploring Marketing Strategies of WeWork", available at: https://thebrandhopper.com/2024/08/22/exploring-marketing-strategies-of-wework/?utm_source=chatgpt.com (Accessed 1 September 2025).

21. Socialworkplaces (2019), "Factory Berlin: "Half of the startups created in Berlin have been launched from our ecosystem"", available at: https://socialworkplaces.com/berlin-startup-ecosystem-curation-community/?utm_source=chatgpt.com (Accessed 1 September 2025).

22. Mind (2024), "Promprylad. Renovation", available at: https://mind.ua/companies/1788-promprilad-renovaciya?utm_source=chatgpt.com (Accessed 1 September 2025).

23. Ukrainer (2020), "What is 'Izolyatsia' and IZONE?", available at: https://www.ukrainer.net/en/izolyatsia-and-izone/?utm_source=chatgpt.com (Accessed 1 September 2025).

24. Invest in Lviv (2025), "The innovative and creative space Lem Station is now open to visitors", available at: https://investinlviv.com/innovacijno-kreativnij-prostir-lem-station-vzhe-vidkritij-dlya-vidviduvachiv/?utm_-source=chatgpt.com (Accessed 1 September 2025).

*Стаття надійшла до редакції 07.09.2025 р.*

УДК 005.334:005.95/96

*Д. С. Корольов,*
*PhD з менеджменту, докторант кафедри економіки та менеджменту,*
*Український державний університет науки і технологій*
*ORCID ID: https://orcid.org/0009-0009-4883-1739*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.18.106

# АДАПТИВНА МОДЕЛЬ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТІЙКОСТІ КОРПОРАЦІЇ В УМОВАХ ПОЛІКРИЗИ

D. Korolov,
PhD in Management, Doctoral Candidate of the Department of Economics and Management, Ukrainian State University of Science and Technology

## ADAPTIVE MODEL FOR ENSURING CORPORATE RESILIENCE UNDER POLYCRISIS CONDITIONS

***У науковому дослідженні розглянуто актуальну проблему забезпечення стійкості корпорацій в умовах багатовимірних кризових процесів, що включають воєнні виклики, цифровізацію та структурну трансформацію ринку праці. Особлива увага приділяється людському фактору, який визначає здатність організації до адаптації, розвитку та відновлення. Запропоновано авторську модель "адаптивного кадрового контуру", яка інтегрує три взаємопов'язані складові: цифрову аналітику, психологічну підтримку працівників та управління знаннями. Доведено, що така модель формує замкнуту систему підсилення кадрової резилієнтності, забезпечує безперервне навчання, підтримує корпоративну культуру і дозволяє своєчасно реагувати на ризики. Практична значущість полягає у створенні інструментарію для HR-менеджменту, що підвищує конкурентоспроможність і довгострокову стійкість промислових та транспортних корпорацій у кризових умовах.***

***The article addresses the urgent problem of ensuring corporate resilience under the conditions of polycrisis, which simultaneously combines military challenges, large-scale digitalisation, and structural transformations of the labour market. The research emphasises that the sustainability of enterprises today cannot be achieved solely by technological or organisational improvements but is primarily dependent on the human factor. Cohesion, competence, and psychological resilience of employees have become decisive elements in whether corporations are capable of adapting and recovering in the face of turbulence.***

***The author proposes an original concept of the "adaptive human resources contour", which integrates three interrelated subsystems into a unified framework: digital personnel analytics, psychological support for employees, and systematic knowledge management. This contour creates a closed cycle in which data analysis reveals risks, knowledge exchange provides tools for overcoming them, and psychological support ensures that employees maintain motivation and productivity during crises. Such interaction allows corporations to strengthen personnel resilience, sustain continuity of operations, and react to threats proactively.***

***The article also highlights the role of multi-phase training, digital rituals of team communication, and flexible approaches to human resource management as essential instruments for adaptation. These mechanisms ensure continuous learning, promote cultural integrity, and increase organisational responsiveness. The practical significance of the study lies in the development of a scientifically grounded toolset for managers, which enhances competitiveness and ensures the long-term stability of industrial and transport corporations. The proposed model can be applied by Ukrainian companies facing wartime challenges, as well as by international enterprises operating in volatile environments, providing them with a universal framework for balancing human, technological, and organisational components of resilience.***

*Ключові слова: Антикризове управління, корпоративна резилієнтність, управління персоналом, кадровий контур корпорації, цифровізація ринку.*

*Key words: Crisis management, corporate resilience, personnel management, corporate human resources contour, labour market digitalisation.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасний етап розвитку ринку праці України відбувається під впливом безпрецедентних викликів — повномасштабної війни, стрімкої цифровізації та структурних змін у зайнятості.

Воєнні умови різко загострили проблему збереження кадрів і вимагають нових підходів до управління персоналом. Мобілізація значної частини працездатного населення (понад 1 млн українців були залучені до сектору оборони вже на середину 2022 року [1]) та масова міграція працівників як всередині країни, так і за її межі, призвели до дефіциту кваліфікованого персоналу у багатьох галузях. Компанії змушені адаптувати свою діяльність до численних обмежень воєнного часу — від комендантської години й перебоїв електропостачання до релокації бізнесу у безпечніші регіони [2].

У цих умовах на перший план виходять питання оперативного збереження ключових працівників, їх перепідготовки та підтримання мотивації, адже без цього неможливо втримати безперервність бізнес-процесів і відновити економічну активність в країні.

Водночас цифровізація прискорила трансформацію практик управління персоналом як у світі, так і в Україні. Пандемія COVID-19 започаткувала перехід до віддаленої роботи, а війна закріпила необхідність цифрових рішень для координації розподілених команд. Використання корпоративних порталів, онлайн-комунікацій та систем дистанційного навчання з факультативного перетворилося на обов'язковий елемент життєдіяльності організацій [3].

Це дозволяє підприємствам підтримувати єдність колективу і корпоративну культуру навіть за фізичної роз'єднаності працівників.

Швидкий розвиток технологій спричинив появу нових інструментів — від People Analytics для відстеження настроїв та продуктивності до автоматизованого онбордингу — що підвищують гнучкість HR-процесів.

Отже, поєднання воєнних реалій і цифрових трендів сформувало нові вимоги до адаптації персоналу і потрібні комплексні механізми, які забезпечать стійкість компаній через розвиток людського капіталу.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання підвищення адаптивності персоналу та організаційної стійкості останнім часом привертає значну увагу дослідників.

Науковці Коцур А., Островерхов В. і Бортник О. (2022) наголошують, що життя в умовах війни внесло суттєві корективи в діяльність з управління персоналом і головними завданнями HR-служб стали збереження наявного персоналу, його поповнення та розвиток навичок [3]. Автори відзначають, що масова зовнішня і внутрішня міграція населення разом із мобілізацією обумовили кадровий дефіцит, а зміни трудового законодавства воєнного часу спрямовані на адаптацію соціально-трудових відносин до нових умов.

Дослідження Черепа О., Калюжної Ю. і Михайліченка Л. (2023) доповнює цю картину, підкреслюючи важливість дистанційних методів роботи з персоналом. На прикладі ізраїльських компаній і українських реалій вони показали, що воєнний стан впливає на якість менеджменту, і рекомендують активно застосовувати соціально-психологічні методи мотивації та віддаленого управління для підтримки ефективності команд [4].

В аналогічному руслі Куделя В. та Яковенко В. (2023) розглядають специфіку управління персоналом у промисловості під час війни, акцентуючи на децентралізації рішень і гнучких підходах в умовах воєнного стану [5].

Окремо слід відзначити роботу Ситника Й. і Захарчин Г. (2024), які запропонували стратегічний погляд на проблему. Дослідники систематизували глобальні тенденції у сфері людського капіталу та співвіднесли їх з українськими реаліями воєнного часу [6]. Автори обґрунтували, що підвищення "стійкості людини" (індивідуальної резильєнтності працівників) і вдосконалення корпоративної культури є ключем до єдності персоналу в кризових умовах. Вони застерігають, що наявність множинних субкультур (мікрокультур) в одному колективі без належної інтеграції може призвести до внутрішніх дисбалансів та конфліктів, підриваючи стійкість системи. Тому автори пропонують гармонізувати кор-

поративне середовище через обмін знаннями, підтримку ментального здоров'я і впровадження HR-аналітики — фактично, створити адаптивний контур, де дані про персонал, психологічна підтримка і управління знаннями взаємодіють для зміцнення організації.

Такий підхід узгоджується з міжнародними дослідженнями, наприклад, аналітики Deloitte у глобальному огляді трендів 2024 року також наголошують на ролі технологій та даних в HR, розвитку навичок персоналу і формуванні культури довіри як драйверів стійкості бізнесу [7].

Практичний досвід українських компаній і висновки експертних форумів підтверджують висновки науковців.

На Всеукраїнському HR-саміті 2025 року представники провідних підприємств зазначили, що кадрові стратегії воєнного часу повинні фокусуватися на людях. Керівники компаній наголошували, що проактивне управління знаннями та навчання персоналу допомагає утримати штат — HR-відділ має наперед визначати критично важливі ролі і розвивати компетенції співробітників, щоб ті залишалися в компанії [8].

Представники бізнесу зазначили, що сьогодні більшість українських роботодавців зустрілись з кадровою кризою через мобілізацію та міграцію, тож бізнес змушений шукати таланти серед молоді, активніше співпрацювати з освітнім сектором і навіть залучати до роботи пенсіонерів. Таким чином, і наука, і практика сходяться на думці, що воєнні виклики вимагають від компаній гнучких та інноваційних HR-підходів. Інтеграція найкращих світових напрацювань (agile-методології, цифрові платформи, аналітика даних) з урахуванням українських реалій — запорука успішної адаптації персоналу та збереження стійкості організацій у цей переломний період

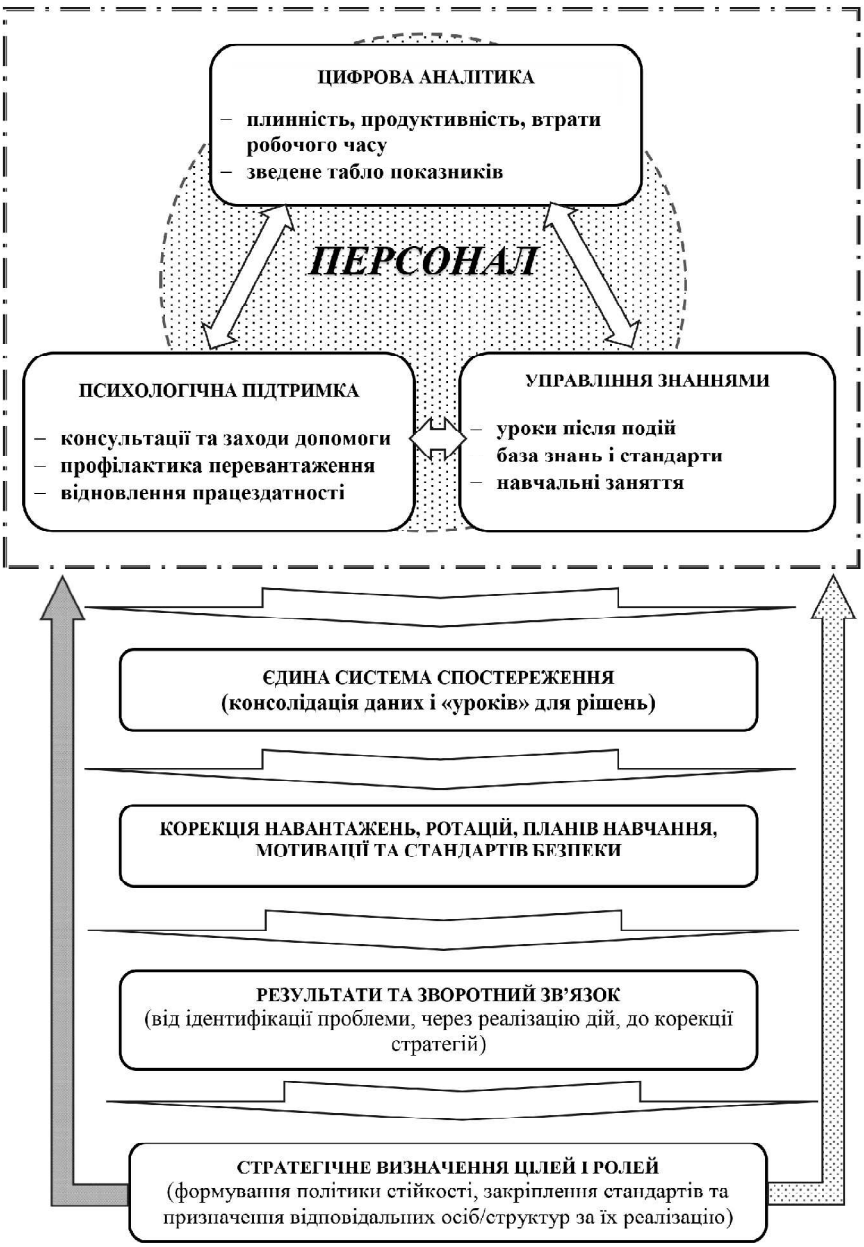



**Рис. 1. Схема "адаптивного кадрового контуру" корпорації**

Джерело: розроблено автором.

## МЕТА СТАТТІ

Метою статті — теоретичне обгрунтування концептуальної кадрової моделі, яка поєднує цифрову аналітику, психологічну підтримку й управління знаннями у єдину систему, спрямовану на підвищення стійкості та життєздатності корпорацій у періоди криз.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Повномасштабна війна в Україні призвела до безпрецедентного рівня невизначеності для бізнесу. По суті сформувалася полікриза, коли одночасно діють взаємопов'язані загрози — воєнні дії, економічний спад, соціальні потрясіння та технологічні ризики.

Така ситуація різко підвищує вимоги до життєздатності та адаптивності компаній. Але будь-які технологічні та процесні покращення будуть недостатніми без врахування людського фактору.

В кризових умовах саме згуртованість, компетентність та психологічна стійкість персоналу вирішують, чи вдасться реалізувати плани перетворень.

Неодноразово зазначалось, організація настільки стійка, наскільки стійкі її співробітники. Тому адаптивна модель обов'язково включає систему роботи з кадрами, яку можна назвати "адаптивним кадровим контуром" корпорації.

Адаптивний кадровий контур — це замкнений цикл взаємодії трьох підсистем: цифрової HR-аналітики, психологічної підтримки та управління знаннями (Рис. 1).

Кожна з них підсилює інші, а разом вони створюють самоналаштовну систему, що підвищує резилієнтність персоналу і всієї компанії.

Цифрова HR-аналітика забезпечує оперативний збір та аналіз даних про персонал: плинність кадрів, продуктивність, залученість, виконання KPI, настрої колективу (наприклад, готовності рекомендувати роботодавця).

Сучасні інформаційні системи управління персоналом (ІСУП) і опитування дозволяють в режимі реального часу виявляти проблемні точки — де зростає навантаження, де бракує навичок, де є ризик вигорання чи звільнення працівників. Зафіксувавши "дисбаланс", HR-аналітика ініціює відповідь двох інших підсистем — управління знаннями (щодо навчання або заміщення навичок) та психологічної підтримки (щодо роботи з настроями і стресом).

Психологічна підтримка персоналу стала особливо актуальною на сучасному етапі. Компанії дедалі більше усвідомлюють, що турбота про ментальне здоров'я співробітників — це інвестиція у найцінніше.

Так, згідно з опитуваннями, роботодавці запроваджують програми корпоративного психолога, консультації і гарячі лінії, групи взаємопідтримки, тренінги зі стрес-менеджменту, а близько 57% українських компаній уже мають такі або подібні ініціативи [9].

**Таблиця 1. Інструменти кадрової резилієнтності та їхній внесок у стійкість організації**

| НАПРЯМ АДАПТИВНОСТІ | ОПИС ТА КОНКРЕТНІ ІНСТРУМЕНТИ | ВПЛИВ НА СТІЙКІСТЬ КОРПОРАЦІЇ |
|---|---|---|
| Цифрова *адаптація та онбординг* | -Автоматизований онбординг нових працівників через корпоративний портал, систему управління навчанням (СУН), чат-боти.<br>- Дистанційні тренінги та цифрове навчання для покриття базових знань. | Швидка інтеграція новачків у роботу; підвищення залученості з перших днів. Структурований онбординг зменшує плинність кадрів і прискорює вихід на продуктивність. |
| *Безперервне багатофазне навчання* | - Ступеневі програми розвитку: базовий рівень (soft skills, основні процеси), середній (спеціалізовані знання, методики), просунутий (стратегічне мислення, лідерство).<br>- Регулярна оцінка навичок і адресне направлення на курси. | Постійне оновлення компетенцій персоналу; швидке закриття «кадрових дір». Готує резерв керівників і експертів, яких можна задіяти у кризових проектах. |
| *Усталені форми взаємодії в цифровому середовищі* | - Регулярні онлайн-зустрічі команд: щоденні стендапи, щотижневі звіти, спільні мозкові штурми у Zoom.<br>- Віртуальні корпоративні ритуали: онлайн-»кава-брейки», неформальні чати, щомісячні дні обміну ідеями тощо | Підтримує згуртованість колективу, навіть коли люди працюють віддалено. Формує відчуття причетності та єдиної культури, що важливо для психологічної витривалості та мотивації співробітників. |
| *Гнучкі HR-методології (Agile HR)* | - Децентралізація HR: делегування частини кадрових повноважень лінійним менеджерам (найм, адаптація на місцях).<br>- Кадрові рішення на основі зворотного зв'язку, спринти змін у HR-політиках, експерименти (наприклад, з гнучким графіком, крос-функціональними командами) | Швидке реагування на зміни бізнес-потреб і зовнішні виклики. Лінійні керівники відчувають відповідальність за свої команди - зростає оперативність рішень. HR-служба переходить від транзакційної ролі до стратегічного партнера бізнесу. Це підвищує загальну адаптивність організації. |

Джерело: сформовано автором на основі [9—11].

Як приклад, у компанії "Нова Пошта" психологи у 2024 р. провели 1321 індивідуальну консультацію з працівниками — в 3,5 рази більше, ніж у 2023 [10].

Це реакція на зростання запиту, людям потрібна допомога пережити тривогу, втрати, адаптуватися після фронту. Деякі компанії створюють навіть власні реабілітаційні програми для демобілізованих співробітників.

Усі ці заходи помітно знижують емоційне навантаження і запобігають вигоранню, підтримуючи працівників у тонусі навіть під час затяжної кризи.

Як наслідок — зберігається продуктивність, зменшується плинність кадрів, люди більш лояльні до роботодавця. Корпорації, які цього не зрозуміють, ризикують втратити найцінніший ресурс — своїх людей.

Управління знаннями та навчання — третій елемент кадрової стійкості. Він забезпечує безперервний розвиток навичок персоналу. В умовах швидких змін дуже важливо, щоб працівники встигали отримати нові компетенції. Один із підходів до цього процесу — впровадження багатофазних програм навчання та перепідготовки.

Один із варіантів — при адаптації новачків доречно розбити програму на етапи, спочатку базові тренінги (загальні компетенції), потім через 2—3 місяці — розширений курс (поглиблені навички), за рік — розширений рівень (лідерство, стратегічне бачення) [11]. Так фахівці поступово, але планомірно "виростають" до більш відповідальних ролей.

Інший варіант для діючих працівників — стимулювати перманентне навчання — онлайн-курси, вебінари, внутрішні майстер-класи. Компанія має створити корпоративну базу знань, де накопичується весь досвід, кейси вирішення проблем, інструкції.

Наставництво — ще один ефективний інструмент: закріплення за молодим спеціалістом досвідченого ментора пришвидшує передачу знань і формує культуру взаємопідтримки.

Системність у навчанні та управління знаннями дозволяє організації не розгубити компетенції навіть при плинності кадрів. Якщо хтось піде з компанії — його знання вже оцифровані чи передані команді, тож удар мінімальний. А якщо виникає новий виклик (потрібно освоїти роботу за новим прєктом) — компанія швидко навчає групу працівників, бо навчання поставлено "на потік". Усе це підвищує адаптивність і організація швидко закриває свої "кадрові прогалини" й переміщує людські ресурси туди, де вони найбільш потрібні.

У таблиці 1 узагальнено, як конкретні інструменти в межах цих трьох блоків впливають на стійкість корпорації. Ці рекомендації базуються на сучасних трендах HR-менеджменту й досвіду українських компаній 2022—2023 рр.

Наведені інструменти вже застосовуються провідними українськими компаніями в тій чи іншій формі. ІТ-сектор ще до війни мав сильну культуру дистанційної ро-

боти з цифровими ритуалами — тому під час COVID та активних бойових дій айтішні фірми легко перейшли на віддалений режим без втрати ефективності, зберігши командний дух.

Промислові корпорації спочатку були більш консервативні, але 2022 р. їх теж "примусив" освоїти онлайн-зв'язок і керівники заводів проводили відеозустрічі з цехами під час локдаунів, навчали робітників правилам безпеки через смартфони тощо.

Зараз навіть у промислових компаніях нормою стають регулярні звернення менеджменту до співробітників через месенджери, внутрішні чати підтримки і дошки ідей, комбіновані офлайн/онлайн заходи.

Окремо слід зазначити процес оптимізації діяльності управлінського та виробничого персоналу.

Для менеджменту компанії важливо підвищувати ефективність лідерства та розподіляти відповідальність. Ми рекомендуємо принцип "лідерство на кожній позиції" — що передбачає автономію прийняття рішень і відповідальність на рівні кожної посади.

Молодим керівникам — коучинг з основ менеджменту (планування зустрічей, постановка задач, делегування). Досвідченим — участь у стратегічних сесіях, курси з фасилітації та управління змінами. Компанія має перейти до культури, де лінійні менеджери беруть активну роль у розвитку своїх команд, а HR їх у цьому підтримує.

Як відзначають експерти, децентралізація "повертає менеджерам відповідальність за управління командами" і трансформує кадрову службу у функцію наставництва та аналітики [11].

Для контролю успіху рекомендується впроваджувати кадрову аналітику, тобто відслідковувати показники ефективності менеджерів (наприклад, відсоток виконання цілей підлеглими, рівень залученості команд), проводити 360-оцінки, і за результатами коригувати програми розвитку. Керівники мають постійно вчитися й удосконалюватися, адже в кризу від їхніх рішень залежить дуже багато.

В свою чергу, для виробничого персоналу ключ до стійкості — гнучкість у виконанні завдань та безпека праці. Необхідно формувати мультифункціональні бригади, де працівники вміють виконувати суміжні операції і можуть підміняти одне одного. Це дозволить при нестачі людей (відрядження, хвороба, мобілізація) не зупиняти лінію, а продовжувати випуск силами наявних робітників. Опитування показують, що 61% компаній в Україні у відповідь на кризу створили крос-функціональні команди чи спеціальні відділи по управлінню ризиками [12].

У галузі промисловості варто запровадити ротацію кадрів, наприклад, електромонтери певний час працюють слюсарями і навпаки, щоб перейняти навички одне одного. Корисно розвивати систему раціоналізаторських пропозицій — залучати самих працівників до пошуку поліпшень виробництва. Той, хто опанував більшу зону процесу і бачить сенс своїх ідей, буде більш мотивований залишатися і працювати продуктивно.

Загалом, враховуючи, що людям потрібна постійна підтримка і визнання, окрім згаданого психологічного аспекту, важлива матеріальна і нематеріальна мотивація.

У воєнний час багато хто працював понаднормово, здійснював волонтерську діяльність, ризикував собою. Компанії, які відзначили це (преміями, нагородами, публічною похвалою), зміцнили лояльність колективу. А там, де "не помітили" — дехто втратив віру і звільнився.

Тож антикризова мотиваційна програма — ще один елемент резилієнтності — винагороджувати згуртованість і самовіддачу, пропонувати бонуси за освоєння нових навичок, забезпечувати додатковий соцпакет (страхування, допомогу родинам тощо). Це дасть людям відчуття захищеності і справедливості, додасть сил триматися в непрості часи.

Кадрова резилієнтність — передумова успішної реалізації всіх ініціатив стійкості корпорації. Пропонуємий "адаптивний контур" з трьох підсистем — своєрідний двигун, який підтримує людей у формі, навчає та підстраховує їх, щоб вони могли втілити операційні зміни. Розрив між технологіями і людьми неприпустимий. Якщо вкластися лише у верстати, але не в людей — система все одно залишиться вразливою. Тому людиноцентричність — наріжний камінь адаптивної моделі.

## ВИСНОВКИ

Український бізнес нині проходить випробування на міцність, яких не знала більшість сучасних економік. Полікриза оголила вразливості, але водночас загартувала найсильніших. Дане дослідження показує, що стійкість корпорації є комплексною характеристикою та вимагає системного підходу.

Не існує одного "магічного" показника чи однієї інвестиції, яка гарантує резилієнтність. Лише поєднання багатьох ініціатив — технічних, фінансових, управлінських, соціальних — створює справді життєздатний бізнес.

Запропонована адаптивна модель дає інструментарій для такого поєднання, слугуючи своєрідною дорожньою картою до перетворення корпорації на гнучку організацію, що еволюціонує через кризи, а не руйнується під їхнім тиском.

Компанії, які візьмуть на озброєння принципи адаптивної резилієнтності, матимуть більше шансів не лише вижити, а й стати лідерами нового економічного ландшафту.

Запропоновані підходи можуть бути впроваджені як стандарт корпоративного управління стійкістю — спочатку у найбільш критичних секторах (транспорт, енергетика, виробництво), а згодом і ширше. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на деталізацію методики розрахунку інтегрального індексу стійкості для українських умов, а також на вивчення довгострокового впливу впровадження адаптивної моделі на фінансові та інноваційні показники компаній. Але вже зараз зрозуміло, що резилієнтність — це нова конкурентна перевага, і вона піддається розвитку через чіткі управлінські дії та інвестиції в людей і системи.

Український бізнес, загартований полікризою, має всі шанси стати взірцем адаптивності для всього світу, якщо правильно засвоїть уроки цієї буремної доби.

Література:

1. Мельник Т. Понад мільйон українців у формі забезпечують оборону країни — Резніков. Forbes.ua. 08.07.2022. URL: https://forbes.ua/news/ponad-1-mln-lyudey-u-formi-zabezpechuyut-oboronu-ukraini-reznikov-08072022-7072 (дата звернення: 01.08.2025).

2. Як побудувати корпоративну культуру через традиції та ритуали команди. ukrainanews.com.ua. 04.08.2025. URL: https://ukrainanews.com.ua/yak-pobuduvati-korporativnu-kulturu-cherez-tradiciyi-ta-rituali-komandi/ (дата звернення: 03.08.2025).

3. Коцур А., Островерхов В., Бортник О. Особливості діяльності з управління персоналом в умовах війни. Регіональні аспекти розвитку продуктивних сил України. 2022. Вип. 27. С. 58—64. DOI: 10.35774/rarrpsu-2022.27.058.

4. Череп, О., Калюжна, Ю., Михайліченко, Л. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану в Україні. Економіка та суспільство, (48). DOI: 10.-32782/2524-0072/2023-48-24.

5. Куделя В. І., Яковенко В. Г. Особливості управління персоналом в умовах воєнного стану. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2023. № 81—82. С. 290—297. DOI: https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287264.

6. Sytnyk Y., Zakharchyn H. HR management of enterprises under martial law, socio-cultural and technological challenges. Economics, Entrepreneurship, Management. 2024. Vol. 11, No. 1. P. 67—79. DOI: 10.56318/eem-2024.01.067.

7. За результатами дослідження Deloitte 2024 Global Human Capital Trends найактуальнішими питаннями у світі є довіра та сталий розвиток людського капіталу. Делойт в Україні. 07.02.2024. URL: https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/human-capital-trends.html (дата звернення: 10.08.2025).

8. Як HR перетворює кризу на точку зростання — підсумки HR Wisdom Summit 2025. Європейська Бізнес Асоціація (EBA). 06.07.2025. URL: https://eba.com.ua/en/yak-pobuduvati-korporativnu-kulturu-cherez-tradiciyi-ta-rituali-komandi/#:~:text=управління%20командами,-Учасниками%20стали (дата звернення: 15.08.2025).

9. Рубан Д. На саміті в Києві понад 400 HR-фахівців обговорили, як підтримувати працівників під час війни. #ШоТам (shotam.info). 04.07.2025. URL: https://shotam.info/na-samiti-v-kyievi-ponad-400-hr-fakhivtsiv-obhovoryly-iak-pidtrymuvaty-pratsivnykiv-pid-chas-viyny (дата звернення: 03.09.20250).

10. Кузенкова Є. Ментальне здоров'я працівників — відповідальність компанії? Що про це кажуть новий закон, роботодавці та шукачі. Work.ua. 19.02.2025. URL: https://www.work.ua/en/articles/work-in-team/3514/ (дата звернення: 01.09.2025).

11. Jamrog J. 3 Ways to Make HR More Agile. Institute for Corporate Productivity (i4cp). 24.07.2017. URL: https://www.i4cp.com/productivity-blog/3-ways-to-make-hr-more-agile (дата звернення: 04.09.2025).

12. Тріль М. Купівельна спроможність і попит, імовірно, знизяться ще більше: що чекати бізнесам від споживачів у 2023 році. AIN.Business. 28.02.2023. URL: https://ain.ua/2023/02/28/shho-chekaty-biznesam-vid-spozhyvachiv-u-2023-roczi/ (дата звернення: 04.09.2025).

References:

1. Mel'nyk, T. (2022), "Over a million Ukrainians in uniform ensure the country's defense — Reznikov", Forbes.ua, available at: https://forbes.ua/news/ponad-1-mln-lyudey-u-formi-zabezpechuyut-oboronu-ukraini-reznikov-08072022-7072 (Accessed 01.08.2025).

2. Ukrainanews (2025), "How to build corporate culture through team traditions and rituals", available at: https://ukrainanews.com.ua/yak-pobuduvati-korporativnu-kulturu-cherez-tradiciyi-ta-rituali-komandi/ (Accessed 03.08.2025).

3. Kotsur, A. Ostroverkhov, V. and Bortnyk, O. (2022),"Peculiarities of personnel management activities in wartime", Rehionalni aspekty rozvytku produktyvnykh syl Ukrainy, vol. 27, pp. 58—64. DOI: 10.35774/rarrpsu-2022.27.058.

4. Cherep, O., Kalyuzhna, Y., and Mykhailichenko, L. (2023), "Peculiarities of personnel management under the conditions of marital state in Ukraine", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. (48). DOI: 10.32782/2524-0072/2023-48-24.

5. Kudelia, V.I. and Yakovenko, V.H. (2023), "Peculiarities of personnel management under the conditions of marital state", Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti, vol. 81—82, pp. 290—297. DOI: https://doi.org/10.18664/btie.81-82.287264.

6. Sytnyk, Yo. and Zakharchyn, H. (2024), "HR management of enterprises under martial law, socio-cultural and technological challenges", Economics, Entrepreneurship, Management, vol. 11, no. 1, pp. 67—79. DOI: 10.56318/eem2024.01.067.

7. Deloitte (2024), "According to the results of the Deloitte 2024 Global Human Capital Trends study, the most pressing issues in the world are trust and sustainable human capital development", available at: https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/human-capital-trends.html (Accessed 10.08.2025).

8. EBA (2025), "How HR turns a crisis into a point of growth — the results of the HR Wisdom Summit 2025", available at: https://eba.com.ua/en/yak-pobuduvati-korporativnu-kulturu-cherez-tradiciyi-ta-rituali-komandi/#:~:text=upravlinnia%-20komandamy,Uchasnykamy%20staly (Accessed 15.08.2025).

9. Ruban, D. (2025), "At the summit in Kyiv, more than 400 HR professionals discussed how to support employees during war", available at: https://shotam.info/na-samiti-v-kyievi-ponad-400-hr-fakhivtsiv-obhovoryly-iak-pidtrymuvaty-pratsivnykiv-pid-chas-viyny (Accessed 03.09.20250).

10. Kuzenkova, Ye. (2025), "Is the mental health of employees the responsibility of the company? What do the new law, employers and job seekers say about it", available at: https://www.work.ua/en/articles/work-in-team/3514/ (Accessed 01.09.2025).

11. Jamrog, J. (2017), "3 Ways to Make HR More Agile. Institute for Corporate Productivity", available at: https://www.i4cp.com/productivity-blog/3-ways-to-make-hr-more-agile (Accessed 04.09.2025).

12. Tril', M. (2023), "Purchasing power and demand are likely to decline further: what businesses can expect from consumers in 2023", AIN.Business, available at: https://ain.ua/2023/02/28/shho-chekaty-biznesam-vid-spozhyvachiv-u-2023-roczi/ (Accessed 04.09.2025).

*Стаття надійшла до редакції 06.09.2025 р.*

УДК 336.64:65.011.56

*Н. Л. Марусяк,*
*к. е. н., доцент кафедри фінансів і кредиту,*
*Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича*
*ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-4427-2238*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.18.112

# ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ФІНАНСОВОГО АНАЛІЗУ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

N. Marusiak,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance and Credit,
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

## DIGITAL TRANSFORMATION OF FINANCIAL ANALYSIS IN ENTERPRISES

***У статті досліджено актуальні аспекти цифрової трансформації фінансового аналізу діяльності підприємств. Наголошено, що в умовах динамічного розвитку цифрової економіки традиційні методи аналізу фінансових результатів та фінансового стану поступово доповнюються новітніми цифровими технологіями, що забезпечує підвищення оперативності, точності та гнучкості прийняття управлінських рішень. Розглянуто ключові тенденції цифровізації, зокрема впровадження програмних рішень бізнес-аналітики, систем управління даними, хмарних технологій, інструментів штучного інтелекту та машинного навчання, які дозволяють автоматизувати процеси збору, обробки та інтерпретації інформації. Обгрунтовано, що цифровий фінансовий аналіз сприяє формуванню нової якості управління фінансами підприємств, орієнтованого на прогнозування, моделювання сценаріїв розвитку та своєчасне виявлення ризиків Визначено, що ефективність управління структурою капіталу та фінансовими ресурсами значною мірою залежить від застосування сучасних цифрових технологій, здатних забезпечити комплексність аналізу, інтеграцію різнорідних даних і підвищення рівня фінансової безпеки підприємства. У статті підкреслено, що цифровізація фінансового аналізу відкриває нові можливості для розвитку бізнесу та формування конкурентних переваг, оскільки дозволяє підвищити якість аналітичної роботи, швидкість реагування на зміни ринку та обгрунтованість управлінських рішень.***

***The article investigates the current aspects of the digital transformation of financial analysis in enterprises. It is emphasized that in the conditions of rapid development of the digital economy, traditional methods of assessing financial results and the financial condition are gradually being supplemented and transformed by advanced digital technologies. This integration ensures higher speed, accuracy, reliability, and flexibility of managerial decision-making. The paper explores the key trends of digitalization, including the implementation of business intelligence software, data management systems, cloud computing technologies, artificial intelligence tools, and machine learning algorithms. These innovations allow for the automation of collecting, processing, and interpreting large volumes of financial information in real time. It is argued that digital financial***

***analysis contributes to shaping a new quality of financial management within enterprises, focused not only on operational control but also on forecasting, scenario modeling, strategic planning, and timely risk identification. It is determined that the efficiency of managing the capital structure and financial resources largely depends on the implementation of advanced digital solutions that provide comprehensive analysis, integration of diverse datasets, and enhancement of financial security. The article highlights that digitalization opens new opportunities for business development and the creation of competitive advantages, as it improves the quality of analytical work, accelerates responses to market fluctuations, and increases the justification of managerial decisions. At the same time, achieving a positive effect of digital transformation requires consideration of potential risks, continuous investment in digital infrastructure, professional training of employees, and maintaining a high level of information security. In the long-term perspective, digital technologies will further transform the functional aspects of financial management, which calls for a systematic review of approaches to financial strategy formation, the implementation of adaptive management models, and the orientation toward sustainable enterprise growth in a competitive digital environment.***

*Ключові слова: фінансовий аналіз, цифровізація, цифрові програмні рішення, фінансове управління, цифровий фінансовий аналіз.*

*Key words: financial analysis, digitalization, digital software solutions, financial management, digital financial analysis.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах глобалізації, економічної нестабільності та стрімкого розвитку інформаційних технологій фінансовий аналіз зазнає суттєвих змін. Традиційні методи обробки даних поступово поступаються місцем цифровим інструментам, які забезпечують швидкість, точність та глибину аналітики. Використання сучасних технологій дозволяє працювати з великими обсягами інформації, отримувати результати в режимі реального часу та інтегрувати фінансові показники з іншими бізнес-процесами. Це сприяє підвищенню рівня прозорості, фінансової безпеки та інвестиційної привабливості підприємства. Фінансовий аналіз, трансформований за допомогою цифрових технологій, відкриває нові можливості щодо ефективного використання ресурсів, оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища та формування прогнозних моделей. Цифровізація стає не лише засобом оптимізації роботи фінансових підрозділів, а й необхідною умовою конкурентоспроможності в сучасних умовах.

Цифровізація фінансового аналізу на підприємстві — це процес, що суттєво змінює підходи до оцінки фінансових результатів та прийняття управлінських рішень. Сучасні цифрові технології не лише підвищують швидкість і точність розрахунків, але й забезпечують інтеграцію фінансових показників із загальною стратегією розвитку підприємства. Запровадження цифрових інструментів у фінансовий аналіз підвищує ефективність роботи з великими масивами даних, автоматизації збору та обробки інформації, застосування аналітичних платформ і систем бізнес-інтелекту. Це дозволяє оперативно виявляти тенденції, прогнозувати фінансові результати та підвищувати ефективність планування.

Водночас цифровізація вимагає належної організації зберігання та захисту даних, вибору оптимальних форматів їх обробки та постійного оновлення програмного забезпечення. Зростає потреба у кваліфікованих фахівцях, здатних працювати з сучасними інформаційними системами та використовувати їхні можливості для розробки стратегій розвитку. Цифровізація фінансового аналізу стає необхідною умовою підвищення ефективності діяльності підприємства, забезпечення його фінансової стабільності та адаптації до швидких змін економічного середовища.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні та практичні аспекти фінансового аналізу досліджувались у працях багатьох вчених, зокрема, Дорогань-Писаренко Л. О., Кононенко Л. М., Магопець О.А., Стеблюк С. В., Топоркова О. А. Тютюнник Ю. М., Тютюнник С. В., Фізер Л. І., Циганова О. О., Черновол О.М., Шалімова Н. С., Шило Л. А., Юрченко О.В.

Ряд авторів, зокрема Давиденко Н. М., Буряк А. В., Ключка О. В. Остапчук О., Баксалова О., акцентують увагу на зміні парадигми фінансового управління під впливом новітніх цифрових технологій, зокрема блокчейну, штучного інтелекту, хмарних рішень, Інтернету речей, аналітики великих даних та автоматизованих систем підтримки прийняття рішень [1;2].

Цифрова трансформація змінює роль фінансового аналізу: від ретроспективної фіксації фактів до аналітики в реальному часі, що інтегрує внутрішні та зовнішні дані, підтримує прогнозування, планування та швидке ухвалення управлінських рішень. Кононенко Ж.А., Карнаухова Г.В. розглядали ключові елементи цифрової

трансформації саме в аналітичній діяльності підприємства, які допомагають збирати, обробляти та аналізувати дані для прийняття більш обгрунтованих рішень [3].

Останні публікації підтверджують, що інвестиції у цифрові технології (BI-платформи, хмарні сервіси, аналітика великих даних, стандартизовані формати звітності на кшталт XBRL) корелюють із кращими фінансовими результатами та прозорістю розкриття, однак ефект залежить від якості даних, інтеграції систем й організаційних змін у фінансовій функції [4].

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної статті є комплексне дослідження особливостей впровадження цифрових рішень у систему фінансового аналізу підприємства, оцінка їх переваг та ризиків, а також визначення основних тенденцій у цьому напрямі.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Фінансовий аналіз можна визначити як процес оцінки та прогнозування фінансового стану підприємства за даними бухгалтерського й управлінського обліку, фінансової звітності [5]. Фінансовий аналіз традиційно розглядається як сукупність процедур, що спрямовані на дослідження фінансового стану підприємства на основі системного збору, обробки, узагальнення та інтерпретації інформації. Сутність фінансового аналізу визначається його роллю в системі управління: фінансовий аналіз є інструментом, за допомогою якого реалізуються основні функції управління [6]. Як зазначають Циганова О.С. та Мурашко І.С. "фінансовий аналіз є основою і передумовою для прийняття управлінських рішень щодо формування, накопичення і використання фінансових ресурсів підприємства, вдосконалення їх руху та поточного і довгострокового планування діяльності підприємства" [7].

Фінансовий аналіз завжди виконував функцію ключового інструменту в системі управління підприємством, адже він дозволяє визначити рівень прибутковості, ліквідності, фінансової стійкості та платоспроможності. Однак у традиційній формі аналіз обмежувався здебільшого обробкою вже сформованої бухгалтерської звітності, що не давало можливості швидко реагувати на зміни в зовнішньому середовищі. В умовах високої турбулентності економіки, коливань валютних курсів, нестабільності фінансових ринків та зростання рівня конкуренції це стало суттєвою проблемою. Цифрова трансформація дозволяє подолати ці обмеження, оскільки сучасні інформаційні технології забезпечують доступ до фінансових даних у реальному часі та їх аналітичну обробку за допомогою інтелектуальних алгоритмів.

Аналітична діяльність підприємств у сучасних умовах цифрової економіки ускладнюється необхідністю опрацювання значних масивів даних. Великий обсяг інформації, що надходить із різних джерел, вимагає ефективних підходів до її обробки з метою отримання релевантних висновків. Водночас надмірність даних породжує ризик інформаційного перевантаження, що знижує якість та оперативність фінансового аналізу.

Важливою особливістю сучасного фінансового аналізу є необхідність застосування широкого спектра інструментів і методів. Це зумовлює потребу у володінні аналітиками засобами бізнес-інтелекту, технологіями обробки даних у реальному часі, алгоритмами машинного навчання та іншими цифровими підходами. При цьому ключовим завданням є вибір найбільш релевантних інструментів для конкретних аналітичних цілей. Особливого значення набуває забезпечення високої точності та достовірності результатів, адже навіть незначні похибки можуть призвести до помилкових управлінських рішень і негативно позначитися на стратегічній діяльності підприємства. Крім того, вагомим чинником ефективності є міжвідділова співпраця, оскільки аналітична робота охоплює дані з різних напрямів діяльності. Таким чином, цифрова трансформація формує підвищені вимоги до професійної компетентності аналітиків та організації їхньої взаємодії, що є необхідною умовою результативного фінансового аналізу.

Цифровізація системи фінансового аналізу та моделювання сьогодні є однією з головних передумов трансформації управлінських рішень. Її значення зумовлене тим, що сучасні інноваційні технології здатні суттєво змінювати підходи до прийняття рішень, забезпечуючи інтеграцію високочастотного аналізу, алгоритмізацію прогнозних сценаріїв та інтелектуальне трактування фінансових потоків.

З огляду на інтеграцію цифрових технологій в економічну діяльність, змінюються як джерела отримання інформації, так і методологічний інструментарій аналізу. Сучасні цифрові рішення охоплюють використання великих масивів даних (Big Data), машинного навчання, хмарних обчислень, блокчейн-технологій, автоматизованих інформаційно-аналітичних систем (BI-систем), що істотно підвищують рівень деталізації, точності та обгрунтованості висновків аналізу.

Практична реалізація цифрової трансформації фінансового аналізу підприємства здійснюється через впровадження інтегрованих інформаційних систем управління ресурсами. Крім того, активне використання отримали бізнес-аналітичні платформи, які дозволяють формувати гнучкі дашборди, інтерактивні звіти та здійснювати багатокритеріальний аналіз даних. У сфері автоматизації фінансової звітності застосовуються програмні продукти, що підтримують міжнародні стандарти фінансової звітності (МСФЗ) та забезпечують комплаєнс із чинним законодавством. Практика свідчить, що підприємства, які запровадили цифрові рішення, демонструють суттєве зростання ефективності у сфері управління фінансовими потоками, підвищення достовірності фінансової інформації та скорочення часу на прийняття управлінських рішень [4].

Однією з ключових характеристик цифрової трансформації фінансового аналізу є інтеграція інструментів бізнес-аналітики, великих даних та штучного інтелекту в управлінські процеси. Використання таких систем дозволяє не лише здійснювати ретроспективний аналіз, а й формувати прогнози на основі виявлених закономірностей. Наприклад, машинне навчання та предикативна аналітика дають змогу прогнозувати майбутні зміни у фінансових потоках, визначати ймовірність зростання витрат чи зниження прибутковості, оцінювати ризики та

моделювати різні сценарії розвитку підприємства. Це суттєво підвищує обгрунтованість управлінських рішень і дозволяє уникати значних фінансових втрат.

Цифровізація фінансового аналізу сприяє також підвищенню його точності та швидкості. Автоматизація процесів збору, обробки та представлення фінансових даних зменшує ймовірність виникнення людських помилок, скорочує витрати часу та ресурсів на виконання рутинних завдань. Використання інтерактивних панелей та інформаційних дашбордів забезпечує наочність та зручність у відображенні ключових показників, що підвищує якість комунікації між фінансовим відділом та керівництвом підприємства. Оперативний доступ до фінансової інформації створює умови для швидкого прийняття рішень, що особливо важливо в умовах кризових ситуацій та високої нестабільності ринкового середовища.

Важливим наслідком цифрової трансформації фінансового аналізу є можливість переходу від аналізу, що базується на історичних даних, до аналітики у реальному часі. Підприємства отримують змогу відслідковувати поточний стан грошових потоків, дебіторської та кредиторської заборгованості, рівень виконання фінансових планів без затримок, що було типовим у традиційних системах обліку. Це дозволяє вчасно виявляти проблемні зони, своєчасно реагувати на загрози та оперативно коригувати фінансову стратегію.

Разом з тим, цифровізація фінансового аналізу ставить перед підприємствами і нові виклики. По-перше, впровадження сучасних інформаційних систем потребує значних фінансових ресурсів, що може стати бар'єром для малого та середнього бізнесу. По-друге, важливим є питання підготовки персоналу, адже робота з новітніми технологіями вимагає спеціальних знань та навичок. Крім того, цифрова трансформація неминуче підвищує ризики, пов'язані з кіберзагрозами та необхідністю захисту фінансових даних. Тому поряд з інвестиціями у технології підприємствам необхідно забезпечувати високий рівень інформаційної безпеки та створювати ефективні системи контролю.

Особливої уваги потребує взаємозв'язок цифрової трансформації фінансового аналізу з проблематикою фінансової безпеки підприємства. У сучасних умовах кіберзлочинність та несанкціонований доступ до інформації можуть призвести до суттєвих фінансових втрат. Використання автоматизованих систем вимагає створення багаторівневого захисту, а також впровадження систем моніторингу, здатних виявляти аномалії у фінансових операціях. Водночас цифровізація надає й додаткові можливості: наприклад, застосування алгоритмів штучного інтелекту для виявлення шахрайських операцій чи неефективного використання ресурсів. Це сприяє підвищенню прозорості фінансової діяльності та зміцненню довіри інвесторів і кредиторів.

Цифрова трансформація має також стратегічне значення, оскільки формує основу для довгострокового розвитку підприємства. Використання сучасних інструментів фінансової аналітики дозволяє не лише оптимізувати поточні фінансові процеси, а й прогнозувати перспективи розвитку, визначати інвестиційні можливості та підвищувати інноваційний потенціал. Підприємства, які впроваджують цифрові технології у сфері фінансів, отримують конкурентні переваги, зокрема можливість швидше адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури, залучати інвесторів та ефективно управляти фінансовими ризиками.

Таким чином, цифрова трансформація фінансового аналізу на підприємстві є закономірним етапом розвитку системи управління в умовах цифрової економіки. Вона дозволяє підвищити якість, швидкість і точність фінансових розрахунків, забезпечує оперативний доступ до даних і створює можливості для прогнозування. Водночас вона вимагає комплексного підходу до впровадження, значних інвестицій та забезпечення інформаційної безпеки. Успішна цифрова модернізація фінансового аналізу стає основою підвищення ефективності діяльності підприємства, зміцнення його фінансової стійкості та забезпечення конкурентоспроможності на ринку.

Цифрова трансформація фінансового аналізу супроводжується низкою очевидних переваг. По-перше, це забезпечення оперативного доступу до фінансової інформації в реальному часі, що є критично важливим у динамічному середовищі. По-друге, автоматизація рутинних операцій зменшує ймовірність помилок та знижує витрати на обробку даних. По-третє, зростає рівень прозорості, достовірності та аудиторської перевірки фінансової звітності. По-четверте, використання інструментів сценарного моделювання та прогнозування забезпечує підвищення обгрунтованості стратегічних управлінських рішень.

Разом із тим, цифрова трансформація супроводжується низкою викликів. Значна частина підприємств стикається з проблемами високої вартості впровадження IT-рішень, нестачі кваліфікованих спеціалістів у сфері фінансових технологій, а також необхідністю адаптації внутрішніх бізнес-процесів до нових цифрових реалій. Крім того, важливою загрозою залишається питання кібербезпеки: витік конфіденційної фінансової інформації або хакерські атаки можуть мати критичні наслідки для підприємства.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що цифрова трансформація фінансового аналізу є невід'ємною складовою сучасної системи управління підприємством. В умовах динамічного розвитку цифрової економіки та зростання рівня конкуренції саме впровадження новітніх інформаційних технологій забезпечує підприємствам можливість своєчасного прийняття рішень, підвищення ефективності використання ресурсів і збереження фінансової стійкості.

Сутність цифрової трансформації полягає у переході від традиційних методів обробки фінансової інформації до інтегрованих аналітичних систем, що працюють у режимі реального часу. Це забезпечує більш високу точність розрахунків, оперативність виявлення проблемних зон та прогнозування майбутніх тенденцій у фінансових потоках підприємства. Цифровізація дозволяє не лише аналізувати історичні дані, а й здійснювати передбачувальний аналіз на основі алгоритмів машинного

навчання та штучного інтелекту, що суттєво підвищує якість управлінських рішень.

Водночас цифрова трансформація фінансового аналізу вимагає від підприємств значних інвестицій у технології та підготовку персоналу, а також створення ефективних систем інформаційної безпеки. Зростання кіберзагроз і ризиків несанкціонованого доступу до фінансових даних робить актуальним завдання розроблення комплексної стратегії захисту інформації. Тільки за умови поєднання технологічних інновацій із заходами безпеки цифрова модернізація фінансового аналізу принесе очікувані результати.

Особливої ваги набуває питання інтеграції цифрових інструментів фінансової аналітики у загальну систему стратегічного управління. Це відкриває можливості для підвищення прозорості діяльності підприємства, зміцнення довіри з боку інвесторів і партнерів, а також ефективного управління ризиками. У довгостроковій перспективі цифрова трансформація сприятиме формуванню нової фінансової культури підприємств, орієнтованої на інновації, адаптивність і стратегічне прогнозування.

Отже, цифрова трансформація фінансового аналізу є необхідною умовою успішного функціонування підприємства у цифровій економіці. Вона дозволяє підвищити конкурентоспроможність, забезпечити стабільність фінансових результатів і створює основу для інноваційного розвитку. Подальші дослідження у цій сфері мають бути спрямовані на вдосконалення методичного забезпечення цифрової аналітики, вивчення практичних аспектів її впровадження на підприємствах різних галузей, а також оцінку впливу цифрових технологій на рівень фінансової безпеки.

Література:

1. Давиденко Н., Буряк А., Ключка О. Цифровізація фінансового менеджменту підприємств. Сталий розвиток економіки. 2025. № 2 (53), 417—422.

2. Остапчук О., Баксалова О., & Бабій І. Суть та тенденції зміни фінансового менеджменту в умовах посиленої цифровізації економіки. Modeling the Development of the Economic Systems. 2022. № 4. С. 167—172.

3. Кононенко Ж.А., Карнаухова Г.В. Фактори цифровізації в аналітичній діяльності підприємств. Економіка: реалії часу. 2023. № 6 (70). С. 62—69.

4. Zeng, Xiao & Wang, Chenxi, 2025. "The impact of corporate digital transformation on the accuracy of Management's earnings forecasts", International Review of Economics & Finance, Elsevier, vol. 102(C). DOI: 10.1016/j.iref.2025.104348

5. Фінанси та фінансове посередництво: підручник у трьох томах. Том 3 / за ред. проф. П. О. Нікіфорова, доц. Н. А. Бак. Чернівці: Чернівец. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича, 2024. 204 с.

6. Магопець О.А., Шалімова Н.С., Черновол О.М. Фінансовий аналіз: видання 2-ге виправлене і доповнене. Кропивницький: ЦНТУ. 2022 р. 230 с.

7. Циганова, О., Мурашко, І. (2024). Фінансовий аналіз як основа обліково-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень на підприємстві. Економіка та суспільство, (62). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-115

References:

1. Davydenko, N., Buryak, A. and Klyuchka, O. (2025), "Digitalization of financial management of enterprises", Stalyj rozvytok ekonomiky, vol. 2 (53), pp. 417—422.

2. Ostapchuk, O., Baksalova, O. and Babiy, I. (2022), "The essence and trends of change in financial management in the context of increased digitalization of the economy", Modeling the Development of the Economic Systems, vol. 4, pp.167—172.

3. Kononenko, Zh.A. and Karnaukhova, G.V. (2023), "Factors of digitalization in the analytical activity of enterprises", Ekonomika: realii chasu, vol. 6 (70), pp. 62—69.

4. Zeng, Xiao and Wang, Chenxi, (2025), "The impact of corporate digital transformation on the accuracy of Management's earnings forecasts", International Review of Economics & Finance, Elsevier, vol. 102 (C). DOI: 10.1016/j.iref.2025.104348.

5. Nikiforov, P. O. and Bak, N. A. (Eds.), (2024), Finansy ta finansove poserednytstvo [Finance and financial intermediation], Vol. 3, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University, Chernivtsi, Ukraine.

6. Magopets, O.A., Shalimova, N.S. and Chernovol, O.M. (2022), Finansovyj analiz [Financial analysis], 2nd ed, CUNTU, Kropyvnytskyi, Ukraine.

7. Tsyganova, O. and Murashko, I. (2024), "Financial analysis as the basis of accounting and analytical support for making management decisions at the enterprise", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 62, https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-115.

*Стаття надійшла до редакції 07.09.2025 р.*

https://**nayka.com.ua**

**Електронне фахове видання**

Ефективна ЕКОНОМІКА

**Виходить 12 разів на рік**

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

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

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663

УДК 338.012

*І. І. Туболець,*
*к. е. н., доцент, доцент кафедри соціального забезпечення та податкової політики,*
*Університет митної справи та фінансів*
*ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-4930-2427*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.18.117

# КОНЦЕПЦІЇ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА ЯК ВАЖЛИВИЙ ЕЛЕМЕНТ ВИРІШЕННЯ СОЦІАЛЬНИХ ПРОБЛЕМ

I. Tubolets,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Social Security and Tax Policy, University of Customs and Finance

## THE CONCEPT OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP AS AN IMPORTANT ELEMENT IN SOLVING SOCIAL PROBLEMS

***У статті зосереджено увагу на соціальному підприємництві його визначенні, на контексті виникнення та порівняння з класичним підприємництвом та іншими схожими поняттями, з метою кращої ілюстрації різних елементів цієї дефініції. Стаття базується на аналізі та узагальненні наукової літератури, що дає можливість описати феномен соціального підприємництва та його ініціативи. Теоретичне дослідження показало, що різні концепції соціального підприємництва глибоко вкорінені в контекстах, в яких виникають і розвиваються його організації. Наведено показники, які допомагають дослідникам асоціювати спостережувані об'єкти між собою, впорядковувати їх за конкретними категоріями та встановлювати певні межі для визначення груп соціальних підприємств. Розглянуто суперечності, а також взаємозв'язок між соціальним підприємництвом та іншими відповідними концепціями, які будуть розвиватися в дослідженнях соціального підприємництва.***

***The article is devoted to social entrepreneurship, its definition, the context of its emergence and comparison with classical entrepreneurship and other similar concepts in order to better illustrate the various elements of this definition.***

***Social entrepreneurship has been the subject of scientific research for almost 3 decades. However, social entrepreneurship is still in search of a definition that would unite, rather than divide. The current use of this term seems vague and limitless; it needs boundaries to outline its contours, so it is still at the conceptualization stage. The lack of a common definition hampers research and raises questions about which social or profitable activities fall within the spectrum of social entrepreneurship.***

***Social entrepreneurship can really help improve economic development, people's standard of living, access to social services, education, safety, and security. The use of start-ups and other means of entrepreneurship is a promising direction, therefore the process of analysing and assessing the current legal status of these business entities and further research are important for the implementation of long-term goals related to their further development, both in quantitative and qualitative terms.***

***The article is based on the analysis and synthesis of scientific literature, which allows us to describe the phenomenon of social entrepreneurship and its initiatives. In particular, a review of the literature related to the concept of social entrepreneurship, its definition, the context of its emergence and a comparison with classical entrepreneurship and other similar concepts, in order to better illustrate the different elements of this concept. Theoretical studies have shown that the different concepts of social entrepreneurship are deeply rooted in the contexts in which its organizations are born and develop.***

***In recent years, the number of definitions of social entrepreneurship has increased. Some see it as a process consisting of the innovative use and combination of resources to explore and exploit opportunities, which aims to contribute to the active development of social change by satisfying basic human needs in a sustainable way. Some scholars add that this social change is catalyzed by the creation of organizations and/or practices that produce and support social goods. For others, social entrepreneurship encompasses the notion of constructing, evaluating and exploiting opportunities as a means of social transformation by professionals.***

*Ключові слова: соціальне підприємництво; класичне підприємництво; соціальна та солідарна економіка; корпоративна соціальна відповідальність; соціальний бізнес.*

*Key words: social entrepreneurship; classical entrepreneurship; social and solidarity economy; corporate social responsibility; social business.*

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

Соціальне підприємництво є предметом академічних досліджень впродовж багатьох років. Однак ця тема все ще потребує продовження систематичного пошуку інформації та відкриття нових цікавих фактів за допомогою різноманітних способів дослідження.

На думку деяких вчених нинішнє використання терміну "соціальне підприємництво" здається нечітким, невизначеним та безмежним і саме тому воно потребує окреслення своїх контурів, в результаті чого визначення цього терміну все ще перебуває на стадії формування та вираження чітких, конкретних концептів. Відсутність загальноприйнятого визначення перешкоджає дослідженням і ставить питання про те, які соціальні або прибуткові види діяльності підпадають під спектр соціального підприємництва.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичним основам проєктування та соціального проєктування присвячені праці таких вітчизняних та зарубіжних дослідників, як К.Ю. Редько, В. М. Ільченко, С. Міщенко, О. Г. Шпикуляка, І. Ф. Баланюка, А. Комісаренко, О. М. Росула, М. В. Бєлової та інших.

Завдяки літературі, яка розповсюджує наукові знання стосовно соціального підприємництва, можна довідатися, що долучення бізнесу до розв'язання широкого спектру проблем, пов'язаних із суспільним життям, сприяє позитивному сприйняттю підприємств суспільством.

Аналізуючи вищевказаних авторів можна зробити висновок, що соціальне підприємництво дозволяє значно покращити показники економічного розвитку, рівень життя громадян, доступ до соціальних послуг, рівень освіти, безпеку та захищеність населення. Використання стартапів та інших засобів підприємництва є достатньо перспективним напрямом, тому процес аналізу та оцінки поточного стану юридичної площини діяльності цих

суб'єктів господарювання та її подальші дослідження мають важливе значення для реалізації довгострокових цілей, які стосуються їх подальшого розвитку, як в кількісному, так і в якісному вимірах.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті — дослідження концепції соціального підприємництва як важливого інструмента вирішення соціальних проблем.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Соціальне підприємництво в широкому сенсі описує підприємства, які прагнуть реалізувати норми та ідеали, які визнаються цінними для суспільства або соціальної групи, і визначають, що вважається бажаним, та правильним. Така підприємницька діяльність не ставить на перше місце отримання високих прибутків. Економічні та соціальні вигоди, що створюються такими організаціями, широко визнані; однак, дослідження соціального підприємництва все ще потребує продовження пошуків інформації для досягнення певних цілей. Одним з перших внесків в літературу про соціальне підприємництво вважають роботу Бенкса (1972), який в ході соціологічного дослідження використав термін "соціальні підприємці". Цей термін не використовувався більш широко в усьому світі до появи сайту наприкінці 1990-х років. З того часу соціальне підприємництво та соціальні підприємства стали основними темами досліджень [1].

Науковці зазначають, що "поки що не досягнуто консенсусу щодо ключових питань дослідження, відповідних методологій, наявних наборів даних або найбільш підходящих теоретичних перспектив для визначення та аналізу соціального підприємництва". По мірі розвитку цього виду діяльності, дослідники запропонували безліч ідей та задумів для формування певного розуміння соціального підприємництва. Різноманітність існуючої літератури на цю тему частково пояснюється складною природою цього явища [4].

Обговорення та розгляд суперечностей, а також взаємозв'язок між соціальним підприємництвом та іншими відповідними концепціями, які будуть розвиватися в дослідженнях соціального підприємництва, мають важливе значення. Адже оцінка соціального підприємництва як діяльності, його внесок та вплив є складним, заплутаним та невимірюваним процесом. Виходячи з цього, пропонується проведення дослідження, що дозволить виявити аспекти, які відрізняють соціальне підприємництво від класичного підприємництва, соціальної відповідальності та соціального бізнесу.

Виокремлення та визначення концепції — це перші кроки на шляху до її розуміння. Дослідники робили багато спроб для кращого розуміння соціального підприємництва через його визначення. Попри існування декількох визначень, існує спільна думка щодо мультиплікативності концепції та наявності подвійної лояльності. Насправді, концепція є одночасно підприємницькою та соціальною. Перший вимір — це підприємницький компонент, що передбачає створення бізнесу, створення економічної цінності та отримання прибутку, для досягнення якого необхідно скористатися бізнес-можливостями з використанням інновацій та мобілізацією ресурсів для досягнення поставлених цілей [2].

За останні роки кількість визначень соціального підприємництва зросла. Одні розглядають його як процес, що складається з інноваційного використання та поєднання ресурсів для вивчення та використання можливостей, який має на меті сприяти активному розвитку соціальних змін шляхом задоволення основних людських потреб у сталий спосіб. Деякі науковці додають, що ці соціальні зміни каталізуються створенням організацій та/або практик, які виробляють та підтримують соціальні блага. Для інших соціальне підприємництво охоплює поняття побудови, оцінки та використання можливостей як засобу соціальної трансформації спеціалістами [2].

Процес визначення також включає в себе визначення того, наскільки це поняття відрізняється від традиційного підприємництва, яке можна описати як комерційне. Елемент визначається набором специфічних характеристик, які відрізняють його від інших елементів, чи то комерційного підприємництва, чи то непідприємницької соціальної діяльності. З іншого боку, можна стверджувати, що всі форми підприємництва за своєю природою створюють соціальну цінність, таку як створення робочих місць. Однак це не означає, що все, що пов'язане з підприємницькою ініціативою, є соціальним підприємництвом [3].

Певні науковці визначають соціальне підприємництво як процес виявлення, оцінки та використання можливостей для створення соціальної цінності через комерційну ринкову діяльність та використання широкого спектру ресурсів [4].

На індивідуальному рівні соціальний підприємець може бути визначений як людина-візіонер з високими етичними принципами, головною метою якої є створення соціальної цінності, яка здатна виявляти та використовувати можливості, збирати ресурси, необхідні для виконання своєї соціальної місії, та знаходити інноваційні рішення соціальних проблем своєї громади, проблем, які не вирішуються належним чином існуючою системою.

Згідно досліджень, проведеними зарубіжними агенціями, соціальне підприємництво позитивно сприймається громадською думкою, яка пов'язує його з боротьбою проти соціальної та екологічної нерівності, а в більш широкому сенсі — з етичними цінностями. Аналізуючи результати опитувань, дослідники вказують на перешкоди, а також на інновації, які ще потрібно впровадити з точки зору партнерства в цьому секторі [3].

1 січня 2024 року розпочалася поступова імплементація нової Європейської директиви про корпоративну звітність зі сталого розвитку (CSRD), розрахована на період до 2028 року. Вона покладе принцип подвійної суттєвості в основу діяльності компаній, тобто оцінюватиме не лише вплив питань сталого розвитку на їхню діяльність, але й вплив їхньої діяльності на суспільство та навколишнє середовище. Він стандартизує зобов'язання з нефінансової звітності за трьома основними напрямами — екологічним, соціальним та управлінським (ESG) — і передбачає перевірку отриманого звіту зі сталого розвитку обов'язковими аудиторами або незалежними третіми сторонами [6].

З точки зору цілей, соціальне підприємництво в основному асоціюється з боротьбою проти соціальної нерівності та ізоляції (83%) та боротьбою з бідністю (76%), і меншою мірою — з екологічним переходом (66%). Поряд з органами державної влади (35%), він також розглядається як один з найбільш інноваційних гравців у вирішенні соціальних та екологічних проблем (26%), тоді як громадянське суспільство та традиційний бізнес відстають. Це, безсумнівно, є наслідком кризових явищ і пов'язаної з ними потреби в захисті.

Однак існують перешкоди для розвитку, до прикладу, соціальне підприємництво набуває все більшого визнання, особливо на міжнародному рівні, де Організація Об'єднаних Націй просуває її як засіб досягнення Цілей сталого розвитку. Однак дослідники відзначають, що ці керівні принципи досі не втілені в життя. Підприємці, опитані в рамках цього дослідження, вважають, що брак фінансових ресурсів є основною перешкодою для їхнього розвитку [6].

У цьому контексті співпраця зі звичайними компаніями та державними органами високо цінується. Їх вважають позитивними для розвитку свого бізнесу 89% та 84% відповідно. Соціальні підприємці особливо очікують фінансових ресурсів, ринків збуту та розробки нових продуктів чи послуг.

Щодо перспектив співпраці між приватним сектором та соціальною економікою, існують різні види партнерства, починаючи від відповідальних практик (відповідальне приватне замовлення, інклюзія тощо) до соціальних інновацій (експерименти з новими рішеннями), спонсорства (фінансове, натуральне, навички) та економічного співробітництва (спільні пропозиції). Це ілюструється, наприклад, експериментами з екологічними та соціальними кластерами (територіальними кластерами економічного співробітництва), територіальними гарантіями зайнятості або соціальним забезпеченням продовольства.

Дослідники припускають, що державні органи влади будуть підтримувати розгортання соціальних спільних підприємств (створення спільної дочірньої компанії між звичайною компанією та організацією, що займається соціальними послугами) або контрактів соціального впливу (приватне фінансування соціального експерименту в секторі соціальних послуг) [2].

Тож соціальний бізнес є важливою частиною економіки, яка сприяє вирішенню соціальних проблем та покращенню життя людей. Він може бути ефективним інструментом для досягнення сталого розвитку та створення більш справедливого суспільства. Хоча термін "соціальний бізнес" використовувався раніше, ніж термін "соціальне підприємництво", його популярність з'явилася нещодавно, і значною мірою завдяки лауреату Нобелівської премії миру Мухаммаду Юнусу, засновнику Grameen Bank.

Мухаммад Юнус описує "соціальний бізнес" подібно до принципів соціального підприємства: "підприємство, яке більше орієнтоване на справу, ніж на прибуток, з потенціалом діяти як агент змін для світу". Крім того, у своїй книзі "Маніфест за більш гуманну економіку: побудова соціального бізнесу" Мухаммад Юнус визначає місію соціального бізнесу як "адаптацію технологій, що використовуються багатими, до потреб бідних".

Крім того, Мухаммад Юнус у цій же книзі розрізняє два типи соціального бізнесу. З одного боку, тип I не розподіляє дивіденди, а прагне лише розвитку, який вирішує соціальні проблеми. Тип II, навпаки, максимізує прибутки, але його членами є бідні люди або організації, які займаються певною соціальною діяльністю, так що обслуговування членів збігається із задоволенням загальних інтересів. Проте Мухаммад Юнус вважає, що справжньою моделлю соціального бізнесу є та, яка базується на першому типі [6].

Юнус також визначає певні критерії, за якими підприємство може вважатися "соціальним бізнесом"; серед них є два, які були предметом критики декількох авторів:

— по-перше, прибутки соціального бізнесу не розподіляються.

— по-друге, доходи можуть бути отримані і витрати, покриті за рахунок ринку, а не за рахунок благодійності чи державного фінансування [6].

Ці особливості означають, що поняття "соціальний бізнес" є набагато більш обмеженим, ніж соціальне підприємство. Дійсно, Юнус розглядає першу особливість, яка передбачає, що розподіл прибутку в соціальному підприємстві заборонений: "інвестори, які його підтримують, не отримують жодного прибутку від підприємства".

На думку деяких науковців у цьому сенсі концепція на перший погляд наближається до концепції некомерційних організацій, але повністю віддаляється від неї, коли ми беремо до уваги другу особливість. Дійсно, наголошуючи на "повній окупності витрат через ринок" як критерії, що відрізняє соціальні підприємства від благодійних організацій, Юнус відходить від можливостей гібридизації соціальних і комерційних логік, які так характерні для соціальних підприємств [6].

Європейська модель соціального підприємництва зосереджувала увагу на колективному підприємництві та специфіці організацій, які надають перевагу подоланню несприятливих наслідків суспільних проблем і задоволенню потреб людей та створенню позитивних змін у суспільстві. Щоб зрозуміти його еволюцію, необхідно повернутися до причин, які сприяли його появі. У Європі з 1970-х років спостерігається перетворення держави загального добробуту в розвинених країнах. Ці зміни призвели, серед іншого, до цілеспрямованого зменшення видаткової частини бюджету, виділених на соціальну допомогу. Таке відсторонення держав призводить до зниження дієздатності соціальних організацій і, як наслідок, до зростання потреб, що створюються суспільством, наприклад, потреби в трудовій діяльності, соціально-економічній активності, духовній культурі тощо. Це залишає простір для приватного сектора, щоб взяти на себе ініціативу і надати відповіді, які часто організовували б державні органи, якби економічна ситуація була такою, як у "тридцять славних років" (1945—1975). Більшість держав-членів ЄС зазнали таких самих тенденцій на різних рівнях. Цей контекст сприяв поступовому розвитку третього сектора, що складався з організацій, які не належали ані до приватного сектора, ані до державного сектора і метою яких було задоволення потреб, що не задовольнялися ринком.

Вчені виділяють три основні події, які сприяли появі соціальних підприємств в Європі. На інституційному рівні головний імпульс спочатку прийшов з Італії, де італійський парламент у 1991 році ухвалив закон, що надавав спеціальний статус "кооперативу соціальної солідарності" соціальним підприємствам, які з роками множилися, здійснюючи економічну діяльність на службі соціальних цілей.

Згодом на університетському рівні було створено європейську мережу дослідників для вивчення "появи соціальних підприємств" в Європі. Під назвою EMES3, акронімом цієї теми дослідження, мережа поступово розробила спільний підхід до соціального підприємства. Сьогодні це важливий орієнтир на європейському та навіть світовому рівні [6].

Третьою ініціативою було прийняття у 2004 році у Великій Британії закону про створення товариства громадських інтересів (community interest company). Фактично, уряд запровадив цей закон одразу після створення у 2002 році Коаліції соціальних підприємств (Social Enterprise Coalition) з метою сприяння розвитку соціальних підприємств в Англії.

Ці події стали відправною точкою для формулювання, яке розкриває основний зміст поняття соціального підприємства на європейському континенті. Однак, деякі дослідники вважають, що якщо розглянути європейський контекст, можна помітити, що поняття соціального підприємства з'явилося там так само рано, як і в США. Крім того, важливо зазначити, що аналізуючи соціальні підприємства в Європі, було прийнято показники, які представлені у двох підгрупах: чотири економічні показники та п'ять соціальних показників. Отже, наведемо ці показники:

Чотири економічні показники:

— Постійна діяльність з виробництва товарів або послуг;

— Високий ступінь автономії.

— Значний економічний ризик;

— Мінімальний рівень оплачуваної зайнятості.

Соціальні показники складаються з:

— Ініціативи групи громадян;

— Прийняття рішень, що не базуються на власності капіталу;

— Динамічної участі різних суб'єктів, зацікавлених у діяльності;

— Обмеження розподілу прибутку;

— Явної мети служіння суспільству [6].

Ці ознаки допомагають дослідникам асоціювати спостережувані об'єкти між собою, впорядковувати їх за конкретними категоріями та встановлювати певні межі для визначення груп соціальних підприємств [6].

Крім того, з огляду на інтерес, який викликала наукова діяльність у сфері соціального підприємництва, дуже важливо повернутися до того, що характеризує цей тип підприємництва, з одного боку, і що відрізняє його від інших подібних концепцій, з іншого боку.

Компанії, які впроваджують соціальні та екологічні практики існують у різних формах. Щоб правильно зрозуміти деталі цієї концепції, необхідно порівняти її з іншими, більш звичними формами підприємств. Відзначимо, що такі порівняння мають лише ілюстративний характер і не претендують на вичерпність. Крім того, в економіці соціального підприємництва соціальне підприємство іноді ототожнюють із суміжними поняттями, такими як соціальний бізнес та соціальні інновації.

Соціальне підприємство використовує ідеї, нововведення або удосконалення, що дозволяють формувати нові продукти, процеси, послуги чи організаційні форми. Головним чином вони роблять це для задоволення соціальних потреб, а не тільки для забезпечення економічного розвитку.

Місія та мета традиційних підприємств зосереджені на двох перспективах: з одного боку, на процесі отримання фінансової вигоди, а з іншого — на його розподілі між акціонерами. Соціальні підприємства повинні надавати своїй місії та меті виключно або переважно соціальний характер. Економічний характер є другорядним. Отже, соціальні підприємства відрізняються від традиційних підприємств переважно тим, що надають пріоритет соціальній місії своєї діяльності. Створення економічної вартості є для них засобом забезпечення цієї місії [3].

Соціальне підприємство не виникає так само, як класичне підприємство. Дослідники описують соціальних підприємців як осіб, здатних розпізнати соціальну проблему та використовувати підприємницькі стратегії для створення соціальних змін за допомогою підприємства. Отже, соціальні підприємства вважаються ланками перетворення ринкових недоліків на економічні та соціальні можливості для різних соціальних верств населення.

Також може бути цікаво порівняти стратегії, які застосовують традиційні та соціальні підприємства, щоб краще зрозуміти суть останніх. Стратегія соціальних підприємств зосереджена на взаємних комбінаціях на всіх рівнях процесу виробництва їхніх товарів та/або послуг. Мова не йде про впровадження нових товарів та/або послуг або про освоєння нових ринків, а про задоволення нових потреб, які не враховуються ані ринком, ані державою. Соціальні підприємства використовують гібридні фінансові та/або людські ресурси. Таким чином, соціальні підприємства можуть набувати різних форм. Іншим аспектом є спосіб управління, який виражає демократизацію пошуку рішень та прийняття рішень, що відповідають сучасним викликам суспільства.

## ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Соціальне підприємництво обіцяє принести в 21 столітті рішення, які стають все більш нагальними в контексті соціальних проблем. Хоча всі практики, до яких воно відноситься, не є новими, соціальне підприємництво явно набирає обертів і стає все більш різноманітним. Оскільки це дуже нове поняття, ця різноманітність, ймовірно, є однією з причин його швидкого успіху як серед керівників державних органів, так і в приватному секторі, які відкривають або відкривають заново нові способи одночасного просування підприємницької динаміки та соціальних цілей.

Крім того, очевидно, що різні концепції соціального підприємництва глибоко вкорінені в контекстах, в яких їхні організації зароджуються і розвиваються. Це призводить до дискусій, характерних для кожного контексту. Тим не менш, дослідникам у цій галузі необхідно узгодити єдине і точне визначення, оскільки відсутність конкретного визначення значно підвищує ризик для його легітимності та впливу, що включало б "непідприємницькі" зусилля в його визначення і могло б призвести до дискредитації соціального підприємництва як такого, що не виправдовує своїх обіцянок.

Стратегія соціальних підприємств зосереджена на взаємних комбінаціях на всіх рівнях процесу виробництва їхніх товарів та/або послуг. Мова не йде про впровадження нових товарів та/або послуг або про освоєння нових ринків, а про задоволення нових потреб, які не враховуються ані ринком, ані державою. Соціальні підприємства використовують гібридні фінансові та/або людські ресурси. Отже, соціальні підприємства можуть набувати різних форм.

Таким чином, соціальне підприємництво вписується в громадянську логіку, зосереджену на колективному блазі, соціальній свідомості, демократії та відмові від індивідуалізму.

Література:

1. Banks, J. (1972). The sociology of social movements. Londres. Macmillian

2. Богацька Н. Перспективи розвитку соціального підприємництва в Україні. Економіка та суспільство. 2023. № 53. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-4

3. Валюс Л. О. Війна в Україні як каталізатор розвитку соціального підприємництва. Трансформаційна економіка. 2023. № 2 (02). С. 10—15. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-8141/2023-2-2

4. Дороніна О. А., Терегубов О. С., Якимова Н. С. Потенціал розвитку соціального підприємництва на Вінниччині. Економіка і організація управління. 2022. № 4 (48). С. 31—39. DOI: https://doi.org/10.31558/2307-2318.2022.4

5. Ільченко В. М., Пістунова В. О. Можливості фінансування соціального підприємництва в Україні. Підприємництво та інновації. 2023. № 26. С. 47—51. DOI: https://doi.org/10.32782/2415-3583/26.7

6. Комісаренко А. Зарубіжний досвід інституціоналізації та розвитку соціального підприємництва. Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія "Екологія. Публічне управління та адміністрування". 2023. № 3. С. 105—110. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-5681-2023-3.14

References:

1. Banks, J. (1972), The sociology of social movements, Macmillian. Londres, London, UK.

2. Bohatska, N. (2023), "Prospects for the development of social entrepreneurship in Ukraine", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 53, pp. 41—45.

3. Valius, L.O. (2023), "The war in Ukraine as a catalyst for the development of social entrepreneurship", Transformatsiina ekonomika, Transformation Economy, vol. 2 (02), pp. 10—15.

4. Doronina, O.A., Terehubov, O.S. and Yakymova, N. S. (2022), "Potential for the social entrepreneurship development in Vinnychina", Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia, vol. 4 (48), pp. 31—39.

5. Ilchenko, V.M. and Pistunova, V.O. (2023), "Opportunities for financing social entrepreneurship in Ukraine", Pidpryiemnytstvo ta innovatsii, vol. 26, pp. 47-51.

6. Komisarenko, A. (2023), "Foreign experience of institutionalization and development of social entrepreneurship", Naukovyi visnyk Vinnytskoi akademii bezperervnoi osvity, vol. 3, pp. 105—110.

*Стаття надійшла до редакції 07.09.2025 р.*

УДК 330.341.1:620.92

*О. О. Кім,*
*к. е. н., доцент, доцент ЗВО кафедри маркетингу, менеджменту та підприємництва,*
*Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна*
*ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-3851-1626*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.18.123

# ЕКОНОМІЧНІ АСПЕКТИ ВИКОРИСТАННЯ ВІДНОВЛЮВАНОЇ ЕНЕРГЕТИКИ В ІННОВАЦІЙНОМУ РОЗВИТКУ ЄВРОПЕЙСЬКИХ ЕКОНОМІК: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ

O. Kim,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Marketing, Management
and Enterpreneurship, V. N. Karazin Kharkiv National University

## ECONOMIC ASPECTS OF RENEWABLE ENERGY USE IN THE INNOVATIVE DEVELOPMENT OF EUROPEAN ECONOMIES: EXPERIENCE FOR UKRAINE

***У науковому досліджені розкрито економічні аспекти використання відновлюваної енергетики в контексті інноваційного розвитку європейських економік, що є особливо актуальним для України в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. Проаналізовано досвід країн ЄС, зокрема Швейцарської Конфедерації та Фінляндії, для формування рекомендацій щодо імплементації в Україні. Обгрунтовано, що розвиток відновлюваних джерел енергії на основі використання досвіду Швейцарської Конфедерації та Фінляндії підвищить її стійкість та енергетичну безпеку. Доведено, що собівартість генерації електроенергії з ВЕС та СЕС є конкурентоспроможною, а викиди $CO_2$ в Україні знизилися, покращивши позиції країни у європейському рейтингу. Виявлено проблему у розвитку ВДЕ — тривалий термін окупності, над скороченням якого пропонується зосередити подальші дослідження.***

***This article examines the economic aspects of renewable energy use in the innovative development of European economies, with a focus on applying this experience to Ukraine. In the context of the ongoing war and future post-war reconstruction, as well as EU integration, leveraging the experience of European Union countries and Switzerland is crucial. The research reveals that Ukraine's centralized energy system is highly vulnerable to missile and drone attacks, which has significant economic and social consequences. This underscores the critical need for greater decentralization of the energy system and the development of distributed generation based on renewables to enhance stability and security. The authors demonstrate that the cost of generating electricity from wind and solar power is highly competitive, with a levelized cost of energy significantly lower than that of traditional sources. While Ukraine has seen active investment in renewables since 2015, the country's***

***political instability and military conflicts have significantly reduced its investment attractiveness. A comparative analysis shows that although Ukraine has improved its position in the European ranking for $CO_2$ emissions over the past decade, its share of renewables remains among the lowest. The study concludes that the most relevant strategy for Ukraine is to adapt the models of countries with similar challenges, specifically by adopting Switzerland's experience in hydropower and Finland's in biofuels and waste-to-energy solutions. The long payback period for renewable energy projects, ranging from 6.9 to 10.3 years for solar power plants, is identified as a key economic challenge requiring further research and innovative solutions to enhance investment appeal. In further research, it is proposed to consider in more detail the economic models of these countries and options for their adaptation to Ukrainian realities. The study should also focus on the impact of international financial assistance and instruments, such as support programs from Switzerland and the EU, on the development of renewable energy in Ukraine.***

*Ключові слова: відновлювана енергетика, Швейцарська Конфедерація, інноваційний розвиток, повоєнне відновлення, собівартість енергії, викиди $CO_2$, гідроенергетика, біопаливо.*

*Key words: renewable energy, Swiss Confederation, innovative development, post-war recovery, energy cost, $CO_2$ emissions, hydropower, biofuels.*

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

Економічні аспекти використання відновлюваної енергетики в інноваційному розвитку європейських економік мають стратегічне значення для України, особливо в контексті воєнного стану та повоєнного відновлення, а також її інтеграції до Європейського Союзу.

Використання досвіду європейських економік є ключовим в цьому процесі — країни Європейського Союзу та Швейцарська Конфедерація, зіткнувшись із безпрецедентною світовою енергетичною кризою, спричиненою агресією росії проти України, вживають рішучі політичні заходи для протидії її наслідкам.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Згідно дослідження Мазаракі А. та Мельник Т. Стратегічні відповіді [6, с. 11] на сучасні виклики європейській енергосистемі включали структурну програму, сфокусовану на споживанні, постачанні та зберіганні природного газу, а також заходи фіскального полегшення для підтримки компаній та домогосподарств. В умовах війни, застосування такої політики означає зменшення залежності від російських постачань викопного палива. Також вказані автори зазначають [6, с. 23], а інший колектив авторів (Ткач Д. та Васильєва О.) підтримує цю думку [11, с. 305], що в умовах війни централізована енергетична система України виявилася вразливою до атак. Експерти наголошують на необхідності більшої децентралізації енергетичної системи та розвитку розподіленої генерації на основі ВДЕ, що забезпечить підвищення стійкості, зменшить залежність від централізованих джерел та сприятиме локальному економічному розвитку.

У дослідженні Іванової Т. [5, с. 175—176], зазначено, що досвід країн з високим рівнем економічного розвитку (Німеччина, Швеція, Швейцарія), який дозволив успішно поєднувати формування сприятливого інноваційного середовища з цілеспрямованою державною підтримкою перспективних наукових розробок, є джерелом цілей формування ефективної політики інновацій в Україні. Авторка також вказує на те, що значні частки ВВП виділяються на наукові дослідження, зокрема в США, Японії, Німеччині, Франції та Швеції ця частка в середньому складає 2,3—4% ВВП, тоді як ЄС рекомендує країнам-членам виділяти до 2,5%.

У роботі колективу авторів Теліженко О. М., Курбатова Т. О., Письменна У. Є., Коваленко Є. Л., Кубатко О. В., Трипольська Г. С., Литвиненко С. М. [10, с. 104] аналізується досвід країн ЄС, які згідно Четвертого енергетичного пакету, прийняли стратегію, орієнтовану на збільшення частки відновлюваних джерел енергії (ВДЕ), зменшення споживання та ощадливе ставлення до енергоносіїв, а також на підтримку участі громадян як співвласників у процесі енергетичної трансформації та залучення приватного капіталу.

У пропозиціях колективу авторів під керівництвом Амоші О. І. обгрунтовано [1, с. 169], що збільшення виробництва відновлюваної енергії та гідроенергії вже допомогло стабілізувати українську енергосистему, а подальший розвиток ВДЕ сприятиме енергетичній безпеці.

Згідно монографії колективу Павлової О.М., Павлова К.В, Писанко С.В. та Матійчук Л.П. [9, с. 89], з 2015 року в Україні спостерігається активне залучення інвестицій у проєктування та будівництво об'єктів ВДЕ. Але надалі [9, с. 102] автори зазначають, що продуктивність залучення капітальних та прямих іноземних інвестицій в енергетичну галузь Південно-Східного регіону України була низькою, хоча і демонструвала зростання у 2017-2019 роках. Політична нестабільність та близькість

**Таблиця 1. Динаміка загальної енергетичної пропозиції України на душу населення 2014—2024 рр. (ГДж, %)**

| | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Україна** | 96 | 81 | 85 | 79 | 82 | 79 | 75 | 77 | 55 | 56 | **57** |
| **Середнє по Європі** | **118** | **119** | **119** | **121** | **120** | **118** | **108** | **114** | **108** | **104** | **105** |
| **Δ** | -22 | -37 | -35 | -42 | -38 | -39 | -33 | -37 | -54 | -48 | -48 |
| **Частка, %** | 81% | 68% | 71% | 65% | 68% | 67% | 69% | 68% | 50% | 54% | 54% |
| ***Темп приросту, %*** | | *-16%* | *4%* | *-6%* | *4%* | *-5%* | *-4%* | *2%* | *-29%* | *2%* | *2%* |

Джерело: сформовано на основі [13].

до зони бойових дій суттєво вплинули на інвестиційну привабливість.

У статті Гбур З. [4, с. 40] Закон України № 3220-IX (2023 р.) є важливим кроком у "зеленій" трансформації енергетичної системи, відповідно до європейських стандартів. Втім, вона зазначає, що Україні необхідно реформувати законодавство та адаптувати його до європейських стандартів, особливо у сфері інтеграції ВДЕ в мережу.

Колектив авторів у складі Чепурної Н. В., Гламазділа В. П., Тонкоголосюк В. М. та Мельник А. О. дійшов висновку [12, с. 44], що централізована система є легкою мішенню для ракетних та дронових атак, наслідками яких є масштабні перебої в енергопостачанні, серйозні економічні та соціальні наслідки. Пошкодження навіть одного великого об'єкта може значно погіршити стан енергопостачання.

У дослідженні Мельника Л. Г., Карінцевої О. І., Пархоменко Д. В., Кубатко О. В. та Завдов'євої Ю. М. [8, с. 176—177] представлено аналіз стану та структури енергетичного сектора України. Зазначається, що загальна частка відновлюваних джерел енергії (ВДЕ) в енергетичному балансі України зросла з 3,9% у 2014 році до 9,19% у 2020 році. Особливо значне зростання продемонстрував сектор електроенергетики, де частка ВДЕ зросла з 7,91% до 13,92% за цей же період. Автори відзначають стрімке збільшення потужностей сонячних електростанцій (СЕС) — з 432 МВт у 2015 році до 6227 МВт у 2023 році.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є виявлення ключових факторів успіху у використанні відновлюваної енергетики в інноваційному розвитку європейських економік, механізми стимулювання та їх вплив на макроекономічні показники. На основі цього аналізу, сформулювати рекомендації для України щодо імплементації європейського досвіду з метою прискорення національного інноваційного розвитку, підвищення енергетичної незалежності та інтеграції в європейський енергетичний ринок.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

За десять років (з 2014 по 2024 р.) загальна енергетична пропозиція України на душу населення скороти-

**Таблиця 2. Рейтинг країн Європи за часткою ВДЕ в загальній енергетичній пропозиції 2023—2024 рр. (ЕДж, %)**

| | Країна | 2023 ВДЕ, % | 2023 Усього, Едж | | Країна | 2024 ВДЕ, % | 2024 Усього, Едж |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Швеція | 19,2% | 1,65 | 1 | Фінляндія | 20,4% | 1,06 |
| 2 | Фінляндія | 18,7% | 1,08 | 2 | Португалія | 18,3% | 0,77 |
| 3 | Португалія | 16,4% | 0,79 | 3 | Швеція | 17,4% | 1,66 |
| 4 | Німеччина | 14,0% | 10,14 | 4 | Німеччина | 14,0% | 10,14 |
| 5 | Сполучене Королівство | 12,7% | 6,42 | 5 | Сполучене Королівство | 13,9% | 6,43 |
| 6 | Іспанія | 12,1% | 5,00 | 6 | Австрія | 12,2% | 1,12 |
| 7 | Італія | 11,2% | 5,65 | 7 | Іспанія | 12,1% | 5,13 |
| 8 | Австрія | 11,0% | 1,10 | 8 | Інша Європа | 11,3% | 5,89 |
| 9 | Інша Європа | 10,8% | 5,95 | 9 | Італія | 11,0% | 5,60 |
| 10 | Туреччина | 10,6% | 6,66 | 10 | Туреччина | 10,7% | 7,02 |
| **11** | **Середнє Європа** | **10,2%** | **70,93** | **11** | **Середнє Європа** | **10,4%** | **71,66** |
| 12 | Нідерланди | 9,7% | 3,10 | 12 | Нідерланди | 10,3% | 3,02 |
| 13 | Греція | 9,2% | 0,96 | 13 | Греція | 9,6% | 1,01 |
| 14 | Польща | 7,0% | 3,86 | 14 | Польща | 7,7% | 3,80 |
| 15 | Бельгія | 6,9% | 2,27 | 15 | Угорщина | 7,2% | 0,91 |
| 16 | Угорщина | 6,4% | 0,90 | 16 | Норвегія | 6,5% | 1,12 |
| 17 | Норвегія | 6,2% | 1,12 | 17 | Бельгія | 6,4% | 2,25 |
| 18 | Франція | 5,6% | 8,57 | 18 | Чехія | 6,3% | 1,43 |
| 19 | Чехія | 5,5% | 1,50 | 19 | Румунія | 5,5% | 1,16 |
| 20 | Швейцарія | 4,9% | 0,95 | 20 | Франція | 5,3% | 9,01 |
| 21 | Румунія | 4,9% | 1,15 | 21 | Швейцарія | 4,9% | 0,97 |
| **22** | **Україна** | **1,8%** | **2,11** | **22** | **Україна** | **1,5%** | **2,16** |

Джерело: сформовано на основі [13].

**Таблиця 3. Зміна цін на виробництво електроенергії різними джерелами, у тому числі і ВДЕ (дол. США МВт*г)**

| | 2014 | 2025 | Різниця | Різниця з середньою, 2014 | Різниця з середньою, 2025 |
|---|---|---|---|---|---|
| Газ (пікові установки) | 205 | 200 | 5 | 97,29 | 87,57 |
| Атомні електростанції | 112 | 180 | -68 | 4,29 | 67,57 |
| Вугільні ТЕС | 109 | 122 | -13 | 1,29 | 9,57 |
| Геотермальні ЕС | 116 | 88 | 28 | 8,29 | -24,43 |
| Газ (парогазові установки) | 74 | 78 | -4 | -33,71 | -34,43 |
| ВЕС | 59 | 61 | -2 | -48,71 | -51,43 |
| СЕС | 79 | 58 | 21 | -28,71 | -54,43 |

Джерело: сформовано на основі [14].

лася з 96,3 до 57,02 ГДж на рік [13] — рівень 2014 року був трохи вищим за Грецію (95,0) — нижче середнього по Європі на 22.2 ГДж (18,75 %), рівень 2024 року — вище Північної Македонії, але нижчий за всі інші країни Європи, а також нижче середньоєвропейського рівня на 48,3 ГДж (45,85 %). Енергосистема України демонструє знижувальний тренд, який посилився із початком війни, але розпочався до її початку. Таблиця 1 репрезентує дані щодо динаміки загальної енергетичної пропозиції України на душу населення.

В таблиці 1 дані по Україні та середнє по Європі взято з джерела, інші показники розраховані: Δ — різниця між показником України та середньому по Європі, частка українського показника від середнього по Європі, а також темп приросту показника України. Як видно з останнього показника, найбільші зниження загальної енергетичної пропозиції відбувалися в 2015 та 2022 роках, що релевантно російській агресії. Тимчасова окупація територій України, постійні атаки на об'єкти енергосистеми, руйнування інфраструктури знижують енергетичну пропозицію на душу населення, — показник пропозиції 2024 року дорівнює 59 % від відповідного показника 2014 року, в той час як середній показник по Європі дорівнює 89 % від відповідного обсягу 2014 року. Таблиця 2 показує рейтинг країн Європи за часткою ВДЕ в загальній енергетичній пропозиції 2023—2024 рр.

Як видно з рейтингу європейських країн, Україна знаходиться на останньому місці, при цьому частка ВДЕ в загальній енергетичній пропозиції зменшується. З метою збільшення цієї частки можна застосувати не лише нормативні, але й економічні методи стимулювання, в тому числі це працює в Україні через механізм "зеленого" тарифу для населення. Але також необхідно проаналізувати економічну складову — скільки коштує генерація енергії з ВДЕ та з традиційних джерел, та яка модель є найбільш прийнятною для розвитку енергосистеми України. Таблиця 3 показує зміну цін на виробництво електроенергії різними джерелами, у тому числі і ВДЕ.

Як видно з таблиці 3, собівартість генерації енергії за допомогою відновлюваний джерел енергії є конкурентоспроможною, у тому числі вітрові (ВЕС) та сонячні (СЕС) електростанції можуть вважатися найдешевшими джерелами енергії, оскільки їх собівартість на 51,43 та 54,43 дол. США нижча за середню собівартість генерації 1 МВт*г. Інше джерело також підтверджує ці дані щодо собівартості генерування електроенергії за допомогою ВДЕ [7] — згідно з даними дослідження, найнижчим рівнем собівартості генерації ВДЕ характеризується Швеція (49 євро за МВт*г), найвищим — Франція (58 євро за МВт*г).

Мінусом проєктів з будівництва електростанцій, які належать до категорії відновлюваних джерел, є термін окупності — згідно моделі Буратинського [3, с. 49], термін окупності СЕС складає від 6,9 до 10,3 років.

**Таблиця 4. Зміна викидів $CO_2$ на виробництво енергії, млн т $CO_2$ на виробництво ЕДж енергії**

| Місце | Країна | 2014 | Місце | Країна | 2024 |
|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Ісландія | 10 | 1 | Ісландія | 9 |
| 2 | Швеція | 25 | 2 | Швеція | 23 |
| 3 | Франція | 30 | 3 | Фінляндія | 28 |
| 4 | Норвегія | 34 | 4 | Франція | 28 |
| 5 | Швейцарська Конфедерація | 37 | 5 | Норвегія | 28 |
| 6 | Фінляндія | 42 | 6 | Швейцарська Конфедерація | 35 |
| 7 | Бельгія | 46 | 7 | Словаччина | 41 |
| 8 | Словаччина | 47 | 8 | Угорщина | 43 |
| 9 | Словенія | 47 | 9 | Словенія | 45 |
| **10** | Угорщина | 47 | **10** | **Україна** | **46** |
| 11 | Литва | 52 | 11 | Бельгія | 46 |
| 12 | Австрія | 52 | 12 | Австрія | 47 |
| 13 | **В середньому по Європі** | 53 | 13 | Болгарія | 48 |
| 14 | Іспанія | 53 | 14 | Іспанія | 49 |
| 15 | Італія | 54 | 15 | **В середньому по Європі** | 49 |
| 16 | Португалія | 55 | 16 | Нідерланди | 50 |
| 17 | Хорватія | 55 | 17 | Сполучене Королівство | 50 |
| 18 | **Україна** | **56** | 18 | Португалія | 50 |
| 19 | Нідерланди | 56 | 19 | Чехія | 50 |
| 20 | Латвія | 57 | 20 | Данія | 50 |

Джерело: сформовано на основі [13].

В таблиці 4 показані розраховані викиди $CO_2$ на виробництво енергії, та позиції країн Європи щодо "зеленої" енергетики.

Отже, за останні 10 років, енергетика України вийшла з 18 місця на 10-те, досягнувши кращого показника, ніж в середньому по Європі. Але залишаються перспективи зростання екологічної (карбонової) нейтральності, де Україна може використовувати моделі інших країн. За показниками нейтральності вище України знаходяться 9 країн Європи, а згідно обсягу відновлюваної енергії в країнах Європи з помірними показниками [2, с. 267], з 9 країн, які вище за Україну, знаходяться лише Фінляндія та Швейцарська Конфедерація, досвід яких і потрібно втілювати в Україні. Порівняльний аналіз моделей ВДЕ Швейцарської Конфедерації, Фінляндії та України наведений в табл. 5.

Як видно з даних таблиці 5, Україна виробляє енергії приблизно вдвічі більше, ніж ці дві країни, при цьому викидів більше щонайменш в три рази. Таким чином, збільшення екологічності енергосистеми України є можливим за допомогою використання досвіду Швейцарської Конфедерації та Фінляндії. З даних про частки виробництва енергії видно, що в Швейцарській Конфедерації великими є частки ГЕС, біопалива та відходів, що разом складають 27 % від загальної енергогенерації, а в Фінляндії найбільшу частку ВДЕ посідають біопаливо

та відходи (31 %), при цьому частка ВЕС та СЕС є співставною з Україною — 2 % в Швейцарській Конфедерації, 4 % у Фінляндії (1 % в Україні). Таким чином, використання досвіду Швейцарської Конфедерації в галузі гідроенергетики та досвіду Фінляндії в галузі біопалива та відходів є найбільш релевантною стратегією для інноваційного розвитку енергетичного сектора України.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Досвід європейських країн, зокрема Швейцарії та Фінляндії, є надзвичайно важливим для України в контексті повоєнного відновлення та інтеграції до ЄС. Перехід на децентралізовану енергетичну систему на основі ВДЕ необхідний для підвищення стійкості до зовнішніх загроз та забезпечення енергетичної безпеки.

Собівартість виробництва електроенергії з відновлюваних джерел, таких як вітрові та сонячні електростанції, є конкурентоспроможною. Зокрема, у 2025 році собівартість генерації на СЕС та ВЕС була на 51,43 та 54,43 доларів США/МВт*г нижчою за середню. При цьому, хоча з 2015 року в Україні спостерігається активне залучення інвестицій у сферу ВДЕ, політична нестабільність та бойові дії значно знизили інвестиційну привабливість.

Значне покращення позиції у європейському рейтингу за показником викидів $CO_2$ на одиницю енергії за останні 10 років вказує на потенціал і можливості розвитку відновлюваної енергетики та інноваційного процесу.

Найбільш релевантною стратегією для України є використання досвіду Швейцарії в гідроенергетиці та Фінляндії у сфері біопалива та відходів. Перспективи для подальших досліджень пов'язані з необхідністю детального вивчення економічних моделей цих країн та варіантів їх адаптації до українських реалій. Дослідження також має бути сфокусоване на аналізі впливу міжнародної фінансової допомоги та інструментів, таких як програми підтримки від Швейцарії та ЄС, на розвиток відновлюваної енергетики в Україні.

Незважаючи на низьку собівартість ВДЕ, тривалий термін окупності, який для СЕС складає від 6,9 до 10,3 років, є важливим економічним аспектом. Подальші дослідження можуть аналізувати шляхи скорочення цього терміну та підвищення інвестиційної привабливості.

**Таблиця 5. Порівняльний аналіз моделей енергосистеми Швейцарської Конфедерації, Фінляндії та України, в натуральних показниках та %, за 2024 (2023) р.**

| Показник | Швейцарська Конфедерація | Фінляндія | Україна |
|---|---|---|---|
| Генерація енергії, ЕДж | 0,97 | 1,06 | 2,16 |
| Викиди $CO_2$, млн т | 34,13 | 29,36 | 99,56 |
| Викиди, млн т $CO_2$ на ЕДж | 35,04 | 27,81 | 46,12 |
| Виробництво енергії на душу населення, ГДж | 109,17 | 187,90 | 57,02 |
| Частка вугілля, % | 0% | 7% | 22% |
| Частка нафти, % | 33% | 22% | 17% |
| Частка газу, % | 10% | 4% | 29% |
| ***Частка викопного палива, %*** | ***43%*** | ***33%*** | ***67%*** |
| Частка ядерної енергетики, % | 28% | 28% | 24% |
| Частка гідроенергетики, % | 14% | 4% | 2% |
| Частка СЕС та ВЕС | 2% | 4% | 1% |
| Частка біопалива та відходів, % | 13% | 31% | 6% |
| ***Частка ВДЕ (без ГЕС), %*** | ***15%*** | ***36%*** | ***7%*** |

Джерело: сформовано на основі [13, 15, 16, 17].

Література:


1. Амоша О. І., Залознова Ю. С., Новікова О. Ф., Азьмук Н. А., Брюховецька Н. Ю., Булєєв І. П., Ляшенко В. І., Осадча Н. В., Підоричева І. Ю., Рогоза М. Є., Хандій О. О., Панькова О. В., Петрова І. П., Лях О. В., Новак І. М., Нікіфорова В. А., Богуцька О. А., Трушкіна Н. В., Чорна О. А., Сердюк О. С., Касперович О. Ю., Колєснікова Г. В., Радченко К. В., Ліщук О. В., Лук'янов А. І., Уткін В. П. Деякі концептуальні пропозиції Інституту економіки промисловості НАН України щодо підтримки та розвитку вітчизняної промисловості під час воєнного стану та повоєнної неоіндустріальної модернізації. Вісник економічної науки України. 2023. № 1 (44). С. 161—183. DOI: https://doi.org/10.37405/1729-7206.2023.1(44).161-183

2. Бойко А., Ткачук С., Турченко А., Дзвігол Х., Зябіна Є. Перспективи відновлювальної економіки як "зеленого" вектора сталого розвитку національної економіки України. Вісник Економіки. 2025. № 2. С. 259—274. DOI: https://doi.org/10.35774//visnyk2025.02.259

3. Буратинський І. М. Термін окупності гібридної сонячної електростанції, до складу якої входить установка зберігання електроенергії з різними технічними параметрами. Відновлювана енергетика. 2023. № 3 (74). С. 42—52.

4. Гбур З. Розвиток відновлюваних джерел енергії в Україні: можливості, бар'єри та перспективи. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2024. № 10. С. 36—44. DOI: https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-10-36-44

5. Іванова Т. Закордонний досвід державного регулювання інноваційної діяльності підприємств. Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин. 2023. № 52 (2). С. 171—184. DOI: https://doi.org/10.32347/2707-501x.2023.52-(2).171-184

6. Мазаракі А., Мельник Т. Енергетична безпека країни. Foreign trade: economics, finance, law. 2024. Т. 133, № 2. С. 4—29. DOI: https://doi.org/10.31617/3.2024(133)01

7. Музуров Д. А. Розвиток відновлюваної енергетики в ЄС: економічні детермінанти та виклики енергетичної безпеки. Економіка та суспільство. 2025. № 74. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-35

8. Мельник Л. Г., Карінцева О. І., Пархоменко Д. В., Кубатко О. В., Завдов'єва Ю. М. Еколого-економічні аспекти переходу України на "зелену" енергетику в умовах воєнного стану. Київський економічний науковий журнал. 2025. № 8. С. 173—182. DOI: https://doi.org/10.32782/2786-765x/2025-8-23

9. Павлова О.М., Павлов К.В, Писанко С.В., Матійчук Л.П. Регулювання інвестиційно-інноваційної активності в електроенергетичній галузі України: монографія. Луцьк, 2023. 204 с.

10. Теліженко О. М., Курбатова Т. О., Письменна У. Є., Коваленко Є. Л., Кубатко О. В., Трипольська Г. С., Литвиненко С. М. Розроблення економічних механізмів підвищення енергоефективності та сталого розвитку відновлюваної енергетики у домогосподарствах України: звіт про НДР Сумський державний університет; кер. О. М. Теліженко Суми, 2023. 251 с. № ДР 0122U001233. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/95278/1/Telizhenko_zvit_2023.pdf (Дата звернення 02.09.2025).

11. Ткач Д., Васильєва О. Енергетичний сектор України у воєнний і післявоєнний період: стратегічні підходи та інноваційні рішення. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. 2025. Т. 1, № 15. С. 299—308. DOI: https://doi.org/10.32750/2025-0126

12. Чепурна Н. В., Гламаздін В. П., Тонкоголосюк В. М., Мельник А. О. Розвиток електроенергетичного сектору України у середньостроковій перспективі. Наука, технології, інновації. 2024. № 1. С. 43—55. DOI: http://doi.org/10.35668/2520-6524-2024-1-05

13. Statistical Review of World Energy. Energy Institute. URL: https://www.energyinst.org/statistical-review (Дата звернення 02.09.2025).

14. Lazard's Levelized Cost of Energy+ (LCOE+) Report. URL: https://www.lazard.com/media/uounhon4/lazards-lcoeplus-june-2025.pdf (Дата звернення 02.09.2025).

15. Energy system of Switzerland. International Energy Agency. URL: https://www.iea.org/countries/switzerland (Дата звернення 09.09.2025).

16. Energy system of Ukraine. International Energy Agency. URL: https://www.iea.org/countries/ukraine (Дата звернення 09.09.2025).

17. Energy system of Finland. International Energy Agency. URL: https://www.iea.org/countries/finland (Дата звернення 09.09.2025).

References:

1. Amosha, O. I., Zaloznova, Y. S., Novikova, O. F., Azmuk, N. A., Briukhovetskaya, N. Y., Buleev, I. P. and Liashenko, V. I. (2023), "Some Conceptual Proposals of the Institute of Industrial Economics of the National Academy of Sciences of Ukraine Regarding the Support and Development of Domestic Industry During Martial Law and Post-War Neo-Industrial Modernization", Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy, vol. 1 (44), pp. 161—183.

2. Boiko, A., Tkachuk, S., Turchenko, A., Dzwigol, H., and Ziabina, Y. (2025), "Prospects of the renewable economy as a "green" vector of sustainable development of the national economy of Ukraine", Herald of Economics, vol. 2, pp. 259—274. https://doi.org/10.35774/visnyk2025.02.259

3. Buratynsky, I. (2023), "The payback period of a hybrid solar power plant including an energy storage system with various technical parameters", Vidnovluvana energetika, vol. 3 (74), pp. 42—52. https://doi.org/10.36296/1819-8058.2023.3(74).42-52

4. Hbur, Z. (2024), "Development of renewable energy sources in Ukraine: opportunities, barriers and prospects", Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia, vol. 10, pp. 36—44. https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-10-36-44

5. Ivanova, T. (2023), "Foreign experience of state regulation of innovative activities of enterprises", Shliakhy pidvyschennia efektyvnosti budivnytstva v umovakh formuvannia rynkovykh vidnosyn, vol. 2 (52), pp. 171—184. https://doi.org/10.32347/2707-501x.2023.52(2).171-184

6. Mazaraki, A. and Melnyk T. (2024) "Energy security of the country", Foreign trade: economics, finance, law. vol. 133, no. 2. pp. 4—29.

7. Muzurov, D. (2025), "Renewable energy development in the EU: economic determinants and energy security challenges", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 74. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-35

8. Melnyk, L. Karintseva, O. Parkhomenko, D. Kubatko, O. and Zavdovieva, Y. (2025), "Environmental and economic aspects of Ukraine's transition to "green" energy in the conditions of martial law", Kyivs'kyj ekonomichnyj naukovyj zhurnal, vol. 8, pp. 173—182. https://doi.org/10.32782/2786-765x/2025-8-23

9. Pavlova, O. M., Pavlov, K. V., Pysanko, S. V., and Matijchuk, L. P. (2023), Rehuliuvannia investytsijno-innovatsijnoi aktyvnosti v elektroenerhetychnij haluzi Ukrainy [Regulation of investment and innovation activity in the electricity sector of Ukraine], Lutsk Ukraine.

10. Telizhenko O. M., Kurbatova T. O., Pys'menna U. Ye., Kovalenko Ye. L., Kubatko O. V., Trypol's'ka H. S. and Lytvynenko S. M. (2023), "Development of economic mechanisms for improving energy efficiency and sustainable development of renewable energy in Ukrainian households: a research report", Sumy State University, available at: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/95278/1/Telizhenko_zvit_-2023.pdf (Accessed 02.09.2025).

11. Tkach, D., and Vasylieva, O. (2025), "The energy sector of Ukraine in the wartime and post-war period: strategic approaches and innovative solutions", European scientific journal of Economic and Financial innovation, vol. 1 (15), pp. 299—308. https://doi.org/10.32750/2025-0126

12. Chepurna, N. V., Hlamazdin, V. P., Tonkoholosiuk, V. M., and Melnyk, A. O. (2024), "Development of the electrical energy sector of Ukraine in the medium-term perspective", Science, technologies, innovation, vol. 1 (29), pp. 43—55. https://doi.org/10.35668/2520-6524-2024-1-05

13. Energy Institute (2025), "Statistical Review of World Energy", available at: https://www.energyinst.-org/statistical-review (Accessed 02.09.2025).

14. Lazard (2025), "Lazard's Levelized Cost of Energy+ (LCOE+) Report", available at: https://www.lazard.com/media/uounhon4/lazards-lcoeplus-june-2025.pdf (Accessed 02.09.2025).

15. International Energy Agency (2025), "Energy system of Switzerland", available at: https://www.-iea.org/countries/switzerland (Accessed 09.09.2025).

16. International Energy Agency (2025), "Energy system of Ukraine", available at: https://www.iea.org/countries/ukraine (Accessed 09.09.2025).

17. International Energy Agency (2025), "Energy system of Finland", available at: https://www.iea.org/countries/finland (Accessed 09.09.2025).

*Стаття надійшла до редакції 09.09.2025 р.*

УДК 004:005

*О. М. Пригодюк,*
*к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та бізнес-адміністрування,*
*Черкаський державний технологічний університет*
*ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-4706-391X*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.18.129

# ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В МЕНЕДЖМЕНТІ: ІМІДЖ ТА КОМУНІКАЦІЇ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ

O. Prygodiuk,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Management and Business Administration, Cherkasy State Technological University

## DIGITAL TECHNOLOGIES IN MANAGEMENT: IMAGE AND COMMUNICATIONS OF IT COMPANIES

***У статті досліджено роль цифрових технологій у формуванні іміджу та розвитку комунікаційної політики ІТ-підприємств в умовах стрімкої трансформації інформаційної економіки. Визначено сутність іміджу як стратегічного активу, що впливає на довіру стейкхолдерів та конкурентоспроможність компаній. Розглянуто та систематизовано особливості формування іміджу, залучення комунікацій в складних процесах стратегування розвитку ІТ-підприємств. Визначено формування іміджу ІТ-підприємства, як складного процесу, на який впливають внутрішні та зовнішні чинники. Проаналізовано внутрішні та зовнішні чинники, які формують корпоративний імідж, а також інструменти його підтримки: комунікаційна політика, корпоративна культура, брендинг, соціальна відповідальність, цифровий маркетинг та якість продукції. Окреслено необхідність об'єднання та успішного інтегрування таких чинників в самостійні концепти та врахування таких інструментів в стратегіях розвитку великого бізнесу ІТ-сектору. Окрему увагу приділено українському ІТ-сектору в умовах воєнного стану, його ролі у збереженні іміджу, людського та інноваційного потенціалу. Зроблено висновок, що цифрові технології та іміджева політика інтегруються у систему сучасного менеджменту як чинники конкурентної переваги ІТ-підприємств.***

***The article provides a comprehensive study of the role of digital technologies in the management of IT enterprises, with a focus on the formation and development of corporate image and communication strategies. Corporate image is conceptualized as a multidimensional phenomenon that serves as both a strategic and tactical resource, influencing the level of trust among clients, partners, investors, and governmental institutions, while also determining the competitiveness of companies within the information economy. The research outlines the theoretical and methodological foundations of imageology and reputation management, which are emerging as new areas in contemporary management science. The study analyzes internal and external factors shaping the image of IT companies, emphasizing the role of corporate culture, product and service quality, social responsibility, communication policies, as well as global market and social trends, media influence, and political environment. It is shown that digital marketing tools, digital communications,***

***gamification, influencer marketing, and personalized client interaction have become indispensable components of image-building strategies in modern IT business. Special attention is given to the specifics of corporate image formation of Ukrainian IT companies during the full-scale war. It is highlighted that supporting the Armed Forces of Ukraine, participating in state and social projects, preserving human capital, and entering new international markets have become essential elements of a positive image on the global stage. At the same time, the study reveals potential risks of reputational losses caused by the high sensitivity of the information space and cybersecurity threats. The article concludes that digital technologies enable the integration of image and communication policies into the strategic management system of IT enterprises. Their effective application fosters long-term competitive advantages, increases capitalization, enhances trust, and ensures reputational resilience. Future research should focus on developing models of image management under crisis conditions and improving digital tools for communication with diverse stakeholder groups.***

*Ключові слова: імідж, комунікації, менеджмент, імідж підприємства, цифрові технології, інновації, IT-підприємства, інформаційна економіка.*

*Key words: image, communications, management, corporate image, digital technologies, innovations, IT companies, information economy.*

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

В умовах зростаючої ринкової конкуренції, нарощення можливостей цифрових технологій менеджменту, активного просування стандартів інформаційного суспільства та інформаційної економіки імідж підприємства, якість комунікацій стають визначальними факторами успіху, забезпечують довіру споживачів, інвесторів і партнерів, а також впливають на ринкову вартість компанії, її визнання в національному та міжнародному діловому середовищі. Тенденції, нові виклики, перспективні напрями формування іміджу значною мірою залежать від якості та обсягів комунікацій, цифрових технологій, актуальних проєктів та програм соціальної відповідальності бізнесу, індивідуальної моделі розвитку компанії та її ділового оточення.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика формування іміджу та організації комунікацій IT-компаній у цифрову епоху знаходить відображення в працях сучасних дослідників. Зокрема, О. Гарафонова, М. Костецький та Р. Кузів визначають особливості формування іміджу IT-компаній у сучасних реаліях, підкреслюючи ключову роль якості цифрових продуктів та ефективності комунікацій у взаємодії зі споживачами [3]. Вагомим є внесок досліджень, у яких розглядається імідж через призму корпоративної соціальної відповідальності. Так, науковець А. Терещук доводить, що корпоративна соціальна відповідальність стає важливим чинником формування бренду IT-компаній та сприяє зміцненню довіри з боку стейкхолдерів [7]. І. Баша і Ю. Ремезь акцентують увагу на тому, що імідж підприємства є багатовимірним явищем, що включає бренд, репутацію, корпоративну культуру та соціальну активність [1]. Важливим аспектом дослідження є корпоративна культура IT-компаній, яка формується в умовах специфічної організації праці та інноваційного середовища. Р. Лахижа підкреслює, що саме корпоративна культура, заснована на принципах відкритості та командної роботи, стає фактором підвищення внутрішньої ефективності та формування позитивного іміджу на зовнішньому ринку [6]. У стратегічному вимірі формування іміджу IT-підприємств розглядають В. Білозубенко та М. Кужелєв. Зокрема, В. Білозубенко наголошує на необхідності комплексного підходу до створення іміджу в умовах розвитку інформаційної економіки, де поєднуються інструменти цифрового маркетингу, інноваційні бізнес-моделі та комунікаційні практики [2]. М. Кужелєв, у свою чергу, визначає імідж IT-підприємства як стратегічний ресурс, що формується на основі цілеспрямованого використання цифрових технологій, спрямованих на зміцнення репутаційного капіталу [5]. На макрорівні імідж IT-компаній формується під впливом глобальних і локальних економічних процесів. В. Храпкіна та О. Матвієнко аналізують трансформацію інформаційної економіки України та підкреслюють значення відновлення IT-сектору у повоєнний період для формування нового іміджу українських компаній на світовому ринку [8]. Таким чином, сучасні дослідження підтверджують, що імідж IT-компаній є багатокомпонентним явищем, яке формується на перетині цифрових технологій, корпоративної культури, соціальної відповідальності та стратегічних комунікацій. Цей підхід дозволяє підприємствам забезпечити конкурентоспроможність і зміцнити репутаційний капітал у глобальному цифровому середовищі.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Дослідити особливості формування іміджу та комунікацій IT-підприємств в умовах складних викликів та

**Таблиця 1. Внутрішні чинники та приклади іміджу IT-підприємств**

| № | Чинник та особливості його проявів в умовах інформаційної економіки | Результат | Приклад |
|---|---|---|---|
| 1 | Якість продукції або послуг. Прозорість та вседоступність інформації щодо якості та базових характеристик виробництва, ресурсного забезпечення, ціноутворення | Є основним чинником формування позитивного іміджу є якість продукції або послуг, які пропонує компанія. Висока якість та відповідність очікуванням клієнтів створюють довіру та підвищують репутацію компанії | Apple асоціюється з високотехнологічними інноваційними продуктами, що допомагає зберігати преміальний імідж бренду |
| 2 | Корпоративна культура та внутрішні цінності компанії. Виконують складну репутаційну функцію щодо залучення та утримання кадрового потенціалу, стратегічних партнерів | Визначають принципи, місію, іміджеве бачення компанії. Окреслюють специфіку внутрішніх комунікацій Корпоративна культура формує ділову атмосферу в колективі, впливає на мотивацію працівників та їхню взаємодію із зовнішнім середовищем | Google славиться відкритістю, інноваційністю та турботою про співробітників, що позитивно впливає на імідж компанії |
| 3 | Репутація, професійні та лідерські якості керівництва та персоналу. Мають стійкий характер, варіанти співпадіння образу керівника та іміджу компанії. Стрімко поширюються та мають вплив на іміджеві та фінансові результати діяльності | Ключові менеджери та керівники стають обличчям компанії. Їхні дії та рішення формують імідж підприємства в очах партнерів, клієнтів та громадськості. Співпраця з владою носить доволі ризикований характер та має довгострокові наслідки Висока компетентність, професіоналізм, відкритість та відповідальність провідних фахівців, керівників сприяють зміцненню позитивному іміджу | Tesla та Ілон Маск – сильний особистий бренд Маска сприяє іміджу компанії як інноваційного лідера, або навпаки зі стрімкістю знищує. |
| 4 | Характеристики організації та наповнення корпоративних комунікацій. Відкритість та прозорість доводять стабільність бізнесу | Модель комунікаційної політики є визнанням та продовження стратегії підприємства, впливає та змінює імідж незалежно від суб'єктивних бажань Компанії, що використовують відкриті, чесні та проактивні комунікації, формують довіру та позитивний імідж. | Nike ефективно використовує соціальні меседжі в рекламі, формуючи імідж соціально відповідального бренду |
| 5. | Політика соціальної відповідальності компанії, її пріоритети на перспективу, як факт стабільності та успішності бізнесу | Цільові проєкти підтримки науки, освіти, екологічних та соціодемократичних проєктів з елементами високої публічної оцінки | Patagonia, яка робить акцент на екологічному виробництві, що підвищує її привабливість серед екосвідомих споживачів |
| 6. | Модель внутрішньої організації бізнес-процесів та загального менеджменту | Менеджмент будується на одному із підходів: інноваційний, ринково-маркетинговий, класичний (адміністративно-бізнесовий). Від цього залежить ефективність діяльності, швидкість прийняття рішень та здатність компанії адаптуватися до викликів інформаційної економіки | Amazon завдяки інноваційній моделі управління та оптимізації бізнес-процесів утримує лідерські позиції на глобальному ринку |
| 7. | Використання цифрових технологій у менеджменті та бізнес-моделі | Впровадження цифрових інструментів (Big Data, штучний інтелект, CRM-системи, хмарні сервіси) підвищує продуктивність, забезпечує персоналізовані послуги, знижує витрати та формує інноваційний імідж | Netflix завдяки алгоритмам рекомендацій та аналізу великих даних утримує конкурентні переваги й формує образ технологічно передової компанії |

Джерело: розроблено автором.

новітніх тенденцій інформаційної економіки, динамічного інформаційного прогресу та цифрових технологій в менеджменті.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Імідж підприємства — це комплексне сприйняття та відображення в системі комунікацій компанії різними групами стейкхолдерів, що формується на основі ведення загальної діяльності, втілених та перспективних заходів комунікаційної стратегії, бренду та репутації підприємства. В умовах сучасної економіки імідж не лише відображає репутацію організації, а є стратегічним та тактичним активом менеджменту, що впливає на довіру клієнтів, владних інституцій, інвесторів та партнерів. Особливого значення імідж та комунікаційні технології отримують в діяльності IT-підприємств. Оскільки це є інструмент втілення реальних переваг на висококонкурентному ринку.

Науковці доводять [1, 2], що розвиток IT-сфери загалом базується на проривних інноваціях, акумульованих знаннях, високопрофесійному прийнятті рішень, новітніх ідеях та концепціях. Це зумовлює появу нових трендів у технологічному забезпеченні, іміджевих і комунікаційних заходах, цільовому поданні інформаційних ресурсів та потребує своєчасного коригування стратегічних і тактичних планів. Такий формат змін лише посилюватиметься, принципово відкриваючи нові можливості в діяльності інноваційно орієнтованих бізнесів, і задаватиме нові умови діяльності на основі безконфліктного вирішення питань співпраці, розширення інституту довіри та відповідальності за майбутнє. Креативність і творчість в усіх тактичних та стратегічних заходах і діях топменеджменту IT-підприємств стають не просто актуальними, а перетворюються на реальну вимогу успішного руху до виконання планів, отримання конкурентних переваг та формування цільового позитивного сприйняття іміджу оточенням. Справжнім інтересом будь-якого бізнесу стає робота на випередження конкурентів у питаннях якості інформаційних технологій та продуктів [2].

Саме імідж стрімко реагує на інновації в інформаційному середовищі бізнесів, ринків, великих корпорацій, владних та громадських інституцій. Динамізм іміджевих стратегій IT-підприємств, інтегрування іміджу та комунікацій на практиці, наповненість цільовими інструментами та технологіями окреслює фундамент системи знань науково напряму іміджології, як перспективного сектору сучасної системи знань менеджменту.

**Таблиця 2. Зовнішні чинники та приклади іміджу підприємств**

| № | Чинник та особливості його проявів в умовах інформаційної економіки | Результат | Приклад |
|---|---|---|---|
| 1 | Діяльність прямих конкурентів | Позиціонування компанії на фоні конкурентів впливає на її сприйняття споживачами<br>Ризик виникає коли конкурент пропонує кращі ціни чи якість, що може негативно вплинути на імідж менш конкурентоспроможної компанії.<br>Суперництво може стимулювати розвиток, але водночас загострює репутаційні ризики | Samsung vs. Apple – постійне суперництво підштовхує обидві компанії до інновацій, формуючи імідж технологічних лідерів |
| 2 | Глобальне економічне сповільнення та нестабільність на ринках за рахунок скорочення попиту | Рівень економічної стабільності впливає на фінансові можливості компаній, що, у свою чергу, визначає їхні інвестиції в маркетинг та іміджеву політику | У періоди економічних стагнацій та криз багато компаній зменшують рекламні бюджети, що може негативно вплинути на їхній імідж. |
| 3 | Соціальні та культурні тренди | Імідж компанії повинен відповідати сучасним цінностям, декларованим заходам соціальної відповідальності і трендам суспільства Популяризація екологічної свідомості змушує компанії переходити на «зелені» технології | IKEA активно розвиває екологічно чисте виробництво, що формує її імідж як відповідального бізнесу |
| 4 | Вплив медіа та соціальних мереж | Соціальні мережі не просто відіграють важливу роль у формуванні іміджу, вони його успішно формують та змінюють Негативний відгук, що став вірусним, може значно знизити репутацію компанії | United Airlines у 2017 році зазнала великого репутаційного удару після вірусного відео про жорстке поводження з пасажиром |
| 5 | Законодавче поле, політична та геополітична ситуація | Зміни у законодавстві та політичні ризики змушують компанії адаптувати бізнес-моделі.<br>Дотримання вимог підвищує довіру, а порушення – шкодить іміджу | Ухвалення законів про захист персональних даних змусило багато компаній змінити свої політики щодо збереження даних клієнтів |
| 6. | Технологічний прогрес і цифровізація ринків | Впровадження нових технологій змінює конкурентні умови. Компанії, які швидко адаптуються, формують образ інноваційних лідерів, а ті, що відстають, втрачають імідж | Netflix завдяки штучному інтелекту та алгоритмам персоналізації закріпила статус цифрового лідера у сфері розваг |

Джерело: розроблено автором.

Теорія, методологія та практика менеджменту вимагають нових знань, що повинні відповідати вимогам стрімкого інформаційного прогресу, новим технологіям та трансформаційним процесам у суспільстві.

Визначальними складовими, важливими з позиції широти реального інструментарію менеджменту IT-компаній, залученості різноманітних технологій та наявності потенціалу іміджу є [3, 5]:

комунікаційна політика, як інструментарій реалізації стратегічних та тактичних планів в зовнішньому та внутрішньому середовищі;

корпоративна культура, що створює та закріплює цінності, місію, стратегію розвитку внутрішнього середовища, стимулює зміни в системі інформаційної та комунікаційної культури;

брендинг, працює над візуальною ідентичністю, забезпечує впізнаваність корпоративного продукту;

рекламна діяльність в форматах комерційних та соціальних проєктів, інструмент реалізації активних комунікацій з клієнтами;

логотип, слогани, що підкреслюють специфіку діяльності та пріоритетів розвитку підприємства;

соціальна відповідальність бізнесу, що включає екологічні, соціальні та етичні ініціативи, надихає надавати підтримку;

маркетинг та його цифрове наповнення, що відповідають за онлайн-комунікації, присутність у соцмережах, послідовність розширення поля спілкування та його якісне наповнення;

якість продукції та послуг, клієнтського сервісу, що відслідковує та аналізує відгуки клієнтів, пропозиції, відповідність сертифікації.

Формування іміджу IT-підприємства є складним процесом, на який впливають групи специфічних чинники. Вони можуть бути розділені на внутрішні (табл. 1), що безпосередньо залежать від самого підприємства та зовнішні (табл. 2), що набувають значення під впливом ринкового середовища, суспільства та інших зовнішніх сил. Розглянемо ці чинники детальніше з урахуванням особливостей розвитку інформаційної економки, нових та вже класичних стандартів інформаційного суспільства.

Внутрішні чинники в усьому їхньому різноманітті постають доволі широким колом актуальних питань соціального, культурного, комунікаційного, професійного характеру. Самі ці чинники формують 90% успіху IT-компаній, як так званий людський фактор успіху, людський капітал.

Формування іміджу підприємства — це динамічний процес, який залежить від багатьох внутрішніх і зовнішніх чинників. Компанії, які приділяють увагу своїй репутації, корпоративній культурі, соціальній відповідальності та відкритій моделі комунікацій здатні формувати сильний позитивний імідж і залишатися конкурентоспроможними у швидкозмінному ринковому середовищі. Позитивний, яскравий імідж сприяє залученню клієнтів, зміцненню довіри, підвищенню конкурентоспроможності та зростанню капіталізації компаній в системі фінансових маркерів успіху [3].

Цільове вивчення, аналіз та інтегрування досвіду дії внутрішніх та зовнішніх чинників на практиці для IT-компаній забезпечує подальшу перспективу в питаннях напрацювання груп концептів щодо стратегічних та тактичних заходів менеджменту, залучення актуалізованих цифрових технологій, врахування реального впливу на аудиторію, стейкхолдерів, потенційних інвесторів.

В поєднанні, корегованій інтеграції такі концепти складаються в узагальнене бачення концепції розвитку іміджу в умовах інформаційного прогресу, комплексної індустріальної та соціокультурної діджиталізації. Також концепти формування іміджу можуть виступати елемен-

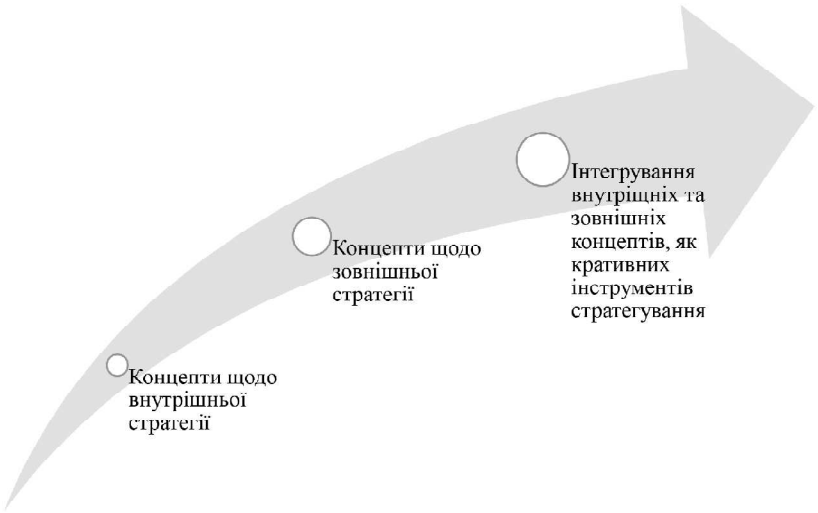



**Рис. 1. Концепти в системі стратегування розвитку IT-компаній**

Джерело: розроблено автором.

тами складного механізму, цілісної системи загальної довгострокової(або середньострокової) концепції розвитку компанії (рис. 1) [2].

Сучасний світ змінюється надзвичайно швидко, тому компанії повинні адаптувати свої іміджеві заходи, інструменти комунікацій до нових викликів та сучасної системи знань менеджменту, враховувати особливості розвитку інформаційної економіки. А це стрімкі та відповідальні процеси залучення досягнень інформаційного прогресу в самих різноманітних та перспективних сферах оновлення діяльності, а саме:

діджиталізації — активного використання інтернет-комерції, соцмереж, онлайн-платформ та контент-маркетингу;

персоналізації та індивідуалізації — що відбувається в формі адаптації комунікації під особистий інтерес клієнта;

екологічної відповідальності — перехід на "зелені" технології, органічне виробництво та зменшення негативного впливу на довкілля;

комунікаційної відкритості та прозорості прийняття рішень в питаннях спілкування з представниками зовнішнього середовища;

гейміфікації — використання інтерактивних методів взаємодії з клієнтами, наповнення освітніх технологій;

креативності, як цільового інструменту активізації заходів в рекламному та комунікаційному забезпечені;

Influencer-маркетингу — залучення лідерів думок до просування бренду.

Отже, управління іміджем підприємства — це стратегічний процес, що потребує системного, науково обгрунтованого підходу та врахування сучасних тенденцій в системі знань менеджменту, фактів та проявів суспільного прогресу, вивчення дій конкурентів та стейкхолдерів. І тут актуальними постають заходи — проведення оцінки та аудиту іміджу компанії, чітке визначення цінності, місії та позиціонування бренду, використання омніканальної комунікації та сучасних технологій, розвиток корпоративної соціальної відповідальності, регулярний аналіз результатів іміджевих кампаній та коригування стратегії.

Український IT-сектор та національні компанії-лідери починаючи з 2022 року знаходяться в складному стані. Повномасштабна війна, розпочата рф негативно вплинула на усі сфери життєдіяльності країни, відбулися зміни в сприйняті українського IT-бізнесу як в середині країни, так і за межами наших кордонів. Обов'язковими елементами іміджу стали донати на ЗСУ, виконання проєктів на замовлення військових, співпраця з державними інституціями в напрямах очищення інформаційного простору країни від російського контенту та впливу так званої п'ятої колони (проросійські представники в Україні), інвестування в цільові проєкти соціального захисту та реабілітації працівників. Але така діяльність не завжди може бути прозорою, факти співпраці потребують особливого інформаційного захисту убезпечення від зайвих шумів, при потребі прихованості, розумної оцінки з боку мас-медіа.

Український IT-сектор, лідери галузі попри всі виклики та негаразди військового часу протягом 2022—2024 рр. активно розвиваються та зберігають імідж надійного партнера. Найбільш потужними, конкурентоспроможними IT-компаніями із міжнародною присутністю, в яких велика кількість спеціалістів з України (станом на серпень 2024): EPAM Ukraine — 9 600 українців; SoftServe — 7 335; GlobalLogic Ukraine — 6 026; Ajax Systems — 3 411; Luxoft — 3 400(станом на серпень 2024). Ці компанії формують імідж IT-сектору країни, зберігають людський потенціал, нарощують інновації та модернізацію діяльності, удосконалюють стандарти інформаційної діяльності та забезпечують просування нових технологій інформаційної економіки [4].

Повноцінна та реальна оцінка іміджу цих компаній буде мати місто після закінчення війни, що сформує цікавий досвід не просто виживання в умовах ведення активних бойових дій на території країни, а ще й додасть приклади нових технологій, удосконалення соціальної та професійної культури в умовах надскладних кризових станів ведення бізнесу.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Цифрові технології в сучасній системі знань менеджменту стали тактичним та стратегічним ресурсом для

розвитку ІТ-підприємств, оскільки вони сприяють формуванню позитивного корпоративного іміджу, удосконаленню внутрішніх і зовнішніх комунікацій, адаптуванню найкращого досвіду, підвищенню конкурентоспроможності на ринку. Ефективне використання цифрових інструментів у менеджменті дозволяє не лише оптимізувати бізнес-процеси, а й створювати довгострокову репутаційну цінність.

Імідж в сучасних умовах активного розвитку стандартів та технологій інформаційної економіки стає реальним інструментом успіху ведення господарської діяльності на усіх рівнях економіки. Підтвердженням такого процесу є розширення системи знань менеджменту та поява таких наукових напрямів — іміджологія, репутаційний менеджмент, іміджево-комунікаційна політика.

Самостійним напрямом стають дослідження іміджевої діяльності компаній ІТ-сектору, як яскравих прикладів можливостей інформаційного сектору, інноваційних підходів та універсальних інструментів покращення, зміни репутації. Що доводить не просто зацікавленість науковців, а ще й показує практичну площину питання, його векторність на усі сфери діяльності менеджменту, від аграрного та індустріального секторів до інформаційного та креативного.

Література:

1. І. Баша, Ю. Ремезь. Теоретичні та практичні засади іміджу підприємства в сучасних умовах. Економіка та суспільство, 2021, (28). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-22.

2. Білозубенко В.С. Стратегії формування іміджу іт-підприємств у контексті розвитку інформаційної економіки. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: "Економіка і менеджмент". 2024. № 61. DOI http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2024/61-2024/15.pdf

3. Гарафонова О., Костецький М., Кузів Р. Особливості формування іміджу ІТ-компанії в сучасних реаліях. Modeling the development of the economic systems, Хмельницький. 2024. № 2, С. 14—19. https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-2

4. Глобальні тенденції на ІТ-ринку: виклики, скорочення, лідерські позиції https://itukraine.org.ua/globalni-tendentsiyi-na-it-rinku-vikliki-skorochennya-liderski-pozitsiyi/

5. Кужелєв М.О. Імідж ІТ-підприємств в умовах нарощення потенціалу інформаційної економіки та інформаційного суспільства: стратегія та тактика. Науковий погляд: економіка та управління. 2024. Випуск № 1 (85). http://scientificview.umsf.in.ua/archive/2024/1_85_2024/27.pdf

6. Р.М. Лахижа. Специфіка діяльності ІТ-компаній як фактор формування їх корпоративної культури. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, 2025, (17). https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-01 (https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-17-04-01/2025-17-04-01)

7. Терещук А. М. Імідж цифрової компанії через призму корпоративної соціальної відповідальності. Вивчення впливу корпоративної соціальної відповідальності на формування бренду ІТ-компаній. Економіка та суспільство, 2024. № 65. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-21

8. Храпкіна В.В., Матвієнко О.Д. Трансформація процесів розвитку інформаційної економіки та особливості повоєнного відновлення підприємств іт-сектору України. Трансформація бізнесу в контексті глобальних викликів сталого розвитку: монографія Електронне видання / під заг. ред. д.е.н., проф. Храпкіної В.В., к.е.н., доц. Пічик К.В. Київ: Видавничий дім "Києво-Могилянська академія", 2025. — 659с. eISBN 978-966-518-857-5.

References:

1. Basha, I. and Remez', Yu. (2021), "Theoretical and practical principles of the image of the enterprise in modern conditions", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. (28). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-22.

2. Bilozubenko, V.S. (2024), "Strategies for forming the image of IT enterprises in the context of the development of the information economy", Naukovyj visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriia: "Ekonomika i menedzhment", vol. 61, available at: http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2024/61-2024/15.pdf (Accessed 05 Sept 2025).

3. Harafonova, O. Kostets'kyj, M. and Kuziv, R. (2024), "Features of forming the image of an IT company in modern realities", Modeling the development of the economic systems, vol. 2, pp. 14—19. https://doi.org/10.31891/mdes/2024-12-2

4. IT Ukraine Association (2025), "Global trends in the IT market: challenges, reductions, leadership positions", available at: https://itukraine.org.ua/globalni-tendentsiyi-na-it-rinku-vikliki-skorochennya-liderski-pozitsiyi/ (Accessed 05 Sept 2025).

5. Kuzheliev, M.O. (2024), "The image of IT enterprises in the context of increasing the potential of the information economy and information society: strategy and tactics", Naukovyj pohliad: ekonomika ta upravlinnia, vol. 1(85), available at: http://scientificview.umsf.in.ua/archive/2024/1_85_2024/27.pdf (Accessed 05 Sept 2025).

6. Lakhyzha, R.M. (2025), "Specificity of the activities of IT companies as a factor in the formation of their corporate culture", Problemy suchasnykh transformatsij. Seriia: ekonomika ta upravlinnia, vol. (17), available at: https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2025-17-04-01/2025-17-04-01 (Accessed 05 Sept 2025). https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-01

7. Tereschuk, A.M. (2024), "The image of a digital company through the prism of corporate social responsibility. Studying the impact of corporate social responsibility on the formation of the brand of IT companies", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 65. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-21

8. Khrapkina, V.V. and Matviienko, O.D. (2025), "Transformation of the processes of development of the information economy and features of the post-war restoration of enterprises in the IT sector of Ukraine", Transformatsiia biznesu v konteksti hlobal'nykh vyklykiv staloho rozvytku [Business transformation in the context of global challenges of sustainable development], Kyievo-Mohylians'ka akademiia, Kyiv, Ukraine.

*Стаття надійшла до редакції 09.09.2025 р.*

УДК 339.564(477:4-67)

*S. Berenda,*
*PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Administration, V.N. Karazin Kharkiv National University*
*ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-2350-5058*
*Zhe Yuan,*
*PhD Student, Department of Management and Administration, V.N. Karazin Kharkiv National University*
*ORCID ID: https://orcid.org/0009-0007-3045-1098*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.18.135

# UKRAINE'S EXPORT POTENTIAL IN GOODS TRADE WITH THE EU: A COMPARATIVE ANALYSIS OF THE RCA AND LAFAY INDICES

С. В. Беренда,
к. е. н., доцент, доцент кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
Чже Юань,
аспірант, кафедри управління та адміністрування,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

## ЕКСПОРТНИЙ ПОТЕНЦІАЛ УКРАЇНИ У ТОРГІВЛІ ТОВАРАМИ З ЄС: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ІНДЕКСІВ RCA ТА LAFAY

***The article investigates Ukraine's export potential in goods trade with the European Union by jointly applying the Balassa revealed comparative advantage (RCA) index and the Lafay index (LFI), which measures each product group's contribution to the bilateral trade balance. We operationalize the assessment through a 2×2 RCA×LFI quadrant matrix that distinguishes four situations — A (pure advantage), B (dissonance), C (niche opportunity), and D (weak position) — and we track movements across quadrants over 2017—2023. The empirical setting exploits UN Comtrade HS4 data for UA→EU exports, UA←EU imports, and the EU's import profile from the rest of the world (EU←World) to construct an EU-market-specific RCA and a national LFI that captures the net effect of import intensity on Ukraine's trade outcomes.***

***Our results indicate a decline in the share of dissonant product groups (quadrant B), accompanied by moderate increases in A and C, while the D-cluster remains highly inertial. This pattern implies that some previously ambiguous specialisations either consolidate into genuine strengths (C→A, B→A) or slide into structurally weak positions (B→D), depending on policy and value chains conditions. Comparing the canonical, weighted LFI with a modified, unweighted LFI* improves the detection of small but policy-relevant HS4 items whose net contribution can be masked by aggregation. The joint RCA+LFI test therefore separates "scale" from "quality": high RCA without a positive LFI signals import-dependent assembly or price-cycle exposure, whereas low RCA with a positive LFI uncovers scalable niches with robust net effects.***

***Policy implications follow directly from the quadrant logic. For A, priorities include risk insurance, green modernisation aligned with EU carbon adjustment mechanism, and moving up the value chain to lock in advantages. For B, the focus is on "dissonance therapy": localisation of components and subassemblies, EU-standard certification and compliance, and logistics upgrades to lift LFI above zero while maintaining RCA>1. For C, accelerating standard harmonisation and SME support can scale positive-balance niches into full specialisations. For D, selective pilots in contract manufacturing and engineering services may create footholds without misallocating resources. The practical contribution of the study is a prioritisation framework that translates diagnostic signals ($RCA>1 \wedge LFI\leq 0$; $RCA\leq 1 \wedge LFI>0$) into actionable sectoral roadmaps, helping policymakers and firms target transitions from $B\rightarrow A$ and $C\rightarrow A$. By anchoring the analysis in EU-market RCA and bilateral LFI at HS4 detail, the approach offers transparent metrics for monitoring progress amid volatile demand, trade-policy uncertainty, and evolving European regulatory requirements.***

***Стаття досліджує експортний потенціал України у торгівлі товарами з Європейським Союзом шляхом спільного застосування індексу виявленої порівняльної переваги Баласси (RCA) та індексу Лафая (LFI), який вимірює внесок кожної товарної групи у двостороннє торговельне сальдо. Оцінювання операціоналізовано через 2×2 матрицю квадрантів RCA×LFI, що виокремлює чотири стани — A (чиста перевага), B (дисонанс), C (нішева можливість) і D (слабка позиція) — та дозволяє відстежувати переходи між квадрантами у 2017—2023 роках. Емпірична база спирається на дані UN Comtrade рівня HS4 для експорту UA→EU, імпорту UA←EU та профілю імпорту ЄС із решти світу (EU←World) з метою побудови специфічного для ринку ЄС показника RCA і національного LFI, що фіксує чистий ефект імпортомісткості на торговельні результати України. Результати засвідчують зменшення частки дисонансних груп (квадрант B) за помірного приросту A і C, тоді як кластер D залишається високоінерційним. Це означає, що раніше неоднозначні спеціалізації або консолідуються у стійкі переваги (C→A, B→A), або скочуються у структурно слабкі позиції (B→D) залежно від політики та стану ланцюгів створення вартості. Порівняння канонічного, зваженого LFI з модифікованим, незваженим LFI* підвищує виявлення невеликих, але політично релевантних позицій HS4, чий чистий внесок може маскуватися агрегуванням. Спільний тест RCA+LFI тим самим розрізняє "масштаб" і "якість": високий RCA без додатного LFI сигналізує про імпортозалежне складання або чутливість до цінових циклів, тоді як низький RCA за додатного LFI виявляє масштабовані ніші з надійним чистим ефектом. Політичні імплікації безпосередньо випливають із логіки квадрантів: для A — страхування ризиків, "зелена" модернізація з урахуванням механізму коригування вуглецевих викидів ЄС і підйом углиб ланцюга створення вартості; для B — "терапія дисонансу" через локалізацію компонентів і вузлів, сертифікацію та відповідність стандартам ЄС і модернізацію логістики для виведення LFI у "плюс" за збереження RCA>1; для C — прискорення гармонізації стандартів і підтримка МСП для масштабування ніш у повноцінні спеціалізації; для D — селективні пілоти у контрактному виробництві та інжинірингових сервісах, що створюють можливості ефективного перерозподілу ресурсів. Практичний внесок дослідження — це рамка пріоритезації, яка перекладає діагностичні сигнали ($RCA>1 \wedge LFI\leq 0$; $RCA\leq 1 \wedge LFI>0$) у прикладні секторальні "дорожні карти" й допомагає спрямовувати переходи $B\rightarrow A$ та $C\rightarrow A$. Спираючись на RCA, прив'язаний до ринку ЄС, і двосторонній LFI на рівні HS4, підхід пропонує прозорі метрики для моніторингу поступу в умовах волатильного попиту, невизначеності торговельної політики та еволюції регуляторних вимог ЄС.***

*Key words: export potential; revealed comparative advantage; Balassa index; Lafay index; quadrant matrix; EU, international trade, value chains.*

*Ключові слова: експортний потенціал, виявлені порівняльні переваги, індекс Баласси, індекс Лафе, матриця квадрантів, ЄС, міжнародна торгівля, ланцюги створення варстсті.*

## PROBLEM STATEMENT AND ITS LINKAGE TO IMPORTANT SCHOLARLY AND PRACTICAL TASKS

Under current conditions of Ukraine's integration into the European economic space, assessing export potential and identifying sectors in which the country can secure durable competitive advantages is of particular importance. Traditional indicators, notably the Balassa revealed comparative advantage index (RCA) [1], are widely used to identify such advantages on the basis of export specialization. At the same time, they have limitations because they ignore the import side and do not

reflect the net trade effect. This can lead to situations in which a country posts a high RCA while simultaneously running a trade deficit in the corresponding product group.

By contrast, the Lafay index (LFI) [2] accounts for the balance between exports and imports and enables a more comprehensive assessment of actual advantages or vulnerabilities in international trade. Using RCA and LFI in tandem opens up new possibilities for detecting so-called "dissonances": cases where formal indicators of export specialization do not coincide with actual trade outcomes. These are precisely the points at which risks of economic dependence emerge or, conversely, where niche opportunities for developing export potential arise.

For Ukraine, the issue is especially salient. On the one hand, Ukraine's export presence in the EU market has expanded, particularly in agri-food and metallurgy. According to [3], the RCA for exports of sunflower-seed oil (HS 1512) was around 144 in 2023. On the other hand, in engineering and electrical equipment, where RCA formally exceeds 1 while reliable LFI values for Ukraine are lacking, we may reasonably infer that LFI can be negative due to sizeable imports of components, which creates hidden dependence. Identifying and analyzing such contradictions makes it possible to understand the structure of Ukraine's export potential more deeply, to delineate "trap" industries, and to single out areas with unrealized opportunities.

Against this backdrop, the study is both academically and practically significant. It advances the methodology for assessing export potential by juxtaposing two indicators-RCA and LFI-and provides tools for shaping public policy aimed at diversifying and strengthening Ukraine's competitive positions in the European and global economy.

## REVIEW OF RECENT RESEARCH AND PUBLICATIONS

The assessment of Ukraine's export potential in the context of trade with the EU is well represented in the academic literature. Considerable attention is devoted to the use of the Balassa index as the primary instrument for detecting comparative advantages. In particular, [4] analyze RCA dynamics in Ukrainian-Polish trade with a detailed focus on the agri-food sector, while [5] can be considered among the early studies that performed RCA calculations for Ukraine in the context of EU integration.

Internationally, the Lafay index (LFI)-first proposed by G. Lafay in 1992 [2]-has been used to uncover "net" advantages across various economies. In the case of Ukraine, however, its application is encountered only in narrow domains; for example, [6], [7] investigate agri-trade aspects. Existing works mention, at best indirectly, the possibility of using LFI to assess trade dissonances, which leaves room for further research. Surveys by the WTO [8] and UNCTAD [9], [10] confirm that a comparative analysis combining RCA and LFI is a promising avenue for a deeper understanding of the structure of external trade.

Thus, the contemporary scholarly discourse lacks studies that integrate RCA and LFI for Ukraine. This confirms the novelty of the present article, which is aimed at identifying and analyzing inconsistencies between indicators of specialization and the actual trade balance in Ukraine-EU trade.

## RESEARCH AIM AND TASKS

The aim of the study is to provide a quantitative and qualitative assessment of Ukraine's export potential in trade with the EU by comparing RCA and LFI in order to identify sectoral strengths, weaknesses, and dissonances between formal specialization and actual trade outcomes.

To achieve this aim, the article: reviews existing theoretical and methodological approaches to defining export potential (this sets the conceptual frame); compiles and systematizes comparable statistics on Ukraine's and the EU's exports and imports by product groups (this ensures representativeness and comparability); computes RCA and LFI for the main product groups (this quantifies specialization and the "net" trade effect); compares the results to identify matches and mismatches between the indicators (this makes it possible to detect dissonances and niches); singles out sectors with "pure" advantages, sectoral traps, and unrealized opportunities (this forms policy priorities); and, finally, formulates recommendations to enhance the effectiveness of Ukraine's external economic policy.

The methodological design follows a logical sequence of steps that allows us to test the hypothesis that only the joint use of RCA and LFI yields a comprehensive picture of Ukraine's export potential in trade with the EU. RCA reveals formal specialization, whereas LFI evaluates the net trade position while accounting for import dependence. The key element of this study is therefore not the isolated use of these indicators but their juxtaposition. We employ an EU-market variant of RCA in which the "world" structure is replaced by the EU's import structure from the rest of the world, which aligns with the goal of assessing comparative advantage specifically on the EU market:

$$\mathrm{RCA}_{UA,j}^{EU} = \frac{X_{UA\to EU,j} / X_{UA\to EU}}{M_{EU,\,World,j} / M_{EU\leftarrow World}} \quad (1).$$

Where, X(UA→EU,j) — export of Ukraine to the EU of product j,

X(UA→EU) — total export of Ukraine to EU countries,

M(EU←World,j) — EU imports from the World of product j,

M(EU←World,) — total EU imports from the World.

A value of RCA>1 is taken to indicate a revealed comparative advantage on the EU market. To assess the "net" competitive position of each product j, we use the classical Lafay index (LFI) in a bilateral (national) setting — Ukraine's exports to and imports from the EU — normalized by Ukraine's total bilateral trade turnover with the EU:

$$LFI_j = 100 * \left[\frac{X_{UA\to EU,j} - M_{UA\leftarrow EU,j}}{X_{UA\to EU,j} + M_{UA\leftarrow EU,j}} - \right.$$

$$\left. - \frac{\sum_k \left(X_{UA\to EU,\ k} - M_{UA\leftarrow EU,k}\right)}{\sum_k \left(X_{UA\to EU,\ k} + M_{UA\leftarrow EU,k}\right)}\right] *$$

$$* \frac{X_{UA\to EU,\ j} + M_{UA\leftarrow EU,j}}{\sum_k \left(X_{UA\to EU,\ k} + M_{UA\leftarrow EU,k}\right)} \quad (2).$$

**Table 1. Threshold (quadrant) matrix**

| | RCA ≤ 1 | RCA > 1 |
|---|---|---|
| **LFI > 0** | **C. Niche opportunity** — (RCA≤1 and LFI>0): positive trade balance without established specialization; scalable potential. | **A. Pure advantage** — (RCA>1 and LFI>0): revealed specialization and a positive net effect; a robust competitive position. |
| **LFI ≤ 0** | **D. Weak position** — (RCA≤1 and LFI≤0): no specialization and a negative net effect. | **B. Dissonance** — (RCA>1 and LFI≤0): formal specialization combined with a negative net effect; import-intensity/vulnerability. |

Source: author's compilation.

Where, M(UA←EU,j) is Ukraine's import from the EU of product j (CIF);

X(UA→EU, k) and M_(UA←EU,k) are, respectively, Ukraine's total exports and imports in trade with the EU.

Interpretation. LFI>0 means product j makes a positive net contribution to the trade balance; LFI<0 indicates vulnerability or import dependence.

In our subsequent calculations, we build on Lafay's approach as presented in [2], but apply a "modernized" variant that focuses on each product's contribution to the balance. For every j we take the difference between the contribution to the trade balance $CTB_j = \frac{X_{UA\to EU,j} - M_{UA\leftarrow EU,j}}{\sum_k (X_{UA\to EU,\ k} + M_{UA\leftarrow EU,k})}$ and the aggregate normalized balance

$$NTB = \frac{\sum_k (X_{UA\to EU,\ k} - M_{UA\leftarrow EU,k})}{\sum_k (X_{UA\to EU,\ k} + M_{UA\leftarrow EU,k})}:$$

$$LFI'_j = 100 * \left[CTB_j - NTB\right] \qquad (2').$$

This specification preserves the sign interpretation of a "net" advantage, but deliberately dispenses with the weighting factor $\mathrm{ctor}\frac{X_{UA\to EU,j} + M_{UA\leftarrow EU,j}}{\sum_k (X_{UA\to EU,\ k} + M_{UA\leftarrow EU,k})}$ of the canonical LFI [2], which can mute signals for small HS4 items. The modification draws on the standardized definition of CTB (contribution to the trade balance) in Laursen [11]. We adopt it because our focus is quadrant classification of HS4 and the detection of dissonances (RCA>1; LFI≤0), where the sign and relative deviation from the aggregate balance matter more than the sheer size of a product category.

Comparing RCA and LFI results enables a sectoral position matrix: "RCA>1, LFI<0" is interpreted as a sector with formal specialization but real risks, whereas "RCA<1, LFI>0" reveals niche export opportunities. Thus, the methodology combines empirical data with comparative-analytical tools and provides a logical bridge from the theoretical understanding of comparative advantages to a practical assessment of Ukraine's export potential in trade with the EU.

Presentation of the main research material. The empirical analysis is anchored in 2017, when the practical phase of implementing the EU-Ukraine Association Agreement (the DCFTA) began, substantially transforming the institutional conditions of access to the European market. Calculations are performed at the HS4 product level for two benchmark years-2017 and 2023-which makes it possible to trace structural shifts as integration deepened.

The empirical base is constructed from UN Comtrade (TradeFlow) [9], which ensures cross-country and intertemporal comparability. For both benchmark years (2017, 2023) we assemble three harmonised HS4 panels:

— Ukraine's exports to the EU (valued FOB);

— Ukraine's imports from the EU (valued CIF);

— the EU's imports from the rest of the world (CIF), which serves as the EU-market benchmark in the RCA calculation.

The pooled sample contains 2,334 HS4 observations (2017 — 1,161; 2023 — 1,173), which is sufficient to identify stable regularities.

Quadrant framework. Juxtaposing RCA and LFI places each product group in one of four RCA×LFI quadrants. See Table 1.

Quadrant A (RCA>1 and LFI>0) identifies areas of "pure" comparative advantage. Quadrant B (RCA>1 and LFI≤0) signals dissonances, where formal specialization is paired with a negative net trade effect. Quadrant C (RCA≤1 and LFI>0) reflects niche opportunities with a positive balance that have potential to scale up. Quadrant D (RCA≤1 and LFI≤0) captures weak positions.

A dynamic comparison for 2017—2023 reveals several stable patterns. Some agri-food items move from C to A, converting niches into full specializations. Metallurgy generally remains in A or B, depending on external constraints and logistics. By contrast, machinery and electrical equipment are concentrated in B or D, driven by high import content and technological dependence. Certain chemical and wood-processing groups display C↔A and D↔C paths, indicating the accumulation of niche advantages under EU standards harmonisation.

Our analytical strategy combines two complementary metrics. First, the Balassa index (RCA) reflects Ukraine's revealed specialization on the EU market as the relative share of a product in exports vis-a-vis its weight in the EU's imports from the world. Second, the Lafay index (LFI) measures the net competitive advantage, normalised by total external trade turnover, thereby avoiding bias linked to import dependence. Joint use of RCA and LFI allows us to construct a sectoral position matrix and to distinguish not only areas of pure advantage, but also dissonances and latent niches.

Year-by-year summary (macro level) — see Table 2. This is a "static snapshot" of the distribution of HS4 items across quadrants separately for 2017 and 2023. In 2017 we have A=163 (≈14.0% of 1,161 items), B=23 (≈2.0%), C=155 (≈13.4%), D=820 (≈70.6%). In 2023, respectively, A=170 (≈14.5% of 1,173), B=14 (≈1.2%), C=175

**Table 2. Distribution of HS4 product lines across quadrants**

| Quadrant | Count_2017 | Count_2023 |
|---|---|---|
| A. Pure advantage | 163 | 170 |
| B. Dissonance | 23 | 14 |
| C. Niche opportunity | 155 | 175 |
| D. Weak position | 820 | 814 |

Source: author's calculations based on [9].

(≈14.9%), D=814 (≈69.4%). Thus, over six years we observe a decline in the share of dissonances (B) and a modest shift from D toward A and C, while the "core" of weak positions remains large.

The aggregated results point to a deepening of Ukraine-EU interdependence in goods trade. In 2017, Ukraine's exports to the EU (FOB) amounted to about USD 17.07 bn, while imports from the EU (CIF) were about USD 19.47 bn. By 2023, the corresponding figures had increased to approximately USD 23.40 bn and USD 32.49 bn, respectively [9]. Thus, over 2017-2023 exports to the EU rose by roughly 37%, while imports grew by 67%. Alongside the quantitative expansion, a structural reshaping of the product basket occurred, as reflected in the reallocation of items across the cells of the RCA×LFI matrix.

Rows show the quadrant a given HS4 item occupied in 2017. Columns show the quadrant of that same item in 2023. Each cell counts HS4 items that made exactly that transition. Diagonal cells indicate persistence; off-diagonals capture actual moves. Row sums equal the number of items present in 2017 that are also observed in 2023; they may differ from annual totals because the matrix covers only HS4 codes common to both years.

The key flows are as follows. From A: 68.5% remained A (A→A = 111/162), 18.5% moved to C, 12.3% to D, and only 0.6% to B. From B: 26.1% moved to A, 26.1% stayed in B, and 47.8% deteriorated to D. From C: 54.4% stayed C, 15.0% upgraded to A, and 30.6% slipped to D. From D: 87.7% remained D, 7.7% upgraded to C, 3.7% to A, and 0.9% to B. Overall, this implies moderate upward mobility (D→C, C→A, B→A) alongside strong inertia within D. The numerical decline of B stems from two opposite processes: some dissonances are resolved (B→A), while others worsen (B→D), with the latter quantitatively dominant.

The static picture (Table 2) and the dynamic one (Table 3) jointly indicate that dissonance reduction is occurring, but slowly. The main reserve for progress lies in scaling C→A and a systemic therapy of B that avoids "slippage" into D.

Leaders (quadrant A). The most stable leaders include oil-fat subgroups, several ferrous-metal items, and selected higher-processed agri-food products. These groups show RCA>1 and LFI>0 simultaneously, which signals not only revealed specialization on the EU market but also a positive net contribution to the trade balance. In oils (notably, sunflower-seed processing), production scale meets complementary EU demand. In metallurgy, long-standing competitive positions persist, though they are sensitive to external shocks and logistics. In agri-processing, we observe niches gradually "maturing" into full specializations, consistent with C→A trajectories over 2017—2023.

Scalable niches (quadrant C). Quadrant C brings together products that are not yet the "core" of specialization by RCA but already post a positive LFI and therefore make economic sense for export expansion. These include parts of agri-food processing (ingredients, prepared foods), wood/paper, and selected chemical products. Given the EU's technical-regulation barriers, standards harmonisation and certification yield a disproportionately large payoff for these groups because they convert local niches into scalable market segments.

Dissonances (quadrant B). Electrical goods, machine parts, and certain metal products display the typical quadrant — B configuration (RCA>1; LFI≤0), where revealed specialization coexists with a negative net trade effect. The mechanisms behind this divergence include high import content of components (an "assembly-for-export" model), global price volatility (for metals), and regulatory/logistics wedges. Diagnostically, quadrant B corresponds to the combination RCA_j>1, LFI_j≤0, and, as a rule, X_j/M_j<1. Policy interventions should reduce dissonance through localising value-chain nodes, co-production with EU manufacturers, EU-standards certification and compliance, and logistics optimisation-with the aim of shifting positions into quadrant A.

A comparison of 2017 and 2023 shows that quadrant — B remains a structural problem for "component-heavy" industries. After the practical phase of the Association Agreement began (2017), the share of B-type positions in the agri-food block declined moderately thanks to deeper processing and improved logistics for shipments to the EU, whereas in machinery, electrical equipment, and some metal products the dissonance often persists or intensifies. Shocks in 2020—2023 (value-chain disruptions, metals/energy price volatility, higher insurance and freight premia) raised import intensity and pushed LFI down, while partial specialization (RCA>1) remained inertial. At the same time, we observe B→A

**Table 3. Transition (movement) matrix between RCA×LFI quadrants (2017→2023)**

| Quadrant 2023 Quadrant 2017 \ | A. Pure advantage | B. Dissonance | C. Niche opportunity | D. Weak position |
|---|---|---|---|---|
| **A. Pure advantage** | 111 | 1 | 30 | 20 |
| **B. Dissonance** | 6 | 6 | 0 | 11 |
| **C. Niche opportunity** | 22 | 0 | 80 | 45 |
| **D. Weak position** | 30 | 7 | 62 | 704 |

Note: The movement matrix is computed on the intersection of HS4 codes observed in both 2017 and 2023 (N=1,135). Consequently, column totals (2023) and row totals (2017) may differ from the annual snapshots in Table 2 (e.g., A(2023)=169 here vs 170 in Table 2) because codes present in only one year are excluded.

Source: author's calculations based on [9].

**Table 4. Selected HS4 with dissonance: 2023 status and indicative targets for 2026–2028**

| HS4 | Short description | 2023 status (RCA; LFI; X/M) | Target 2026 | Target 2028 |
|---|---|---|---|---|
| 5601 | Wadding and articles thereof | 3.98; −0.03; 0.34 | X/M ≥ 0.8; LFI ≥ −0.01 | X/M ≥ 1.0; LFI > 0 |
| 4107 | Tanned leather | 2.68; −0.05; 0.34 | X/M ≥ 0.7; LFI ≥ −0.02 | X/M ≥ 1.0; LFI > 0 |
| 8437 | Machines for cleaning/sorting grain | 3.74; −0.00; 0.48 | X/M ≥ 0.9; LFI ≥ 0.00 | X/M ≥ 1.1; LFI > 0 |
| 9619 | Sanitary articles | 1.58; −0.09; 0.31 | X/M ≥ 0.7; LFI ≥ −0.02 | X/M ≥ 1.0; LFI > 0 |
| 8450 | Washing machines | 2.13; −0.02; 0.59 | X/M ≥ 0.9; LFI ≥ 0.00 | X/M ≥ 1.1; LFI > 0 |
| 4411 | Fibreboard | 1.89; −0.06; 0.36 | X/M ≥ 0.8; LFI ≥ −0.01 | X/M ≥ 1.0; LFI > 0 |
| 1806 | Chocolate and other food preparations containing cocoa | 1.49; −0.05; 0.58 | X/M ≥ 0.9; LFI ≥ 0.00 | X/M ≥ 1.1; LFI > 0 |

Source: author's calculations based on [9].

trajectories in subgroups that localised value-chain nodes, as well as A→B in segments exposed to price cycles-confirming the complementarity of RCA (structural specialization) and LFI (net effect).

Indicative thresholds for moving problem items from B to A: rationale. Benchmarks are calibrated from the minimum conditions for crossing quadrant boundaries:

— maintaining RCA>1 and reaching LFI>0 as the hallmark of a "pure" advantage; a practical proxy is X/M ≥ 1.0, which-under 2017—2023 ratios-is usually sufficient to turn LFI positive;

— empirical anchoring in observed B→A cases in our 2017—2023 sample (e.g., HS 1206, 8474, 8309, 6806, 6805), where X/M rose to ≈1 or above and LFI moved into positive territory;

— sectoral feasibility on a 2026—2028 horizon (time for EU-standard certification, component localisation, long-term contracts for raw materials/energy, and lower logistics premia).

Intermediate targets for 2026 (X/M ≈ 0.8-0.9; LFI around zero) chart a gradual route to quadrant-A status given volatility and financing constraints; final targets for 2028 (X/M ≥ 1.0; LFI > 0) correspond to the formation of a durable net advantage.

In the event of accession to the EU customs union/common customs territory (without full access to the Single Market), tariff barriers and part of customs procedures would effectively disappear, while a substantial share of non-tariff requirements would remain. Accordingly, the proposed intermediate targets for 2026 remain realistic, whereas achieving the final thresholds by 2028 would require additional localisation and certification. Under a full-membership scenario (with acquis implementation and access to the internal market), the combined effect of removing NTBs (non-tariff barriers), mutual recognition, and lower "at-the-border" costs could accelerate B→A transitions; for some items it is therefore reasonable to raise the targets (e.g., X/M ≥ 1.1; LFI > 0) or shorten the horizon to 2027. At the same time, intensified competition in the EU internal market may depress RCA unless productivity increases, so liberalisation should be accompanied by industrial policy instruments (localisation, supplier clusters, financial guarantees).

Table 4 lists HS4 subgroups that best illustrate actionable dissonances and have a realistic pathway to B → A over 2026—2028. The selection is based on four criteria. First, diagnostic value: in 2023 these subgroups pair high RCA with zero or negative LFI, i.e., precisely the gap between formal specialisation and net effect that calls for policy action. Second, heterogeneous trajectories over 2017→2023: the set includes persistent B→B, new → B, and threshold cases with LFI close to zero, highlighting different facets of the problem. Third, the presence of practical levers — component localisation, EU-standard certification, logistics optimisation. Fourth, sectoral coverage and materiality: the choice spans light industry, wood processing, machinery, and food products and sits close to operational X/M and LFI thresholds, so policy responses can yield tangible effects.

Segment synthesis. In brief, materials subgroups such as wadding and articles thereof (HS 5601) and tanned leather (HS 4107) are vulnerable to quality and chemical-safety requirements and therefore require institutional support for standards and origin traceability. Fibreboard (HS 4411) combines energy intensity with regulatory barriers and thus responds to the stabilisation of energy costs and logistics. Machines for cleaning and sorting grain (HS 8437) and washing machines (HS 8450) reflect an assembly-for-export model, where the depth of localising value-chain nodes and cooperation with EU manufacturers are critical. Consumer segments-sanitary articles (HS 9619) and chocolate products (HS 1806)-are sensitive to imported components and certification, yet can improve LFI quickly provided reliable value-chains and brand presence in the market. Taken together, the selected HS4 codes trace practical trajectories toward quadrant A, making the targets in the table operational for policy and business.

Achieving these thresholds requires a package of instruments: localisation of components (agreements with EU suppliers and industrial parks); reduction of transaction costs (EU-standards certification and logistics optimisation); longer-term contracts for raw materials and energy; and export support for products with a high domestic value-added share.

Weak positions (quadrant D). Capital-intensive and higher-tech segments form the core of weak positions on the EU market. These include parts and accessories of motor vehicles (HS 8708); parts suitable for internal-combustion engines (HS 8409); parts for lifting/handling equipment (HS 8431); electrical components-transformers (HS 8504) and apparatus for switching electrical circuits (HS 8536)-as well as engines (HS 8408), transmission elements (HS 8483), and passenger cars (HS 8703). Over 2017—2023, these groups mostly remained in quadrant D (RCA≤1 and LFI≤0), reflecting high import intensity and technological barriers, the

effect of EU technical-regulation requirements, and limited access to long-term finance. Changing their trajectory requires durable subcontracting links with EU manufacturers, localisation of higher value-added nodes, and financing instruments that lower compliance costs.

The proposed framework delivers on all stated tasks. First, it substantiates a methodology that combines RCA (revealed specialization) with LFI (net trade effect), yielding a coherent scheme for assessing export potential. Second, using UN Comtrade data (HS4; 2017 and 2023), it builds three panels (UA→EU, UA←EU, EU27←World) that ensure computational consistency. Third, it computes RCA and LFI for all HS4 positions, enabling construction of the quadrant matrix and identification of areas of pure advantage (A), dissonance (B), niche opportunity (C), and weak position (D). Fourth, it performs a comparative indicator analysis and clearly identifies RCA>1 & LFI≤0 mismatches, with illustrative HS4 cases and 2017→2023 dynamics. Finally, it formulates targeted policy recommendations that flow directly from the quadrant diagnosis.

Global context and implications. Amid a spike in tariffs and trade-policy uncertainty (TPU), the revised 2025 outlook foresees a 0.2% contraction in world goods trade, followed by a 2.5% partial rebound in 2026 (versus baseline +2.7% and +2.9%), which flattens European demand and raises the cost of error for supplier countries' export strategies, including Ukraine. In this scenario, Europe remains a positive but smaller driver of global growth (≈0.5 pp), while the weakness of intra-European trade in 2024 already "ate" into the global gain: instead of a potential 4.3%, realised growth was 2.9%. For commercial services, growth of 4.0% in 2025 and 4.1% in 2026 is expected (below baseline paths), as weaker goods flows weigh on transport, logistics, and investment services. The revision relies on the WTO Global Trade Model [8], which embeds tariff and TPU shocks into trade costs, aligning with our logic of the LFI net effect alongside formal RCA specialization. At the same time, the forecast US-China re-routing of flows opens niche opportunities for third markets in textiles, apparel, and electrical equipment-precisely where we observe dissonances (RCA>1; LFI≤0) and where localisation and certification policies can move items into A.

Policy differentiated by quadrants. Policy to enhance Ukraine's export potential should be quadrant-specific. For quadrant A, the priority is retention and deepening: safeguarding logistics and arranging war-risk insurance, investing in green modernisation (including alignment with the CBAM, the EU Carbon Border Adjustment Mechanism), and promoting exports of processed products to reinforce the durability of advantages. For quadrant B, the priority is dissonance therapy: localisation of components and production nodes (through industrial parks, co-production mechanisms with the EU, and frameworks such as IPCEI, Important Projects of Common European Interest), combined with lower transaction costs via EU-standards certification, logistics optimisation, and long-term contracts for raw materials. For quadrant C, appropriate action is scaling niches through accelerated standards harmonisation (including HACCP — Hazard Analysis and Critical Control Points — and REACH — the EU's Registration, Evaluation, Authorisation and Restriction of Chemicals), certification programmes, and SME support. This enables C→A transitions. For quadrant D, targeted selective support is warranted: pilots in contract manufacturing with European transnational corportions, technical assistance for value-chain integration, and the development of engineering services. A direct push to raise exports without such linkages rarely delivers lasting effects.

## CONCLUSIONS AND AVENUES FOR FURTHER RESEARCH

In sum, the RCA+LFI test distinguishes growth in export volume from growth in quality. Over 2017—2023, exports to the EU grew by roughly 37% and imports by 67%, yet structural shifts were uneven. Some HS4 items converted niches into durable advantages (C→A). At the same time, a specialisation paradox emerged in "component-heavy" industries: high RCA paired with negative LFI. This is not a statistical artefact; it signals import-intensive chains that externalise value added. The next strategic choice is binary: integrate into European value chains with localised nodes and certification, or watch dissonances drift into weak positions. Anticipated deepening of EU integration opens a window of opportunity to accelerate B→A and C→A transitions while simultaneously raising the competitive bar. Industrial policy that reduces import dependence and anchors domestic value added therefore becomes decisive.

The core policy vector should be scaling positions with positive LFI (quadrant C) and a systemic dissonance therapy (quadrant B) through localisation, cooperation with EU manufacturers, standardisation, and logistics solutions. Hitting indicative thresholds ($X/M \geq 1.0$ and $LFI > 0$) for a set of high-RCA products will shift them into quadrant A and increase the resilience of Ukraine's export potential on the EU market.

Further work should focus on five practical avenues: verification of results with firm-level microdata that pin down the import share in costs; parsimonious forecasting of quadrant transitions (B→A, C→A) over a two- to three-year horizon that accounts for localisation, certification, and logistics; measurement of the domestic value-added share in exports to the EU and the impact of non-tariff barriers; case studies for selected HS4 dissonances to build sectoral roadmaps; and robustness checks against alternative indicators and EU-integration scenarios (customs union versus full membership).

Література:

1. Balassa, B. (1965), "Trade Liberalisation and 'Revealed' Comparative Advantage", The Manchester School, vol. 33, no. 2, pp. 99—123.

2. Dagenais, M. G., Muet, P.-A. International Trade Modelling. Boston, MA: Springer US, 1992. C. 209—234.

3. Harvard Growth Lab's Atlas of Economic Complexity — treemap of economic complexity of Ukraine (exporter=country-804). Atlas of Economic Complexity. Accessed August 25, 2025. URL: https://atlas.hks.-harvard.edu/explore/treemap?exporter=country-804.

4. Ambroziak, L., Szczepaniak, I., & Bulkowska, M. (2024), "Competitive Position of Polish and Ukrainian Food Producers in the EU Market", Agriculture, 14 (12), 2104. Accessed August 25, 2025. URL: https://doi.org/10.3390/agriculture14122104

5. De Souza, L. V., Schweickert, R., Movchan, V., Bilan, O., & Burakovsky, I. (2005), Now so near, and yet still so far: economic relations between Ukraine and the European Union, Kiel Discussion Papers, No. 419, Kiel Institute for the World Economy.

6. Шубравська, О. В., Прокопенко, К. О. (2020), "Вплив агрокорпорацій України на стан торговельного балансу держави", Економіка і прогнозування, № 1, с. 111—127. Accessed August 25, 2025. URL: https://doi.org/10.15407/eip2020.01.111

7. Корженівська, Н., Осадчук, І. & Сидорак, Я. (2025). Експортний потенціал агросектору України: стійкість до економічних потрясінь. Економічний простір, (203), 115—120.

8. World Trade Organization (WTO). Global Trade Outlook and Statistics. April 2025. Geneva: WTO, 2025. 40 p.

9. UN Comtrade Database. International Trade Statistics. URL:https://comtrade.un.org/ (дата звернення: 25.08.2025).

10. Lazarov, D., & Miteva-Kacarski, E. (2023). Intraregional trade perspective and untapped trade potentials of the Western Balkan region. Economic Horizons Journal, 25 (3), 243—259.

11. Laursen, K. (2015). Revealed comparative advantage and the alternatives as measures of international specialization. Eurasian business review, 5 (1), 99—115.

References:

1. Balassa, B. (1965), "Trade Liberalisation and 'Revealed' Comparative Advantage", The Manchester School, vol. 33, no. 2, pp. 99—123.

2. Lafay, G. (1992), "The Measurement of Revealed Comparative Advantages", International Trade Modelling, Springer US, Boston, USA, pp. 209—234.

3. Harvard Growth Lab's Atlas of Economic Complexity (2025), "Treemap of economic complexity of Ukraine (exporter=country-804)", available at: https://atlas.hks.harvard.edu/explore/treemap?exporter=-country-804 (Accessed 25 August 2025).

4. Ambroziak, L., Szczepaniak, I., and Bulkowska, M. (2024), "Competitive Position of Polish and Ukrainian Food Producers in the EU Market", Agriculture, vol. 14, no. 12, article 2104. https://doi.org/10.3390/agriculture-14122104.

5. De Souza, L. V., Schweickert, R., Movchan, V., Bilan, O., and Burakovsky, I. (2005), Now so Near, and Yet Still So Far: Economic Relations between Ukraine and the European Union, Kiel Discussion Papers, No. 419, Kiel Institute for the World Economy, Kiel, Germany.

6. Shubravska, O.V. and Prokopenko, K.O. (2020), "The influence of Ukrainian agricultural corporations on the national trade balance", Ekonomika i prognozuvannia, vol. 1, pp. 111—127. https://doi.org/10.15407/eip-2020.01.111.

7. Korzhenivska, N., Osadchuk, I. and Sydorak, Ya. (2025), "Export potential of Ukraine's agricultural sector: resilience to economic shocks", Ekonomichnyi prostir, vol. 203, pp. 115—120.

8. World Trade Organization (WTO) (2025), Global Trade Outlook and Statistics, April 2025, WTO, Geneva.

9. UN Comtrade Database (2025), "International Trade Statistics", available at: https://comtrade.un.org/ (Accessed 25 August 2025).

10. Lazarov, D., and Miteva-Kacarski, E. (2023), "Intra-regional trade perspective and untapped trade potentials of the Western Balkan region", Economic Horizons, vol. 25, no. 3, pp. 243—259.

11. Laursen, K. (2015), "Revealed comparative advantage and the alternatives as measures of international specialization", Eurasian Business Review, vol. 5, no. 1, pp. 99—115.

*Стаття надійшла до редакції 01.09.2025 р.*

УДК 336.71

*С. В. Фімяр,*
*к. е. н., доцент, завідувач кафедри економіки, фінансів, обліку, математичних та інформаційних дисциплін, Черкаська філія ПВНЗ "Європейський університет"*
*ORCID ID: https://orcid.org/0000-0003-0432-2587*
*С. Г. Сімаков,*
*аспірант кафедри економіки, фінансів та обліку, ПВНЗ "Європейський університет"*
*ORCID ID: https://orcid.org/ 0009-0005-0634-9515*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.18.143

# ВПЛИВ БАНКІВСЬКОГО КРЕДИТУВАННЯ НА РОЗВИТОК ЕКОНОМІКИ ТА ФІНАНСОВУ БЕЗПЕКУ КРАЇНИ

S. Fimyar,
PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Economics, Finance, Accounting, Mathematics and Information Disciplines, Cherkasy branch of Private Higher Educational Establishment "European University"
S. Simakov,
Postgraduate Student of the Department of Economics, Finance and Accounting,
Private Higher Educational Establishment "European University"

## THE IMPACT OF BANK LENDING ON ECONOMIC DEVELOPMENT AND THE COUNTRY'S FINANCIAL SECURITY

***Стаття становить значний науково-практичний інтерес для дослідників і фахівців, які займаються вивченням проблематики організації сучасної банківської діяльності, вдосконаленням кредитних процесів і механізмів управління ними, а також пошуком шляхів підвищення ефективності функціонування банківських установ. Актуальність теми зумовлена тим, що кредитування виступає одним із ключових інструментів стимулювання економічного зростання, розвитку підприємницької активності та підвищення конкурентоспроможності національної економіки. Банківський кредит, за умови ефективної організації та контролю, не лише забезпечує приплив фінансових ресурсів у стратегічно важливі галузі, а й створює додаткові можливості для реалізації державних цільових програм, зокрема у сфері житлового будівництва та соціального розвитку.***

***Разом із тим, особливого значення набуває аспект фінансової та економічної безпеки у процесі кредитної діяльності. Надмірні кредитні ризики, недосконала система оцінки платоспроможності позичальників, коливання процентних ставок і нестабільність фінансових ринків можуть стати загрозою не лише для окремих банків, але й для всієї фінансової системи держави. Тому аналіз ефективності банківського кредитування має поєднуватися з оцінкою його впливу на рівень фінансової безпеки, що передбачає зниження системних ризиків, підтримання стабільності банківського сектору та підвищення довіри з боку суб'єктів господарювання й населення.***

***У цьому контексті дослідження спрямоване на пошук оптимальних шляхів розвитку банківського кредитування як інструменту економічного зростання та одночасного зміцнення фінансово-економічної безпеки держави, що особливо важливо в умовах глобалізаційних викликів та нестабільності світових ринків.***

***The article is of considerable scientific and practical interest to researchers and professionals engaged in the study of the organization of modern banking activities, the improvement of credit processes and mechanisms, and the search for ways to enhance the efficiency of banking institutions. The relevance of this issue is explained by the fact that bank lending represents one of the key instruments for stimulating economic growth, encouraging entrepreneurial activity, and strengthening the competitiveness of the national economy. When properly organized and effectively monitored, lending not only provides a steady inflow of financial resources into strategically important sectors but also creates additional opportunities for the implementation of government target programs, particularly in the sphere of housing construction and social development.***

***At the same time, the dimension of financial and economic security acquires exceptional importance in the process of lending. Excessive credit risks, deficiencies in borrower solvency assessment, interest rate volatility, and instability in financial markets may generate threats not only for individual banks but also for the entire financial system of the state. Therefore, the analysis of banking credit efficiency must be accompanied by an assessment of its influence on the level of financial security. This involves the minimization of systemic risks, the preservation of stability in the banking sector, and the enhancement of public confidence from both businesses and households.***

***Furthermore, the interconnection between lending and financial security is becoming increasingly relevant in light of globalization, digital transformation, and the growing complexity of international financial flows. The ability of the banking system to effectively perform its credit function is directly linked to the state's capacity to maintain macroeconomic stability, protect national financial interests, and ensure resilience against internal and external shocks. In this regard, banking credit should not be viewed solely as a mechanism of economic development, but also as a tool for safeguarding financial sovereignty and ensuring sustainable development in the long term.***

***Consequently, the research is aimed at identifying optimal directions for the development of bank lending as both a driver of economic growth and a critical factor in strengthening the country's financial and economic security. This dual role highlights the need for balanced regulatory policies, innovative approaches to risk management, and the introduction of modern credit technologies that will allow banking institutions to operate more effectively while simultaneously contributing to the overall financial stability of the state.***

*Ключові слова: банківський кредит, комерційний кредит, функції кредиту, фінансова безпека, депозити, вклади в банк, принципи кредитування.*

*Key words: bank credit, commercial credit, credit functions, financial security, deposits, bank deposits, lending principles.*

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

У сучасних умовах розвитку світової та національної економіки банківське кредитування залишається одним із найважливіших інструментів стимулювання інвестиційних процесів, підтримки малого й середнього бізнесу, реалізації державних програм, а також забезпечення економічної активності в цілому. Однак варто підкреслити, що кредитна діяльність банків має подвійний характер: з одного боку, вона виступає каталізатором розвитку економіки, з іншого — несе в собі значні ризики, що можуть створювати загрози фінансовій стабільності. Серед ключових проблем варто виокремити зростання кредитних ризиків, нестабільність процентних ставок, вплив зовнішніх шоків на валютний ринок, недостатню диверсифікацію кредитних портфелів

банків, а також високий рівень проблемної заборгованості.

В умовах глобальної нестабільності, військових загроз, інфляційних процесів, падіння купівельної спроможності населення та структурних дисбалансів економіки України особливої актуальності набуває завдання забезпечення фінансової та економічної безпеки. Неефективність існуючих механізмів управління кредитними ризиками, недосконаліть правового регулювання, а також обмежений доступ суб'єктів господарювання до банківських кредитних ресурсів знижують рівень стійкості фінансової системи та уповільнюють економічне зростання. У таких умовах зростає потреба у пошуку нових підходів до організації кредитної діяльності банків, які б враховували вимоги фінансової безпеки, сприяли підвищенню довіри до банківського сектору та забезпечували стале зростання економіки держави. Таким чином, проблема поєднання ефективності банківського кредитування та зміцнення фінансової безпеки постає одним із ключових викликів сучасної економічної науки й практики.

## АНАЛІЗ ОСНОВНИХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми розвитку банківського кредитування, його впливу на економічне зростання та забезпечення фінансової безпеки держави активно досліджуються як українськими, так і зарубіжними науковцями. У вітчизняній літературі варто відзначити праці О. Дзюблюка [3], який аналізує стійкість банківської системи в умовах фінансових криз та акцентує увагу на необхідності удосконалення механізмів кредитного ризик-менеджменту. І. Лютий розглядає питання удосконалення кредитної політики банків, визначаючи ключові проблеми управління проблемною заборгованістю. О. Барановський у своїх роботах розкриває проблематику фінансової безпеки, підкреслюючи тісний взаємозв'язок між рівнем довіри до банківського сектору та загальною макроекономічною стабільністю. Вагомими є також дослідження В. Міщенка, присвячені питанням удосконалення банківського регулювання та впровадження сучасних підходів до оцінки кредитоспроможності позичальників.

Серед зарубіжних науковців значний внесок у розвиток теорії банківського кредитування зробили Дж. Стігліц та Е. Вайс, які ще у 80-х роках розробили концепцію асиметрії інформації на кредитному ринку, що пояснює виникнення кредитних обмежень та ризиків. Ф. Мішкін у своїх працях досліджує роль банківського сектору як провідного каналу трансмісії монетарної політики, що безпосередньо впливає на рівень економічної безпеки держави. Б. Бернанке у співавторстві з А. Бланшаром розглядав механізми взаємодії кредитних каналів та фінансових шоків у процесі економічних циклів. Водночас роботи К. Рогоффа та Р. Райнгарт звертають увагу на небезпеку накопичення надмірної заборгованості, що може призводити до фінансових криз та посилення вразливості національних економік.

Аналізуючи наукову літературу, можна зробити висновок, що проблема банківського кредитування є міждисциплінарною та охоплює як економічні, так і фінансово-правові аспекти. Українські дослідники акцентують увагу переважно на питаннях стабільності банківської системи, регулювання кредитної діяльності та управління проблемною заборгованістю, тоді як зарубіжні вчені приділяють більше уваги системним ризикам, асиметрії інформації та впливу кредитних механізмів на фінансову стабільність у глобальному вимірі. Отже, подальші дослідження мають бути спрямовані на інтеграцію міжнародного досвіду з урахуванням українських реалій, що дозволить підвищити ефективність банківського кредитування та зміцнити фінансову безпеку держави.

## ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження ролі банківського кредитування у забезпеченні сталого економічного розвитку та підвищенні рівня фінансової безпеки держави. Додатково передбачено аналіз сучасних проблем кредитної діяльності банків і пошук напрямів удосконалення кредитної політики з урахуванням міжнародних стандартів і національних особливостей.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

На сучасному етапі ефективність діяльності банків залежить від здатності знижувати ризики та від якості виконання банківських операцій. Банки є невід'ємною складовою економічної системи, перед якою державою поставлено завдання сприяти сталому економічному зростанню та забезпеченню економічної і фінансової безпеки. Саме з цих позицій слід розглядати роль кредитування як одну з найважливіших функцій розвитку національної економіки та зміцнення її стійкості.

Завдяки кредиту можна досягти таких результатів [4, с. 40]:

1. скоротити час, необхідний для задоволення господарських та особистих потреб;

2. отримати можливість придбати дороговартісні товари, цінності та основні засоби;

3. розширити ресурси підприємства, збільшити масштаби господарювання, прискорити досягнення виробничих і стратегічних цілей;

4. придбати житлове приміщення чи земельну ділянку для будівництва житла.

Кредитування доступне підприємствам усіх форм власності, державним структурам, органам влади та окремим громадянам. Водночас найважливішим є розуміння того, що будь-який кредит необхідно повертати у визначені терміни та з нарахованими відсотками, що забезпечує стабільність банківської системи та захищає фінансову безпеку держави.

Основними принципами кредитування виступають: повернення, терміновість, платність, цільове використання та матеріальне забезпечення. Залежно від охоплення ринкового простору кредити можуть бути міжнародними, міждержавними, державними, банківськими, комерційними та споживчими. А за строками кредитування вони поділяються на:

— короткострокові — від 1 дня до 1 року, що здебільшого спрямовуються на фінансування поточних потреб суб'єктів господарювання;

— довгострокові — понад 1 рік, які надаються для придбання основних засобів та необоротних активів.

Дотримання банками цих правил є важливою передумовою як їхньої стійкості, так і забезпечення економічної безпеки країни.

Доцільно детальніше розглянути форми кредиту — банківський та комерційний. У світовій практиці кредит виступає активним і надзвичайно важливим інструментом економічних процесів. Надаючи кредит, банки впливають не лише на процес розширеного відтворення, але й на підвищення рівня життя населення та фінансову стабільність держави.

Основні функції кредиту:

— перерозподіл коштів між різними секторами економіки;

— стимулювання витрат та інвестиційної активності;

— централізація і концентрація капіталу;

— емісійна (Центральний банк України здійснює емісію грошових коштів, а комерційні банки — емісію платіжних інструментів та цінних паперів);

— контрольна (банк-кредитор контролює цільове використання фінансових ресурсів позичальника) [2].

Основні функції кредитної системи:

1. Грошово-господарська — контроль за її реалізацією здійснюється кредитними інституціями.

2. Регулююча — в Україні її забезпечує Національний банк України та інші контролюючі органи. Основним завданням є нагляд за процентними ставками та їх впливом на економічну активність.

3. Регламентуюча — НБУ формує кредитну політику, визначає нормативи її ведення та здійснює контроль за дотриманням правил, що є елементом системи економічної безпеки держави [1, с. 38].

Окремої уваги заслуговують особливості кожної форми кредиту. Комерційний кредит — це кредит, наданий юридичними особами, які займаються виробництвом або реалізацією продукції, у вигляді відстрочки платежу за товари чи послуги. Основним інструментом цього виду кредитування є комерційний вексель. Комерційний кредит прискорює реалізацію товарів, забезпечує безперервність кругообігу капіталу і має ключове значення у взаємовідносинах між промисловими та торговими підприємствами. Водночас його масштаби обмежені обсягами резервного капіталу учасників і стабільністю зворотного припливу коштів. У періоди криз, коли надходження капіталу порушується, обсяги комерційного кредиту зменшуються, що створює загрозу фінансовій стабільності та економічній безпеці країни.

Банківський кредит — це кредит, що надається банками у формі грошових позик. На відміну від комерційного, він виходить за межі обміну між виробниками та торговцями. За допомогою банківського кредиту забезпечується перерозподіл капіталів, залучених банками від населення, підприємств та держави. Його перевага полягає у відсутності обмежень щодо напрямів використання: вивільнені в одній галузі грошові ресурси можуть бути спрямовані в інші сфери економіки. Таким чином, банківський кредит виступає не лише інструментом розвитку виробництва, але й важливим чинником забезпечення фінансової безпеки та стійкості економіки України.

Обсяг кредитних операцій банку, зокрема за формами, видами, категоріями позичальників та строками, відображається у кредитному портфелі, який є ключовим індикатором стійкості та ефективності діяльності банківської установи. Саме кредитний портфель демонструє, наскільки збалансованою є політика банку щодо ризиків і можливостей, а також слугує важливим чинником у забезпеченні фінансової безпеки як самого банку, так і національної економіки загалом.

Ключовими етапами процесу кредитування є управління кредитним портфелем, формування ефективних і довгострокових взаємин "банк — клієнт", а також здійснення багаторівневого контролю. У сучасних умовах на перший план у сфері управління кредитами виходить саме управління кредитним портфелем, яке повинно враховувати ризики фінансової стабільності, галузеву специфіку, макроекономічні тенденції та пріоритети економічної безпеки держави. Одним з основних способів контролю за формуванням кредитного портфеля виступає встановлення чітких лімітів кредитування — за галузями, видами валюти, строками погашення, типом забезпечення та навіть географічними особливостями розміщення бізнесу [6, с.35].

З огляду на це кредит необхідно розглядати як багатофункціональний інструмент економічного розвитку, який не лише сприяє реалізації стратегічних програм держави, а й впливає на рівень фінансової безпеки країни. Тому вдосконалення системи банківського кредитування є критично важливим чинником для досягнення макроекономічних цілей та забезпечення стійкості фінансової системи України.

У роботі щодо удосконалення кредитного процесу необхідно формувати таку модель, яка, спираючись на досягнення стратегічних цілей і завдань розвитку банку, водночас відповідала б основним критеріям фінансової стабільності та безпеки. Серед таких критеріїв можна виокремити [3, с. 10]:

— підвищення надійності кредитного портфеля, що досягається шляхом впровадження збалансованої кредитної політики, сучасних моделей оцінки ризиків, систем внутрішнього контролю та вдосконалення процедур мотивації персоналу;

— підвищення швидкості ухвалення рішень за рахунок делегування повноважень і впровадження автоматизованих систем, які забезпечують оптимізацію кредитного процесу та одночасно мінімізують ризики;

— зниження впливу людського фактора шляхом застосування колегіальних форм прийняття рішень, участі незалежних експертів, чіткого документування та прозорості кредитних угод;

— забезпечення незалежності прийнятих рішень, що досягається розподілом функцій між різними структурними підрозділами та залученням незалежних контролерів;

— підвищення ефективності контролю — як попереднього, так і поточного та наступного — через автоматизацію процесів, удосконалення внутрішнього аудиту й системи управління ризиками, що одночасно слугує гарантією фінансової безпеки банківської системи.

Важливо враховувати, що окремі критерії можуть суперечити один одному. Наприклад, підвищення надійності портфеля може уповільнити процес ухвалення рішень, тоді як швидкість інколи знижує якість. Тому ефективна модель кредитного процесу завжди є результатом пошуку компромісу, який базується на чіткому

розумінні рівня ризиків, стратегічних цілей та завдань забезпечення економічної безпеки держави.

Для кількісної оцінки ефективності цільової моделі кредитного процесу комерційного банку доцільно використовувати низку показників, які дозволяють комплексно оцінити результативність кредитної діяльності. Серед основних слід виділити:

— відсоткову маржу — співвідношення чистих відсоткових доходів (різниця між процентними доходами та процентними витратами) до середнього розміру відсоткових активів. Цей показник особливо цінний у разі стабільності структури активів і зобов'язань, адже він відображає реальну дохідність банківської діяльності;

— кредитну активність — співвідношення балансової вартості кредитного портфеля до загальної суми активів. Високе значення (коефіцієнт понад 0,6) свідчить про агресивну кредитну політику, тоді як менше ніж 0,4 — про консервативну.

У сучасних умовах кредитування у комерційних банках України виступає інноваційним банківським продуктом, що розвивається в умовах жорсткої конкуренції, підвищених ризиків, обмеженої ліквідності та браку власного капіталу. Це зумовлює необхідність постійного вдосконалення кредитних технологій і створення системи, що здатна забезпечити фінансову стійкість банків і, як наслідок, економічну безпеку країни.

Нині вдосконалення системи кредитування в Україні відображається у реалізації державних програм розвитку іпотечного кредитування, підтримки малого й середнього бізнесу, а також цільових програм з енергозбереження та інновацій. Найбільш популярними серед населення залишаються кредити на купівлю житла, будівництво індивідуального житлового будинку, оплату навчання чи придбання автомобіля.

Суттєву увагу слід приділяти ризикам, що супроводжують кредитні операції. Для їх зниження необхідно вивчати основні причини виникнення проблемних кредитів, особливо у сфері малого бізнесу. До них належать:

— висока частка операційних витрат, зумовлена невеликим розміром та строком кредитів;

— недосконаліть правових механізмів забезпечення виконання зобов'язань та реалізації застави;

— складність управління кредитним портфелем із великою кількістю різнотипних кредитів [7, с. 178].

З боку позичальників також існують фактори, які ускладнюють доступ до банківських ресурсів: непрозорість звітності, слабко опрацьовані бізнес-плани, незначні масштаби діяльності, брак ліквідних активів і власного капіталу, а також складність та тривалість процедур отримання кредиту.

Актуальними залишаються проблеми споживчого кредитування. Через обмежену кількість надійних позичальників та недосконаліть кредитних історій банки змушені застосовувати підвищені коефіцієнти ризику. Подібні труднощі характерні і для автокредитування, яке, попри свою популярність (20—30% автомобілів в Україні купується у кредит), супроводжується випадками повторного продажу чи застави транспортних засобів без належної реєстрації обтяжень.

Проблеми кредитування найбільш відчутні у регіонах. Багато місцевих банків працюють на базі короткострокових депозитів, що унеможливлює видачу довгострокових позик для модернізації виробництва. Це обмежує фінансування підприємців, зокрема в аграрному секторі та у сфері переробки, що створює загрозу економічній безпеці регіонів і країни в цілому.

З метою підвищення ефективності кредитування в Україні доцільно:

— автоматизувати кредитні процедури та створити єдині стандарти їх здійснення;

— законодавчо забезпечити прозорість визначення процентних ставок і повне інформування споживачів про вартість кредиту;

— удосконалити роботу кредитних бюро для більш якісного формування кредитних історій;

— розвивати інститути гарантування кредитів малого бізнесу та іпотечного кредитування;

— удосконалити правовий захист банків у частині реалізації застав і контролю за рухомим майном.

Збільшення обсягів кредитування є позитивним фактором для економіки, адже воно прямо впливає на зростання ВВП, підвищує інвестиційну та споживчу активність, стимулює виробництво й забезпечує фінансову стабільність. Водночас ефективна кредитна політика виступає одним з інструментів зміцнення фінансової та економічної безпеки України.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШОГО РОЗВИТКУ У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Банківське кредитування є важливим інструментом економічного розвитку України, оскільки забезпечує ефективний розподіл фінансових ресурсів між різними секторами економіки, сприяє прискоренню інвестиційної та виробничої діяльності, а також підвищує рівень життя населення. Надання кредитів підприємствам дозволяє розширювати виробництво, впроваджувати інновації та модернізувати основні фонди, а для фізичних осіб — реалізовувати соціальні та житлові потреби, що позитивно впливає на макроекономічну стабільність і економічну безпеку держави.

Ефективність кредитного процесу залежить від управління кредитним портфелем, контролю за ризиками та якості банківських операцій. Встановлення лімітів за галузями, строками, валютами та видами забезпечення мінімізує ризики і забезпечує фінансову стійкість банків. Цільова модель кредитного процесу має включати критерії надійності, швидкості прийняття рішень, прозорості та незалежності рішень, а також ефективного контролю, що підвищує фінансову безпеку банків і економіки країни.

Разом з тим, українські банки стикаються з низкою проблем: високими операційними витратами, обмеженими механізмами забезпечення, складністю управління кредитним портфелем і нестачею прозорої інформації від позичальників. Споживче та автокредитування супроводжується ризиками повторної реалізації заставного майна, а кредитування у регіонах ускладнене короткостроковими депозитами та обмеженою ресур-

сною базою, що обмежує можливості для довгострокових інвестицій і впливає на фінансову стабільність територій.

Таким чином, вдосконалення банківського кредитування потребує підвищення надійності і ефективності кредитного портфеля, автоматизації процедур, впровадження сучасних моделей оцінки ризиків, удосконалення законодавства та забезпечення прозорості операцій. Це сприяє підвищенню доходності банків, прискоренню обігу фінансових ресурсів та зміцненню економічної і фінансової безпеки України, стимулює інвестиційну активність, розвиток виробництва та покращення добробуту населення.

Література:

1. Бітнер І., Коротких О. Кредитна політика комерційного банку в умовах економічної нестабільності. Економіка та суспільство. 2023. № 56. С. 36—46. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-36

2. Коваленко Д.І. Системні чинники формування кредитної політики банків в умовах економічної нестабільності. URL: https://www.inter-nauka.com/uploads/public/1451482099728.pdf

3. Дзюблюк О. Проблеми активізації банківського кредитування реального сектору економіки в умовах воєнного стану. Вісник Економіки. 2023. № 3. С. 8—25. DOI: https://doi.org/10.35774/visnyk2023.03.008

4. Євенко Т.І. Механізм короткострокового банківського кредитування. East European Scientific Journal. 2021. № 3. С. 39—44.

5. Мушеник І.М., Грушецький С.М. Забезпечення фінансової безпеки України в період воєнного часу та в умовах фінансової інклюзії. Modern Economics. 2022. № 32. С. 70—74. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V32(2022)-09

6. Харун О.А., Грицина Л.А. Розвиток грошово-кредитної політики України в умовах глобалізації. Причорноморські економічні студії. 2019. Вип. 41. С. 34—45. URL: http://bses.in.ua/journals/2019/41_2019/34.pdf

7. Яковлев В., Ткаченко М. Дослідження впливу сучасної державної грошово-кредитної політики на кредитний потенціал банків України. Економіка та суспільство. 2024. № 67. С. 177—190. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-67-177

References:

1. Bitner, I. and Korotkykh, O. (2023), "Credit policy of a commercial bank under economic instability", Ekonomika ta suspilstvo, Vol. 56, pp. 36—46. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-36

2. Kovalenko, D.I. (2023), "Systemic factors of forming bank credit policy under economic instability", Available at: https://www.inter-nauka.com/uploads/public/1451482099728.pdf (Accessed 25 Aug 2025).

3. Dziublyuk, O. (2023), "Problems of activating bank lending to the real sector of the economy under martial law", Visnyk Ekonomiky, Vol. 3, pp. 8—25. DOI: https://doi.org/10.35774/visnyk2023.03.008

4. Yevenko, T.I. (2021), "Mechanism of short-term bank lending", East European Scientific Journal, Vol. 3, pp. 39—44.

5. Mushenyk, I.M. and Hrushetsky, S.M. (2022), "Ensuring financial security of Ukraine during wartime and under financial inclusion", Modern Economics, vol. 32, pp. 70—74. DOI: https://doi.org/10.31521/modecon.V32(2022)-09

6. Harun, O.A. and Hrytsyna, L.A. (2019), "Development of monetary and credit policy in Ukraine under globalization", Prychornomorski ekonomichni studii, vol. 41, pp. 34—45. Available at: http://bses.in.ua/journals/2019/41_2019/34.pdf (Accessed 25 Aug 2025).

7. Yakovlev, V. and Tkachenko, M. (2024), "Research on the impact of modern state monetary and credit policy on the credit potential of Ukrainian banks", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 67, pp. 177—190. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-67-177

*Стаття надійшла до редакції 06.09.2025 р.*

УДК 657.6:005.336.3

*О. Б. Пугаченко,*
*к. е. н., доцент, доцент кафедри аудиту, обліку та оподаткування,*
*Центральноукраїнський національний технічний університет*
*ORCID ID: https://orcid.org/ 0000-0002-2253-050X*
*Т. В. Фоміна,*
*к. е. н., доцент, доцент кафедри аудиту, обліку та оподаткування,*
*Центральноукраїнський національний технічний університет*
*ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-5243-6952*
*М. В. Зоц,*
*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,*
*Центральноукраїнський національний технічний університет*
*ORCID ID: https://orcid.org/0009-0008-8252-2166*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.18.149

# АУДИТОРСЬКИЙ СУПРОВІД: ЗМІСТ, ПРИНЦИПИ ТА ФОРМИ ЗДІЙСНЕННЯ

O. Puhachenko,
PhD in Economics, Associate Professor, Central Ukrainian National Technical University
T. Fomina,
PhD in Economics, Associate Professor, Central Ukrainian National Technical University
M. Zots,
Applicant of the third (educational and scientific) level of higher education, Central Ukrainian National Technical University

## AUDIT SUPPORT: CONTENT, PRINCIPLES AND FORMS OF IMPLEMENTATION

***Представлено авторський підхід до визначення змісту, функцій, переваг, принципів і форм аудиторського супроводу. З'ясовано, що наразі відсутнє законодавче визначення терміну "аудиторський супровід". Запропоновано аудиторський супровід трактувати, як форму професійної взаємодії задля консультаційної та контрольно-перевірочної підтримки замовника, що направлена на забезпечення законності фінансово-господарських операцій, платіжної дисципліни, правильності ведення усіх видів обліку та складання звітності з метою фінансової прозорості й оптимізації діяльності. Виокремлено такі принципи здійснення аудиторського супроводу, як незалежність, об'єктивність, конфіденційність, компетентність і професіоналізм, добросовісність, безперервність супроводу, своєчасність та дотримання законодавства. Встановлено переваги аудиторського супроводу для підприємств-замовників. Виділено такі форми аудиторського супроводу: консультаційні послуги, поточний супровід діяльності, методична допомога, супровід податкових перевірок, складання (перевірка) звітності, аутсорсинг обліку, навчання обліково-аналітичного персоналу, внутрішній аудит, профілактичні заходи.***

***The article reveals the author's approach to determining the content, functions, advantages, principles and forms of audit support based on a comprehensive study of legislative acts, scientific and professional sources and information from official websites of audit entities. It was found that currently there is no legislative definition of the term "audit support". Audit entities define audit support as cooperation (interaction) of companies with auditors, as consulting on***

***accounting and taxation, as conducting current inspections, as an audit of financial statements, as consulting services and support on financial and economic activities, and as audit control over the state of accounting and tax accounting. It is proposed to define audit support as a form of professional interaction for consulting and control and verification support of the customer, aimed at ensuring the legality of financial and economic transactions, payment discipline, correctness of all types of accounting and reporting for the purpose of financial transparency and optimization of activities. The following principles of audit support are identified: independence, objectivity, confidentiality, competence and professionalism, good faith, continuity of support, timeliness and compliance with the law. The advantages of audit support for customer enterprises are established. The following forms of audit support are identified: consulting services, ongoing support of activities, methodological assistance, support of tax audits, preparation (verification) of reporting, outsourcing of accounting, training of accounting and analytical personnel, internal audit, preventive measures. It is emphasized that audit support can also be considered as an investment in the stability and security of the business, since it allows the owners and managers of the client enterprise to concentrate on development, having confidence in the reliability of the financial basis. We see prospects for further research in the development of proposals and methodological recommendations for the implementation of each of the forms of audit support we have identified.***

*Ключові слова: аудиторський супровід, суб'єкти аудиторської діяльності, змістовна характеристика поняття, функції та принци аудиторського супроводу, переваги співпраці із суб'єктами аудиторської діяльності, взаємодія, форми аудиторського супроводу, удосконалення.*

*Key words: audit support, audit entities, substantive characteristics of the concept, functions and principles of audit support, advantages of cooperation with audit entities, interaction, forms of audit support, improvement.*

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

При отриманні послуг з аудиторського супроводу, завдяки глибоким професійним знанням їх надавачів, для замовників забезпечується можливість постійного звернення за фаховими консультаціями, що сприяє ефективності і превентивності внутрішнього контролю, оперативності виявлення помилок і порушень, оптимізації фінансово-господарських процесів та розвитку бізнесу у цілому. Крім того, у випадку судових спорів, фахівці з аудиторського супроводу можуть надавати кваліфіковану підтримку, включаючи аналіз фінансової діяльності, розробку стратегії захисту, підготовку доказової бази та експертні консультації для якісного представлення інтересів замовників у суді.

Аудиторський супровід наразі стає невід'ємною частиною будь-якого успішного бізнесу для забезпечення його надійності, прозорості, убезпечення від ризиків та стабільного розвитку. Укладаючи договір про аудиторський супровід замовники гарантовано отримують якісний, систематичний, об'єктивний, ефективний і професіональний аудиторський контроль за станом бухгалтерського обліку та податкових розрахунків. Також аудиторський супровід дозволяє клієнтам-замовникам покращити ділову репутацію перед засновниками, контрагентами, інвесторами та іншими користувачами фінансової звітності й зацікавленими особами.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аудиторський супровід розглядається у наукових джерелах та фахових публікаціях у контексті надання аудиторських. Так, Будько О., розглядаючи склад аудиторських послуг, виокремлює процес консультування як спільну діяльність консультанта і клієнта з метою вирішення певного завдання та здійснення бажаних змін організації-клієнті [2, с. 49—51]; Жукова Т., Ганус І. та Плікус І., аналізуючи ринок аудиторських послуг в Україні, виокремлюють такі основні проблеми, як входження на ринок професійних послуг, якість цих послуг

**Таблиця 1. Функції аудиторського супроводу**

| Функція | Характеристика |
|---|---|
| Контрольна | Спрямована на виявлення помилок у бухгалтерському обліку, у т.ч. при здійсненні податкових розрахунків, та управлінському |
| Діагностична (аналітична) | Виявлення фінансових, податкових та управлінських ризиків на основі наявної інформації (аналіз первинної документації, перевірка правильності формування регістрів аналітичного та синтетичного обліку, фінансової, статистичної та податкової звітності) |
| Консультаційна | Надання рекомендацій з оптимізації обліку та оподаткування |
| Інформаційна | Інтерпретація норм законодавчих та нормативно-правових актів |
| Превентивна (запобіжна) | Запобігання виникненню порушень та фінансових санкцій шляхом регулярного моніторингу |
| Організаційно-координаційна | Допомога у розробці (удосконаленні) системи внутрішнього контролю, документообороту, облікової політики тощо |
| Захисна (репутаційна) | Супровід під час перевірок, представництво інтересів клієнта перед державними контролюючими органами та в суді |

Джерело: розроблено авторами.

та ціноутворення на послуги з аудиту [1]; Мулик Я. виділяє пріоритетні напрями розвитку вітчизняного ринку аудиторських послуг і наголошує, що їх надання клієнту має відбуватись із врахуванням вимог міжнародних стандартів, законодавства ЄС та передового досвіду [3]; Радіонова Н., досліджуючи стан методологічної та методичної бази аудиторських послуг, наголошує що він визначається глибиною розробки правил і стандартів аудиторської діяльності, як зовнішніх, так і внутрішніх, а також етичних норм [15]; Хрип'юк В. і Ковальова В. наголошують, що підвищення якості надання аудиторських послуг впливає на підвищення конкурентоспроможності фірми на ринку [16]. Дане дослідження є продовженням авторських, що розпочаті у роботах [13, 14].

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає у представленні авторського підходу до визначення змісту, функцій, переваг, принципів і форм аудиторського супроводу на основі комплексного дослідження законодавчих актів, наукових і професійних джерел та інформації з офіційних вебсайтів суб'єктів аудиторської діяльності.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Наразі законодавчого визначення терміну "аудиторський супровід" в Україні немає, що породжує неоднозначність трактування його змісту. Проведений аналіз наукових джерел щодо визначення даної дефініції також не дав позитивних результатів. Проте, суб'єкти аудиторської діяльності на власних офіційних веб-сайтах, наводять різноманітні визначення такої послуги, які аудиторський супровід.

Так, ПП "Аудиторська фірма "5 плюс" аудиторський супровід визначається як: "співпраця компанії з аудитором на постійній основі протягом року, а не лише у період аудиторської перевірки" [8].

АК "Ажур-Аудит" зазначає, що аудиторський супровід "включає консультування з обліку та оподаткування. Проводяться поточні перевірки підприємства щомісяця або щокварталу. Дозволяє виявляти проблеми і помилки своєчасно, до подачі звітності в контролюючі органи" [5].

Компанія "Актив-Аудит" характеризує його як "комплексний аудиторський супровід, що включає аудит фінансової звітності, консультаційне обслуговування з питань фінансово-господарської діяльності, в тому числі: вирішення спірних методологічних питань в області постановки і ведення бухгалтерського і податкового обліку, оптимізація документообігу і оподаткування" [6].

Аудиторський супровід ПАФ "Міжрегіональна аудиторська служба" розглядає як "щомісячний або щоквартальний аудиторський контроль над станом бухгалтерського та податкового обліку суб'єкта господарювання та над роботою головного бухгалтера" [9].

Аудиторська фірма з групи компаній "Сова" зазначає, що аудиторський супровід включає в себе "перевірку правильності відображення всіх первинних документів, що стосуються господарської діяльності підприємства у бухгалтерському та податковому обліку і звітності, а також постійну консультаційну підтримку компанії-клієнта з усіх питань ведення бухгалтерського та податкового обліку з підготовкою рекомендацій щодо їх оптимізації" [4]. Залежно від об'єму робіт, контроль фінансової та господарської діяльності підприємства-замовника здійснюється за узгодженням із ним щомісяця або щокварталу.

Юридична компанія "Факторія Київ" декларує, що аудиторське обслуговування — це форма співпраці, що "включає постійний контроль бухгалтерського та податкового обліку, складання фінансової звітності, постановку бухгалтерського обліку та оптимізацію податкового навантаження" [10].

Компанія "CREDO audit & consulting" зазначає, що "аудиторський супровід діяльності передбачає безперервне співробітництво і взаємодію наших фахівців із замовником, яке дозволяє в оперативному режимі вирішувати всі необхідні питання в області бухгалтерського, податкового, управлінського та кадрового обліку та вирішення інших питань фінансово-правового характеру. Фахівці аудиторської компанії щомісячно та щоквартально проводять аудиторські перевірки стану бух-

**Таблиця 2. Принципи аудиторського супроводу**

| Принцип | Характеристика |
|---|---|
| Незалежність | Суб'єкт аудиторського супроводу є незаангажованим у його господарській діяльності |
| Об'єктивність | Висновки та рекомендації грунтуються виключно на фактах і доказах |
| Конфіденційність | Заборонено розголошення інформації третім особам без дозволу клієнта |
| Компетентність і професіоналізм | Суб'єкт аудиторського супроводу повинен мати необхідні знання, досвід і постійно оновлювати свої професійні навички |
| Добросовісність | Замовлення мають виконуватись сумлінно і відповідально із обов'язковим дотриманням морально-етичних норм |
| Безперервність супроводу | Аудиторський супровід має бути постійним, регулярним та носити перманентний характер |
| Своєчасність | Виявлення проблем має відбуватись до того, як вони стануть критичними (превентивний характер) |
| Дотримання законодавства | Усі рекомендації й дії мають базуватись виключно на нормах чинних нормативно-правових актах та вимогах внутрішніх регламентів |

Джерело: розроблено авторами.

галтерського обліку та звітності і за її результатами представляють звіт про фактичні результати, опис виконаної роботи, за наявності — опис встановлених помилок, порушень законодавства та роз'яснення і рекомендації щодо їх виправлення" [7].

Проаналізувавши наявні трактування змісту поняття "аудиторський супровід" та формуючи авторське наукове бачення, ми вважаємо, що аудиторський супровід — це форма професійної взаємодії задля консультаційної та контрольно-перевірочної підтримки замовника, що направлена на забезпечення законності фінансово-господарських операцій, платіжної дисципліни, правильності ведення усіх видів обліку та складання звітності з метою фінансової прозорості й оптимізації діяльності.

Для кращого розуміння змісту поняття "аудиторський супровід" нами узагальнено основні його функції, що сприяють фінансовій стабільності та управлінській ефективності діяльності підприємств-замовників (таблиця 1).

З урахуванням авторського визначення змісту та функцій аудиторського супроводу можна окреслити беззаперечні переваги даного виду послуг для підприємств-замовників.

ПП "Аудиторська фірма "5 плюс" до переваг супроводу аудиторською фірмою відносять: об'єктивність (допомога у забезпеченні об'єктивного оцінювання фінансових операцій замовника, що є важливим для отримання довіри серед зацікавлених осіб, таких як кредитори й інвестори та при здійсненні внутрішнього контролю); ефективність (висока ефективність роботи аудиторської фірми зумовлена великим досвідом і спеціалізованими знаннями її співробітників у сфері бухгалтерського обліку, що забезпечує швидке та результативне виявлення помилок і недоліків у фінансовій звітності компанії на етапі її підготовки); додана вартість ("покращення внутрішнього контролю, рекомендації щодо оптимізації фінансових процесів та ресурсів — все це може бути внеском аудиторської фірми у розвиток вашого бізнесу" [8]).

ПАФ "Міжрегіональна аудиторська служба" до безумовної переваги аудиторського супроводу відносить те, що періодичність його здійснення дозволяє "глибоко та системно вникнути в фінансово-господарську діяльність замовника, і відповідно, зробити аудиторський контроль над станом бухгалтерського та податкового обліку суб'єкта господарювання ще більш ефективним, а фінансову звітність замовника — ще більш прозорою та грамотно складеною" [9].

В Юридичній компанії "Факторія Київ" вважають, що перевагою аудиторського обслуговування перед разовим консультуванням є те, що ця послуга надається на постійній основі, а фахівці стають обізнаними з особливостями діяльності, структурою та відповідними компетенціями підрозділів компанії-замовника [10].

На наш погляд, переваги аудиторського супроводу проявляються як у короткостроковій перспективі (через оперативне вирішення проблем), так і в довгостроковій (через підвищення стабільності та надійності діяльності підприємства), зокрема:

— зниження фінансових ризиків (превентивна допомога у виявленні помилок, неточностей, порушень);

— підвищення достовірності обліку і звітності (регулярний контроль сприяє забезпеченню якості фінансової інформації);

— відповідність вимогам законодавства та внутрішнім регламентам (відслідковування змін у податковому, бухгалтерському та профільному законодавстві);

— економія часу і ресурсів (частину функцій може взяти на себе суб'єкт аудиторської діяльності, що дозволить зменшити навантаження на штат підприємства-замовника і його керівництво);

— профілактика проблем, а не "гасіння пожеж" (супровід дозволяє виявляти проблеми на ранніх етапах, до моменту перевірок чи кризових ситуацій);

— підтримка у складних або нестандартних ситуаціях (наприклад, при перевірках, судових спорах, реструктуризації або реорганізації бізнесу);

— підвищення ефективності управління (якісна фінансова інформація є основою для прийняття обгрунтованих управлінських рішень);

— гнучкість і адаптивність (аудиторський супровід можна налаштовувати під конкретні потреби (наприк-

**Таблиця 3. Послуги, що можуть надаватись у межах аудиторського супроводу**

<table>
<tr><th>Послуги</th><th colspan="3">Характеристика</th></tr>
<tr><td colspan="4">Послуги у сфері аудиту</td></tr>
<tr><td rowspan="15">Завдання з надання впевненості</td><td colspan="3">Аудит історичної фінансової інформації (зокрема фінансової звітності)</td></tr>
<tr><td colspan="3">Огляд історичної фінансової інформації (зокрема фінансової звітності)</td></tr>
<tr><td rowspan="13">«Завдання з надання впевненості, що не є аудитом чи оглядом історичної фінансової інформації:» [12]</td><td rowspan="8">оцінка (перевірка) ефективності (відповідності)</td><td>системи внутрішнього контролю (аудиту)</td></tr>
<tr><td>використання виробничих потужностей</td></tr>
<tr><td>функціонування системи управління</td></tr>
<tr><td>системи оплати праці та матеріального стимулювання персоналу</td></tr>
<tr><td>систем управління персоналом</td></tr>
<tr><td>інформаційних систем (технологій)</td></tr>
<tr><td>систем інформаційної безпеки діяльності підприємств</td></tr>
<tr><td>систем корпоративного управління</td></tr>
<tr><td colspan="2">«діяльності підприємства вимогам законодавства (податкового, митного, господарського тощо)» [12]</td></tr>
<tr><td colspan="2">«управлінських рішень або окремих господарських операцій вимогам законодавства» [12]</td></tr>
<tr><td colspan="2">«економічні експертизи (крім судової експертизи, експертних досліджень та експертиз за вимогою правоохоронних органів)» [12]</td></tr>
<tr><td colspan="2">оцінка вартості активів (у т.ч. незалежна, але лише за наявності кваліфікаційного свідоцтва оцінювача)</td></tr>
<tr><td rowspan="2">оцінка (тестування)</td><td>надійності системи бухгалтерського обліку</td></tr>
<tr><td>«відповідності рівня професійних знань персоналу, задіяного у фінансово-господарській діяльності» [12]</td></tr>
<tr><td colspan="2">«здійснення на замовлення розрахунків (економічний, фінансовий, стратегічний та інші види аналізу) для оцінки стану та результатів господарської діяльності» [12]</td></tr>
<tr><td colspan="2">перевірка прогнозної фінансової інформації</td></tr>
<tr><td colspan="2">інші завдання, що виконуються як завдання із надання впевненості</td></tr>
<tr><td rowspan="2">«Супутні послуги, визначені Міжнародними стандартами супутніх послуг» [12]</td><td colspan="3">«Завдання з виконання погоджених процедур стосовно фінансової інформації» [12]</td></tr>
<tr><td colspan="3">Завдання із підготовки фінансової інформації</td></tr>
<tr><td colspan="4">Інші послуги, пов’язані з професійною діяльністю</td></tr>
<tr><td colspan="4">Ведення бухгалтерського обліку</td></tr>
<tr><td colspan="4">Складання фінансових звітів</td></tr>
<tr><td colspan="4">Відновлення бухгалтерського обліку</td></tr>
<tr><td rowspan="6">«Консультації з питань бухгалтерського обліку та фінансової звітності» [12]</td><td colspan="3">обрання облікової політики</td></tr>
<tr><td colspan="3">організація бухгалтерського обліку</td></tr>
<tr><td colspan="3">встановлення та дотримання методології бухгалтерського обліку</td></tr>
<tr><td colspan="3">консолідація фінансової звітності</td></tr>
<tr><td colspan="3">«трансформація звітності за іншою, ніж застосовувана, концептуальною основою» [12]</td></tr>
<tr><td colspan="3">інші види консультацій стосовно питань обліку та звітності</td></tr>
<tr><td colspan="4">Консультації з питань системи внутрішнього контролю</td></tr>
<tr><td colspan="4">Консультації з питань оподаткування, у т.ч. із організації податкового обліку та податкової звітності</td></tr>
<tr><td colspan="4">Складання податкових декларацій та звітів</td></tr>
<tr><td colspan="4">Консультації стосовно питань застосування інформаційних технологій</td></tr>
<tr><td rowspan="4">Консультації з інших питань ведення бізнесу та управління:</td><td colspan="3">«правове забезпечення прийняття (або результатів прийняття) управлінських рішень щодо зміни форм власності, форм господарювання, функцій власності, легітимності окремих господарських операцій тощо» [12]</td></tr>
<tr><td colspan="3">«організаційне забезпечення управління – структуризація, реструктуризація, перебудова, розробка нової системи обліку, внутрішнього контролю, внутрішнього аудиту, управління в цілому, розробка внутрішніх інструкцій для посадових осіб, внутрішніх стандартів корпоративного управління тощо» [12]</td></tr>
<tr><td colspan="3">«інформаційного забезпечення управління – консультування з питань вибору програмних продуктів або технічної бази з автоматизації обліку та внутрішнього контролю (аудиту), розробка схем документообігу, форм внутрішніх документів і напрямів інформаційних потоків у системі управління; проведення тренінгів, семінарів з питань обліку, оподаткування, правового забезпечення та організації управління, безпеки бізнесу тощо» [12]</td></tr>
<tr><td colspan="3">управління грошовими потоками та інвестиційною політикою</td></tr>
<tr><td colspan="4">«Розробка для замовника документів, необхідних для легалізації, організації та здійснення господарської діяльності (статути, накази, внутрішні норми та правила, посадові інструкції, документи системи стимулювання персоналу тощо)» [12]</td></tr>
<tr><td colspan="4">«Проведення професійних тренінгів для бухгалтерів та керівників з питань, що належать до професійної компетенції аудиторів» [12]</td></tr>
<tr><td colspan="4">«Представництво інтересів замовника з питань обліку, аудиту, оподаткування в державних органах, організаціях або в суді» [12]</td></tr>
<tr><td colspan="4">«Інші види професійних послуг, надання яких не суперечить стандартам аудиторської діяльності, Кодексу професійної етики аудитора та які не заборонені чинним законодавством України, рішеннями Аудиторської палати України» [12]</td></tr>
<tr><td colspan="4">Організаційне та методичне забезпечення аудиту</td></tr>
<tr><td colspan="4">Розробка і видання методичних матеріалів (рекомендацій, вказівок, внутрішніх стандартів, практичних посібників, програмного забезпечення тощо)</td></tr>
<tr><td colspan="4">Проведення професійних тренінгів для практикуючих аудиторів</td></tr>
<tr><td colspan="4">Здійснення відповідних заходів із контролю якості аудиторських послуг</td></tr>
</table>

Джерело: узагальнено авторами на основі [12].

**Таблиця 4. Основні форми аудиторського супроводу**

| Форма аудиторського супроводу | Характеристика | Переваги |
|---|---|---|
| Консультаційні послуги | Надання усних або письмових консультацій щодо обліку, податків, контролю | Швидке вирішення проблем |
| | | Гнучкість у запитах |
| | | Доступність для малого бізнесу |
| Поточний супровід діяльності | Постійна участь суб'єкта аудиторської діяльності у веденні обліку, перевірці документів, розрахунків тощо | Зниження ризиків помилок |
| | | Підвищення якості обліку |
| | | Оперативність реагування |
| Методична допомога | Розробка внутрішніх політик і регламентів з обліку, контролю, звітності | Уніфікація процесів |
| | | Підвищення ефективності управління |
| | | Юридична захищеність |
| Супровід податкових перевірок | Представництво інтересів перед податковими органами, аналіз ризиків | Мінімізація донарахувань |
| | | Професійний захист у спорах |
| | | Зниження стресів для замовника |
| Складання / перевірка звітності | Формування фінансової та податкової звітності або її перевірка перед поданням | Гарантія достовірності |
| | | Відповідність вимогам законодавства |
| | | Економія часу |
| Аутсорсинг обліку | Повне або часткове ведення обліку зовнішнім фахівцем | Зниження витрат на штат облікових працівників |
| | | Висока якість |
| | | Безперервність облікових процесів |
| Навчання обліково-аналітичного персоналу | Тренінги, семінари, практичні заняття для бухгалтерів і керівництва | Підвищення кваліфікації |
| | | Самостійність працівників |
| | | Зниження потреби в зовнішньому супроводі |
| Внутрішній аудит | Організація системи внутрішнього контролю або її виконання зовнішнім аудитором | Систематичний контроль |
| | | Незалежна оцінка |
| | | Посилення корпоративного управління |
| Профілактичні заходи | Моніторинг поточної діяльності з метою запобігання порушенням та помилкам | Попередження застосування фінансових санкцій |
| | | Вчасне виявлення проблем |
| | | Підвищення надійності звітності |

Джерело: розроблено авторами.

лад, лише окремий об'єкт обліку чи господарські операції або повний супровід діяльності));

— конфіденційність і незалежний погляд (суб'єкт аудиторської діяльності не є працівником підприємства-замовника, тому може об'єктивно оцінювати ситуацію без внутрішнього тиску, а також несе відповідальність за збереження комерційної таємниці та персональних даних);

— підвищення інвестиційної привабливості (прозора та достовірна звітність стає вагомим аргументом для інвесторів, банків, партнерів) тощо.

На наше переконання, аудиторський супровід повинен здійснюватися з дотриманням як етичних, так і професійних принципів, що забезпечують якість, об'єктивність та юридичну чистоту процесу (таблиця 2).

Форми аудиторського супроводу законодавством не визначено. Законом України "Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність" [11] передбачається надання аудиторських та неаудиторських послуг, а саме:

— "складання податкової звітності, розрахунку податків, інших обов'язкових зборів та платежів, представництва юридичних осіб у спорах із зазначених питань" [11];

— "надання консультаційних послуг з питань оподаткування, а також, у разі, коли допомога суб'єкта аудиторської діяльності не вимагається законодавством, послуг з визначення державних дотацій та податкових пільг" [11];

— ведення бухгалтерського обліку та складання фінансової звітності;

— "розробка та впровадження процедур внутрішнього контролю або процедур з управління ризиками, що пов'язані з формуванням фінансової інформації, а також розробка та впровадження інформаційних систем, пов'язаних з фінансовою інформацією" [11];

— "надання правової допомоги у формі: послуг юрисконсульта із забезпечення ведення господарської діяльності; ведення переговорів від імені юридичних осіб; представництва інтересів у суді" [11];

— "кадрове забезпечення юридичних осіб у сфері бухгалтерського обліку, оподаткування та фінансів, у тому числі послуги з надання персоналу, що приймає управлінські рішення та відповідає за складання фінансової звітності" [11];

— послуги з оцінки, у т.ч виконані при наданні актуарних послуг чи послуг щодо супроводу судового процесу;

— "послуги, пов'язані із залученням фінансування, розподілом прибутку, розробкою інвестиційної стратегії, окрім послуг з надання впевненості щодо фінансової інформації, зокрема проведення процедур, необхідних для підготовки, обговорення та випуску листів-

підтверджень у зв'язку з емісією цінних паперів юридичних осіб" [11];

— "послуги, пов'язані з функцією внутрішнього аудиту підприємства, що становить суспільний інтерес, якому надаються послуги з обов'язкового аудиту фінансової звітності" [11];

— "послуги, пов'язані з просуванням акцій юридичної особи, якій надаються послуги з обов'язково аудиту, торгівля чи підписка на акції такої юридичної особи" [11].

Рішенням АПУ "Про Перелік послуг, які можуть надавати аудитори (аудиторські фірми)" [12] затверджено такі послуги і їх згруповано у таблиці 3.

Для малого і середнього бізнесу оптимальним є поєднання консультаційних послуг, періодичних профілактичних перевірок та аутсорсингу окремих функцій. Для великих компаній актуальні внутрішній аудит, процедури незалежної перевірки (аудит фінансової звітності) та методологічна підтримка.

Ми вважаємо, що форми аудиторського супроводу — це способи, за допомогою яких суб'єкти аудиторської діяльності здійснюють підтримку замовника у процесі ведення фінансово-господарської діяльності (таблиця 4).

На відміну від класичного аудиту, що має завершений характер і грунтується на оцінці вже здійснених операцій, аудиторський супровід часто має поточний, консультаційний або профілактичний характер.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дозволило з'ясувати, що наразі відсутнє законодавче визначення терміну "аудиторський супровід". У науковій літературі цьому питанню приділяється увага, але у контексті його переваг без чіткого визначення змісту даного поняття. Суб'єкти аудиторської діяльності визначають аудиторський супровід і як співпрацю (взаємодію) компаній з аудиторами, і як консультування з обліку та оподаткування, і як проведення поточних перевірок, і як аудит фінансової звітності, і як консультаційне обслуговування і підтримку з питань фінансово-господарської діяльності, і як аудиторський контроль над станом бухгалтерського та податкового обліку. Таке розмаїття підходів до трактування змісту аудиторського супроводу уможливило представлення його авторського трактування як форми професійної взаємодії задля консультаційної та контрольно-перевірочної підтримки замовника, що направлена на забезпечення законності фінансово-господарських операцій, платіжної дисципліни, правильності ведення усіх видів обліку та складання звітності з метою фінансової прозорості й оптимізації діяльності.

Доведено, що здійснення аудиторського супроводу має відбуватись не лише на основі професійних вимог, а й з дотриманням морально-етичних засад суб'єктів аудиторської діяльності, що дозволили нам виокремити такі його принципи, як незалежність, об'єктивність, конфіденційність, компетентність і професіоналізм, добросовісність, безперервність супроводу, своєчасність та дотримання законодавства.

Аудиторський супровід має ряд переваг для його замовників — мінімізація помилок, юридична безпека, підвищення прозорості діяльності, раціональне використання ресурсів, підвищення інвестиційної привабливості тощо.

З урахуванням того, що чітко визначених форм аудиторського супроводу наразі також немає, нами виділено такі його форми: консультаційні послуги, поточний супровід діяльності, методична допомога, супровід податкових перевірок, складання (перевірка) звітності, аутсорсинг обліку, навчання обліково-аналітичного персоналу, внутрішній аудит, профілактичні заходи.

В умовах глобалізації та обраного євроінтеграційного вектору розвитку України якісний супровід суб'єктами аудиторської діяльності — це необхідність для бізнесу будь-якого розміру та виду діяльності. Саме тому, для забезпечення надійності інформації про фінансову діяльність, важливо звертатись до кваліфікованих аудиторів й аудиторських компаній із досвідом, потужним штатом фахівців та гарною професійною репутацією.

Аудиторський супровід можна розглядати і як інвестиції у стабільність та безпеку бізнесу, адже він дозволяє власникам і керівникам підприємства-замовника сконцентруватися на розвитку, маючи впевненість у надійності фінансової основи. Перспективи подальших досліджень вбачаються нам у розробці пропозицій та методичних рекомендацій щодо реалізації кожної з виокремлених нами форм аудиторського супроводу.

Література:

1. Жукова Т.А., Ганус І.С., Плікус І.Й. Аналіз ринку аудиторських послуг в Україні. Вісник СумДУ. Серія "Економіка". 2019. № 2. С. 63—69.

2. Конспект лекцій з дисципліни "Аудит" для здобувачів вищої освіти першого (бакалаврського) рівня зі спеціальності 071 "Облік і оподаткування" за освітньо-професійною програмою "Облік і оподаткування" / Укл. Оксана БУДЬКО. Кам'янське: ДДТУ, 2025. 125 с.

3. Мулик Я.І. Аудиторська діяльність в Україні: сучасний стан, реформування та розвиток. Агросвіт. 2020. № 7. С. 37—47.

4. Офіційний сайт Групи компаній "Сова". URL: https://www.sova.ua/ua/holding/audit/audit-services.html (дата звернення: 22.08.2025).

5. Офіційний сайт Компанії "Ажур-Аудит". URL: https://www.ajuraudit.com.ua/uk/ (дата звернення: 26.08.2025).

6. Офіційний сайт Компанії "АКТИВ-АУДИТ". URL: https://active-audit.com.ua (дата звернення: 27.08.2025).

7. Офіційний сайт Компанія "CREDO audit & consulting". URL: https://www.credo.com.ua/about/ (дата звернення: 27.08.2025).

8. Офіційний сайт ПП "Аудиторська фірма "5 плюс". URL: https://www.af5plus.com/posluhy/audytorskyi_suprovid/ (дата звернення: 22.08.2025).

9. Офіційний сайт Приватної аудиторської фірми "Міжрегіональна аудиторська служба". URL: https://www.mas-audit.com.ua/services/add-audit/maintenance.php (дата звернення: 22.08.2025).

10. Офіційний сайт Юридичної компанії "Факторія Київ". URL: https://faktoria.kiev.ua/uk/auditorske-abonentne-obslugovuvannya/ (дата звернення: 22.08.2025).

11. Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність: Закон України від 21.12.2017 р. № 2258-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2258-19 (дата звернення: 25.08.2025).

12. Про Перелік послуг, які можуть надавати аудитори (аудиторські фірми): Рішення АПУ від 22.12.2011 р. № 244/14. URL: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr244230-11#Text (дата звернення: 26.08.2025).

13. Пугаченко О.Б. Безперервне професійне навчання аудиторів: сутність, законодавче регулювання та порядок здійснення Економічний простір: Збірник наукових праць. 2021. № 173. С. 81—87.

14. Пугаченко О.Б. Аналіз завдань з надання впевненості, що не є аудитом чи оглядом історичної фінансової звітності, які надають суб'єкти аудиторської діяльності в Україні. Соціально-економічні аспекти розвитку підприємництва в Україні: Колективна монографія під ред. д.е.н., професора О.О. Непочатенко. Умань: Видавець "Сочинський М.М.", 2018. С. 206—215.

15. Радіонова Н.Й. Здійснення зовнішнього контролю якості аудиторських послуг в Україні. Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством: матеріали VI Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції, присвяченої пам'яті професора, заслуженого працівника вищої школи Дмитра Мусійовича Фесенка, м. Полтава, 30—31 березня 2023 року. Ч. 1. Полтава: ПДАУ, 2023. С. 278—280.

16. Хрип'юк В., Ковальова В. Проблемні питання якості аудиторських послуг. Економіка та суспільство. 2022. № 44. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-51 (дата звернення 27.08.2025).

References:

1. Zhukova, T.A., Hanus, I.S. and Plikus, I.J. (2019), "Analysis of the market of auditing services in Ukraine", Visnyk SumDU. Seriia "Ekonomika", vol. 2, pp. 63—69.

2. Bud'ko, O. (2025), Konspekt lektsij z dystsypliny "Audyt" dlia zdobuvachiv vyschoi osvity pershoho (bakalavrs'koho) rivnia zi spetsial'nosti 071 "Oblik i opodatkuvannia" za osvitn'o-profesijnoiu prohramoiu "Oblik i opodatkuvannia" [Lecture notes on the discipline "Audit" for applicants for higher education of the first (bachelor's) level in the specialty 071 "Accounting and Taxation" according to the educational and professional program "Accounting and Taxation"], DDTU, Kam'ians'ke, Ukraine.

3. Mulyk, Y. (2020), "Audit activities in Ukraine: current situation, reform and development", Agrosvit, vol. 7, pp. 37—47.

4. Sova (2025), available at: https://www.sova.ua/ua/holding/audit/audit-services.html (Accessed 22.08.2025).

5. Ajur-Audit (2025), available at: https://www.ajur-audit.com.ua/uk/ (Accessed 26.08.2025).

6. Active-Audit (2025), available at: https://active-audit.com.ua (Accessed 27.08.2025).

7. CREDO audit & consulting (2025), available at: https://www.credo.com.ua/about/ (Accessed 27.08.2025).

8. 5plus (2025), available at: https://www.af5plus.com/posluhy/audytorskyi_suprovid/ (Accessed 22.08.2025).

9. Mizhrehional'na audytors'ka sluzhba (2025), available at: https://www.mas-audit.com.ua/services/add-audit/maintenance.php (Accessed 22.08.2025).

10. Faktoria Kyiv (2025), available at: https://faktoria.kiev.ua/uk/auditorske-abonentne-obslugovuvannya/ (Accessed 22.08.2025).

11. Verkhovna Rada of Ukraine (2017), The Law of Ukraine "On Audit of Financial Reporting and Auditing Activities", available at: http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2258-19 (Accessed 25.08.2025).

12. Audit Chamber of Ukraine (2011), "About the List of services that auditors (audit firms) can provide", available at: https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr244230-11#Text (Accessed 26.08.2025).

13. Puhachenko, O.B. (2021), "Continuous professional training of auditors: essence, legislative regulation and procedure for implementation", Ekonomichnyj prostir: Zbirnyk naukovykh prats', vol. 173, pp. 81—87.

14. Puhachenko, O.B. (2018), "Analysis of assurance tasks that are not an audit or a review of historical financial statements provided by audit entities in Ukraine", Sotsial'no-ekonomichni aspekty rozvytku pidpryiemnytstva v Ukraini [Socio-economic aspects of entrepreneurship development in Ukraine], Vydavets' "Sochyns'kyj M.M.", Uman', Ukraine, pp. 206—215.

15. Radionova, N.J. (2023), "External quality control of audit services in Ukraine", Aktual'ni problemy ta perspektyvy rozvytku obliku, analizu ta kontroliu v sotsial'no-oriientovanij systemi upravlinnia pidpryiemstvom: materialy VI Vseukrains'koi naukovo-praktychnoi Internet-konferentsii, prysviachenoi pam'iati profesora, zasluzhenoho pratsivnyka vyschoi shkoly Dmytra Musijovycha Fesenka [Current problems and prospects for the development of accounting, analysis and control in a socially oriented enterprise management system: materials of the VI All-Ukrainian scientific and practical Internet conference dedicated to the memory of professor, honored worker of higher education Dmytro Musiyovych Fesenko], PDAU, Poltava, Ukraine, vol. 1, pp. 278—280.

16. Khryp'iuk, V. and Koval'ova, V. (2022), "Problematic issues of the quality of audit services", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 44. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-44-51

*Стаття надійшла до редакції 28.08.2025 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 334.722.24

*Н. В. Назаренко,*
*аспірант кафедри економіки праці та менеджменту,*
*Навчально-науковий інститут економіки і управління,*
*Національний університет харчових технологій*
*ORCID ID: https://orcid.org/0009-0000-7928-009X*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.18.157

# ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ФРАНЧАЙЗИНГУ ЯК МОДЕЛІ РОЗВИТКУ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

N. Nazarenko,
Postgraduate student, National University of Food Technologies

## THEORETICAL AND PRACTICAL ASPECTS OF FRANCHISING AS A MODEL FOR THE DEVELOPMENT OF MODERN ENTREPRENEURSHIP

***Стаття присвячена дослідженню франчайзингу як ефективного інструменту масштабування підприємницької діяльності та підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Проаналізовано теоретичні засади франчайзингових відносин на основі агентської теорії та теорії дефіциту ресурсів, що дозволяє розкрити особливості взаємовідносин між франчайзером та франчайзі, мотиваційні механізми суб'єктів господарювання при укладанні франчайзингової угоди та обрати її оптимальну структуру. Окрему увагу приділено перевагам і обмеженням франчайзингу для обох сторін, а також визначення впливу економічних, культурних та регіональних чинників на ефективність франчайзингу" зокрема і у міжнародному контексті. Результати дослідження свідчать про значущість франчайзингу для зменшення підприємницьких ризиків, підвищення операційної ефективності та розвитку бізнесу, а також визначають напрями подальших досліджень у сфері адаптації франчайзингових моделей до умов різних ринків.***

***This article investigates franchising as a strategic and effective mechanism for scaling business operations and enhancing competitiveness in contemporary entrepreneurial environments. Franchising is examined as a tool that enables rapid market expansion, access to standardized business processes, and utilization of intangible assets such as trademarks, patents, and proprietary knowledge. The study draws on agency theory and resource scarcity theory, which provide a theoretical framework for understanding the relationship between franchisors and franchisees, including motivational mechanisms, contractual structures, and the alignment of interests. The analysis highlights both the advantages and limitations of franchising for all parties involved. For franchisors, franchising offers the opportunity to expand with reduced financial risk, maintain brand integrity, diversify market exposure, and access local knowledge through franchisee networks. For franchisees, it provides a tested business model, operational guidance, marketing support, training opportunities, and the ability to enter markets with lower initial investment and risk. The article also emphasizes the critical influence of economic, cultural, and regional factors, particularly in***

***international franchising, where adapting business models to local market conditions and cultural norms is essential for effective implementation. Furthermore, franchising contributes to risk diversification, operational efficiency, and sustainable business development. The study identifies areas for future research, including the impact of digitalization and innovative technologies on franchise operations, optimization of franchisor-franchisee collaboration, and the development of adaptive strategies for international market expansion. Overall, this research contributes to a deeper understanding of franchising as a complex business model that balances the interests of franchisors and franchisees while providing a pathway for growth, risk management, and long-term competitiveness in dynamic and diverse market environments.***

*Ключові слова: франчайзинг, агентська теорія, теорія дефіциту ресурсів, масштабування бізнесу, франчайзер, франчайзі, міжнародний ринок.*

*Key words: franchising, agency theory, resource scarcity theory, business scaling, franchisor, franchisee, international market.*

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

У сучасних умовах глобалізації та зростаючої конкуренції на світових ринках підприємства постійно шукають інноваційні форми ведення бізнесу, що забезпечують ефективне масштабування, зниження ризиків та зміцнення конкурентних позицій. Однією з найбільш поширених і результативних моделей у цьому контексті виступає франчайзинг, який поєднує у собі переваги підприємницької ініціативи та можливості використання перевірених бізнес-технологій.

Франчайзингова модель демонструє здатність забезпечувати стійкість бізнесу навіть в умовах економічної турбулентності, сприяє інтеграції у ланцюг створення цінності та стимулює розвиток інноваційної та підприємницької активності. Завдяки поєднанню ресурсів і досвіду франчайзера з підприємницькою гнучкістю франчайзі, ця форма співпраці створює додаткові конкурентні переваги та дозволяє швидко адаптуватися до викликів динамічного ринкового середовища.

Водночас розвиток франчайзингу супроводжується низкою обмежень та викликів, серед яких — необхідність дотримання встановлених стандартів, загроза обмеження підприємницької ініціативи та вплив культурних відмінностей у процесі міжнародної експансії.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичне підгрунтя франчайзингу найбільш повно розкривається у межах агентської теорії [9; 12; 13; 20; 28; 29] та теорії дефіциту ресурсів [10; 11; 16; 17; 23], які пояснюють природу взаємовідносин між франчайзером і франчайзі та особливості формування угод.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю комплексного вивчення переваг і ризиків франчайзингової моделі в умовах глобальної економічної нестабільності та пошуку ефективних механізмів її використання як інструменту сталого розвитку бізнесу.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета дослідження полягає у теоретичному обгрунтуванні та систематизації особливостей розвитку франчайзингу як сучасної бізнес-моделі, визначенні його переваг та обмежень для учасників, а також у виявленні чинників, що впливають на ефективність його застосування в умовах сучасного ринкового середовища.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Ефективне масштабування бізнесу передбачає використання широкого набору можливостей, які обираються відповідно до обставин, що включають фінансові можливості, бажання працювати на стандартизованих технологіях, бажаний ступінь незалежності підприємця та ін. Важливу роль при наданні переваги франчайзингу відіграють нематеріальні майнові переваги (торгова марка, патент, авторське право) та унікальні (ідіосинкратичні) знання: чим вища кваліфікація менеджерів та стандарти галузі, а також чим ширший досвід та сегмент ринку, тим більша ймовірність використання франчайзингу [18].

Крім того, на думку [3] інтеграція в ланцюг створення цінності через франчайзинг підвищує операційну ефективність.

Серед факторів, що визначають доцільність прийняття рішення про франчайзинг, необхідно визначити чинники, що є специфічними для фірми та чинники, що специфічні для галузі, регіону, країни.

Особливістю використання франчайзингу є те, що, на думку авторів [27] існує кілька причин, які пояснюють зростання та розвиток бізнес-моделі франчайзингу:

по-перше, франчайзинг дозволяє франчайзеру швидше розширюватися та виходити на нові ринки;

по-друге, франчайзинг дозволяє підприємцю створювати бізнес та досягати самозайнятості, беручи на себе менші ризики.

**Таблиця 1. Систематизація наукових підходів до вирішення завдань франчайзингової діяльності**

| Автор | Завдання, що вирішуються |
|---|---|
| **Агентська теорія** | |
| Panda B., Leepsa N. [28] | Врегулювання конфлікту інтересів та вартості агентства, що виникають через відокремлення власності від контролю, різні уподобання щодо ризику, інформаційну асиметрію та моральні ризики. Створення основи для розуміння управління прибутком. |
| Hendrastuti R., Harahap R. [13]. | Вивчення дизайну контрактів для вирішення проблеми агенства та агентських витрат, що виникають у результаті агентських відносин |
| Myers S. C., Majluf N. S. [26] | Вирішення агентських проблем, що виникають через неефективність та інформаційну асиметрію, обгрунтування фінансової поведінки франчайзі та франчайзера |
| Deegan C. [12] | Вирішення проблем, пов'язаних із агентськими втратами як результату прийнятих агентами неефективних рішень |
| Lafontaine F. [19] | Визначення структури франчайзингового договору. Балансування ризику між франчайзером та франчайзі |
| Combs J., Ketchen D. [9] | Вирішення проблем стимулювання, спричинених розділенням власності та контролем між принципалом та агентом, коли перший надає повноваження другому |
| Navarro Sanfelix G., Puig F. [27] | Вбудовування активів знань у контракти у відносинах франчайзер-франчайзі та розподіл ризиків |
| **Теорія ресурсних обмежень** | |
| Ketchen D., Ireland R.D., Snow C.C.[17] | Можливість отримання доступу до критично важливих і часто дефіцитних ресурсів, з метою подолання ресурсних обмежень для зростання |
| Das T.K., Teng B.S. [11] | Забезпечення пошуку та доступу до взаємодоповнюючих ресурсів, що, за умови їхньої конфігурації, оптимізують потенціал створення вартості |
| McDermott M. J., Butler D. [23] | Визначення впливу галузі та віку на володіння франчайзинговим бізнесом та задоволеність роботою |
| **Агентська теорія та теорія обмеженості ресурсів** | |
| Manna D. R., Smith A. D., Synowka D. P. [21] | Пошук компромісів між принципалом та агентом |
| Combs J. G., Michael S. C., Castrogiovanni G. J. [8] | Розроблення механізму пом'якшення фінансових та управлінських обмежень на зростання. Визначення механізму покращення узгодженості стимулів на рівні франчазера та франчайзі |
| Ramón Bernardo. [4] | Визначення взаємозалежності між мотивацією франчайзі та фінансовими обмеженнями |
| Chirico F., Ireland D., Sirmon D. [7] | Забезпечення відповідності інтересів між франчайзером та франчайзі. Формування набору нематеріальних ресурсів, що призводить до високого рівня створення цінності |
| **Інституційна теорія** | |
| Barthélemy J. [2] | Врахування тисків, що виникають з навколишнього середовища |

Джерело: узагальнено автором.

Особливого значення в цих умовах набуває вихід на міжнародні ринки. При реалізації міжнародного франчайзингу основною перешкодою для його розвитку виступає етноцентричний підхід до управління, що являє собою сприйняття та оцінку інших культур через цінності, традиції та норми власної етнічної групи, яка, на думку менеджменту, є зразковою.

При цьому, якщо франчайзер не змінить власні домінуючі норми та цінності в бік унікальних культурних особливостей кожної цільової країни, ефективного впровадженняю франчайзингу не відбудеться [1].

Перевагами франчайзингу є його здатність протистояти економічним кризам, забезпечувати стимулювання підприємницької та інноваційної діяльності, що дозволяє зменшити бізнес-ризики.

Франчайзинг для франчайзера забезпечує нижчий ризик інвестицій, цілісність бренду, дозволяє зберегти контроль над веденням бізнесу в умовах нестабільного зовнішнього середовища, викликаного економічними та політичними потрясіннями, отримання додаткових переваг у масштабах виробництва та розвитку ринку, можливість виведення товару (послуги) на нові ринки, у тому числі й міжнародні й такі, до яких закритий доступ іноземному капіталу, тощо [5; 15; 22].

Проте, враховуючи, що ризики при здійсненні франчайзингової діяльності нижче, то, відповідно, і норма прибутковості буде нижчою.

Можливість навчання для персоналу та менеджменту без вкладання додаткових коштів, передбачуване стратегічне планування, розуміння потреб споживачів, підтримка у здійсненні маркетингової діяльності, використання налагодженої бізнес-системи, можливість подальшого розширення бізнесу, забезпечує підприємницьку гнучкість, тощо — це можливості для франчайзі, економія на операційних витратах, що відкриваються із підписанням франчайзингової угоди [5; 15; 22].

Використання франчайзингу вирішує проблему відкриття бізнесу при недостатності інвестування, підвищує фінансову та ринкову стійкість бізнес-моделі, підвищує цінність бренду, закріплює або розширює конку-

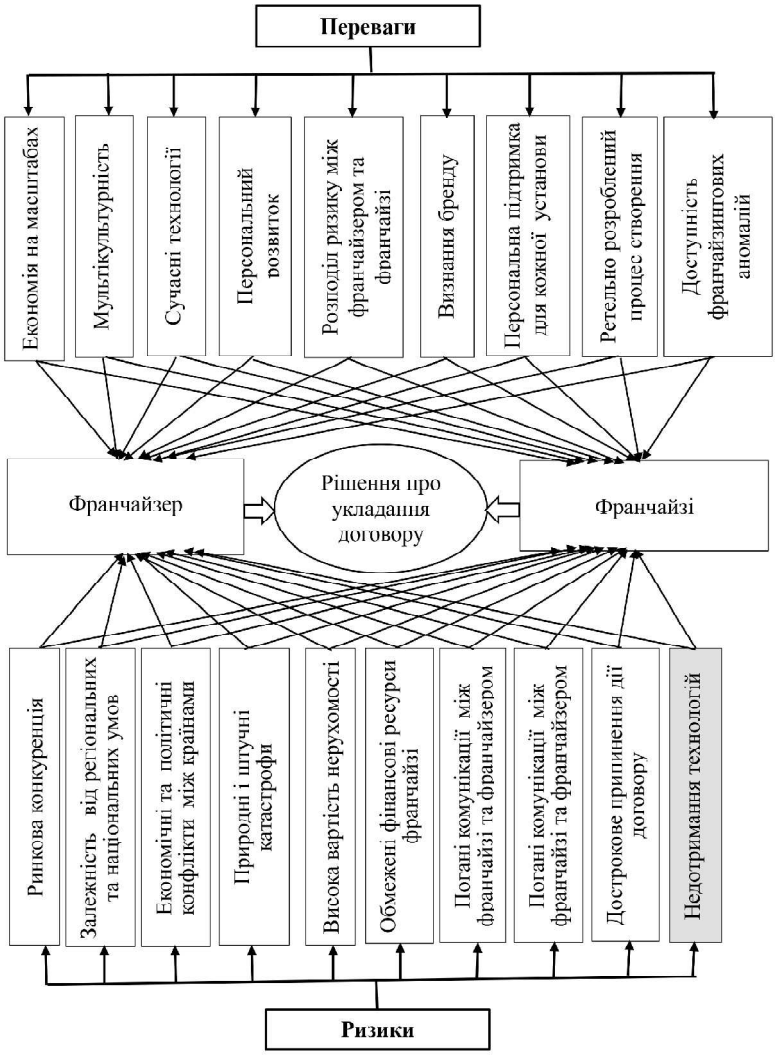



**Рис. 1. Чинники впливу на франчайзера та франчайзі при укладанні франчайзингової угоди**

Джерело: удосконалено автором за [18, с. 238].

рентну позицію, забезпечує підприємницьку гнучкість та мінімізує витрати фірми на моніторинг, координацію та залучення клієнтів, зменшує невизначеністьі грошових потоків [24, с. 3].

Обмеженнями для франчайзі виступають:

— здійснення жорсткого контролю з боку франчайзера;

— дотримання чітких стандартів при виробництві товарів (наданні послуг);

— регулярні виплати;

— обмеження підприємницької ініціативи та креативності;

— загроза виходу із франчайзингової угоди [24, с. 3; 25].

У наукових публікаціях теоретичні засади франчайзингу будуються, переважно, на агентській теорії та теорії дефіциту ресурсів. Так, у статті [6] зазначається, шо для пояснення франчайзингу необхідні як агентська, так і теорія дефіциту ресурсів.

Агентська теорія та теорія дефіциту ресурсів (теорія обмеженості ресурсів) пояснюють різні аспекти франчайзингу, визначають взаємовідносини між франчайзером та франчайзі, пояснюють різні підходи до побудови франчайзингових угод, відмінність у здійсненні платежів, мотивацію як франчайзерів, так і франчайзі тощо. Приклади реалізації завдань при здійсненні франчайзингу наведено у табл. 1.

Успіх франчайзера та франчайзі взаємозалежний, і тому вкрай важливо, щоб кожен з них приділяв повну увагу вибору своїх "партнерів" у бізнесі [14].

Дослідження у сфері франчайзингу зосереджувалися, серед інших аспектів, на побудові теоретичних основ, заснованих на теорії дефіциту ресурсів (обмеженості ресурсів) [10; 16], теорії агентства [20; 29].

Агентська теорія пояснює взаємовідносини між принципалами (у разі франчайзингу — франчайзер) та агентами (у разі франчайзингу — франчайзі). Відповідно до агентської теорії принципал делегує агента для виконання певного роду робіт. У таких франчайзингових відносинах одна сторона діє від імені іншої. Проте, згідно з класичною агентською теорією, виникає проблема щодо того, що інтереси принципалу та агенту можуть не співпадати.

Окрім цього, відносини між принципалом і агентом відзначаються наявністю невизначеності та ризику, які

можуть виникати для обох сторін франчайзингової угоди.

В межах теорії дефіциту ресурсів франчайзинг розглядається як можливість здійснення підприємницької діяльності в умовах обмеженості доступності до ринку капіталу та нематеріальних активів.

Теорія дефіциту ресурсів, крім того, спрямована на формування ефективних умов франчайзингової угоди і розглядає компроміс між необхідністю забезпечити франчайзі страхування від ризику та створити умови для ефективної мотивації.

Однією із переваг франчайзингу є можливість диверсифікації ризиків. Переваги та ризики франчайзера та франчайзі при підписанні франчайзингової угоди наведено на рис. 1.

У статті [8] зазначає, що франчайзинг як організаційна форма, може розглядатись як важливий чинник реалізації підприємницької ініціативи за наближення товарів чи послуг до географічно розподілених клієнтів, що дозволяє забезпечити успішне застосування бізнес-моделі франчайзера.

Ефективна реалізація франчайзингу, з точки зору доступу до активів, вигідна як франчайзеру, так і франчайзі. Франчайзер використовує активи франчайзі як фінансові, так і нефінансові (фінансовий капітал, креативність персоналу, знання особливостей ведення бізнесу на географічно віддалених територіях). Натомість франчайзі виграє від використання переважно нефінансових активів франчайзера (відомий бренд, організація бізнесу, відпрацьовані технології, маркетингові заходи).

Обидві сторони франчайзингової угоди мають можливість завдяки її реалізації залучати додаткові ресурси, мінімізувати прояви опортуністичної поведінки та підвищувати ймовірність формування додаткової цінності [7].

Таким чином, франчайзинг є ефективним інструментом масштабування підприємництва, який поєднує переваги для обох сторін угоди, водночас потребуючи врахування культурних, економічних та інституційних факторів для забезпечення його успішної реалізації.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Франчайзинг постає дієвим інструментом розширення бізнесу, оскільки надає можливість виходу на нові ринки за умов зниження ризиків та зменшення потреби у значних інвестиційних витратах. Для франчайзера його застосування забезпечує збереження контролю над бізнесом, підтримання цілісності бренду, диверсифікацію ризиків і доступ до нових ринкових сегментів. Для франчайзі, у свою чергу, франчайзинг відкриває можливості використання перевіреної бізнес-моделі, зменшення операційних витрат, отримання маркетингової підтримки та швидкого виходу на ринок.

Водночас для франчайзі характерними є певні обмеження, серед яких жорстка регламентація діяльності, високий рівень контролю з боку франчайзера, обмеження у прийнятті управлінських рішень та регулярні фінансові зобов'язання, що можуть знижувати рівень прибутковості.

У міжнародному аспекті вагомим бар'єром розвитку франчайзингу залишається етноцентричний підхід до управління, подолання якого можливе лише через адаптацію бізнес-моделей до культурних особливостей відповідних ринків.

Теоретичні засади функціонування франчайзингу пояснюються поєднанням агентської теорії та теорії дефіциту ресурсів, що дає змогу розкрити характер взаємовідносин між франчайзером і франчайзі, а також визначити франчайзинг як інструмент доступу до обмежених ресурсів та мінімізації підприємницьких ризиків.

У цілому франчайзинг можна розглядати як ефективний механізм масштабування підприємництва, здатний поєднувати інтереси обох сторін угоди за умови урахування культурних, економічних і інституційних чинників, що впливають на результативність його реалізації.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з аналізом ефективності міжнародного франчайзингу з урахуванням культурних, економічних та інституційних особливостей різних ринків, розробкою моделей мінімізації ризиків для франчайзера та франчайзі, а також дослідженням впливу цифровізації та інноваційних технологій на динаміку франчайзингових відносин.

Література:

1. Altinay L. The internationalization of hospitality firms: factors influencing a franchise decision-making process. Journal of Services Marketing. 2007. V. 21, № 6. Pp. 398—409. DOI: https://doi.org/10.1108/08876040710818895

2. Barthelemy J. Agency and institutional influences on franchising decisions. Journal of Business Venturing. 2011. V. 26, № 1. Pp. 93—103. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.05.002

3. Ben Aissa S., Goaied M. Determinants of tourism hotel market efficiency. International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research. 2016. V. 10, № 2. Pp. 173—190. DOI: https://doi.org/10.1108/ijcthr-11-2013-0080

4. Bernardo R. An analysis of three confronting theories to explain franchising supply. Journal of Business & Economics Research (JBER). 2012. V. 10, № 3. DOI: https://doi.org/10.19030/jber.v10i3.6856

5. Brookes M., Roper A. The impact of entry modes on the organizational design of international hotel chains. The Service Industries Journal. 2010. V. 30, № 9. Pp. 1499—1512. DOI: https://doi.org/10.1080/02642060802626857

6. Castrogiovanni G. J., Combs J. G., Justis R. T. Resource scarcity and agency theory predictions concerning the continued use of franchising in multi-outlet networks. Journal of Small Business Management. 2006. V. 44, № 1. Pp. 27—44. https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2006.00152.x

7. Chirico F., Ireland D., Sirmon D. Franchising and the family firm: creating unique sources of advantage through 'familiness'. Entrepreneurship: Theory & Practice. 2011. V. 35, № 3. Pp. 483—501. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/20659448.pdf

8. Combs J. G., Michael S. C., Castrogiovanni G. J. Franchising: A review and avenues to greater theoretical

diversity. Journal of Management. 2004. V. 30, № 6. Pp. 907—931. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.006

9. Combs J., Ketchen D. Why do firms use franchising as an entrepreneurial strategy? A meta-analysis // Journal of Management. 2003. V. 29. Pp. 443—465.

10. Dant R., Paswan A., Stanworth J. Ownership redirection trends in franchising: A cross-sectorial investigation // International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research. 1996. V. 2, № 3. Pp. 48—67.

11. Das T. K., Teng B. S. A resource-based theory of strategic alliances. Journal of Management. 2000. V. 26, № 1. Pp. 31—61. DOI: https://doi.org/10.1177/014920630002600105

12. Deegan C. Financial accounting theory. 4-те вид. Sydney: McGraw-Hill, 2014.

13. Hendrastuti R., Harahap R. Agency theory: Review of the theory and current research. Jurnal Akuntansi Aktual. 2023. V. 10. Pp. 85—95. DOI: https://doi.org/10.17977/um004v10i12023p085

14. Jambulingam T., Nevin J. R. Influence of franchisee selection criteria on outcomes desired by the franchisor. Journal of Business Venturing. 1999. V. 14, № 4. Pp. 363—395. DOI: https://doi.org/10.1016/S0883-9026-(98)00023-8

15. Johnson C., Vanetti M. Locational strategies of international hotel chains. Annals of Tourism Research. 2005. V. 32, № 4. Pp. 1077—1099. DOI: https://doi.org/10.1016/j.annals.2005.03.003

16. Kaufmann P., Dant E. Multi-unit franchising: growth and management issues. Journal of Business Venturing. 1996. V. 11, № 5. Pp. 343—358.

17. Ketchen D., Ireland R. D., Snow C. C. Strategic entrepreneurship, collaborative innovation, and wealth creation. Strategic Entrepreneurship Journal. 2007. V. 1. Pp. 371—385. DOI: https://doi.org/10.1002/sej.20

18. Krupskyi O. P., Stukalo N., Krasnikova N. A., Falko Y. A. Franchising model for expansion of the international travel business. Problems and Perspectives in Management. 2017. V. 15, № 4. Pp. 230—242. DOI: https://doi.org/10.21511/ppm.15(4-1).2017.07

19. Lafontaine F. Agency theory and franchising: Some empirical results. The RAND Journal of Economics. 1992. V. 23, № 2. Pp. 263—283. URL: http://www.jstor.org/stable/2555988

20. Lafontaine F., Kaufmann P. The evolution of ownership patterns in franchise system. Journal of Retailing. 1994. V. 70. Pp. 97—113.

21. Manna D. R., Smith A. D., Synowka D. P. Exploring agency theory implications with franchising. Journal of Business & Economics Research (JBER). 2006. V. 4, № 4. DOI: https://doi.org/10.19030/jber.v4i4.2652

22. Martorell Cunill O., Mulet Forteza C., Gil-Lafuente A. M. Choice of entry mode into a foreign market. Kybernetes. 2013. V. 42, № 5. Pp. 800—814. DOI: https://doi.org/10.1108/k-07-2013-0135

23. McDermott M. J., Butler D. Applying resource scarcity theory to franchising: The effect of industry choice and age on franchise success and satisfaction. Small Business Institute Journal. 2023. V. 19, № 1. Pp. 14—24. DOI: https://doi.org/10.53703/001c.73289

24. Mishra C. S. The Theory of Franchising. Creating and Sustaining Competitive Advantage: Management Logics, Business Models, and Entrepreneurial Rent. New York: Palgrave Macmillan, 2017. Pp. 1—58. DOI: http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2695800

25. Moon J., Sharma A. Franchising effects on the lodging industry: Optimal franchising proportion in terms of profitability and intangible value. Tourism Economics. 2014. V. 20. DOI: http://dx.doi.org/10.5367/te.-2013.0336

26. Myers S. C., Majluf N. S. Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have. Journal of Financial Economics. 1984. V. 13, № 2. Pp. 187—221. URL: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0304405X-84900230

27. Navarro Sanfelix G., Puig F. New challenges in franchisor-franchisee relationship: An analysis from agency theory perspective. Cuadernos de Gestiyn. 2018. V. 18, № 1. Pp. 85—102. DOI: https://doi.org/10.5295/cdg.150610gn

28. Panda B., Leepsa N. Agency theory: Review of theory and evidence on problems and perspectives. Indian Journal of Corporate Governance. 2017. V. 10. Pp. 74—95. DOI: https://doi.org/10.1177/0974686217-701467

29. Shane S. Explaining the distribution of franchised and company-owned outlets in franchise systems. Journal of Management. 1998. V. 24. Pp. 717—739.

References:

1. Altinay, L. (2007), "The internationalization of hospitality firms: factors influencing a franchise decision-making process", Journal of Services Marketing, vol. 21, no. 6, pp. 398—409. DOI: https://doi.org/10.1108/08876040710818895

2. Barthelemy, J. (2011), "Agency and institutional influences on franchising decisions", Journal of Business Venturing, vol. 26, no. 1, pp. 93—103. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2009.05.002

3. Ben Aissa, S. and Goaied, M. (2016), "Determinants of tourism hotel market efficiency", International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research, vol. 10, no. 2, pp. 173—190. DOI: https://doi.org/10.1108/ijcthr-11-2013-0080

4. Bernardo, R. (2012), "An analysis of three confronting theories to explain franchising supply", Journal of Business & Economics Research (JBER), vol. 10, no. 3. DOI: https://doi.org/10.19030/jber.v10i3.6856

5. Brookes, M. and Roper, A. (2010), "The impact of entry modes on the organizational design of international hotel chains", The Service Industries Journal, vol. 30, no. 9, pp. 1499—1512. DOI: https://doi.org/10.1080/02642060802626857

6. Castrogiovanni, G. J., Combs, J. G. and Justis, R. T. (2006), "Resource scarcity and agency theory predictions concerning the continued use of franchising in multi-outlet networks", Journal of Small Business Management, vol. 44, no. 1, pp. 27—44. https://doi.org/10.1111/j.1540-627X.2006.00152.x

7. Chirico, F., Ireland, D. and Sirmon, D. (2011), "Franchising and the family firm: creating unique sources of advantage through "familiness", Entrepreneurship: Theory & Practice, vol. 35, no. 3, pp. 483—501, available

at: https://core.ac.uk/download/pdf/20659448.pdf (Accessed 20 Aug 2025).

8. Combs, J. G., Michael, S. C. and Castrogiovanni, G. J. (2004), "Franchising A review and avenues to greater theoretical diversity", Journal of Management, vol. 30, no. 6, pp. 907—931. DOI: https://doi.org/10.1016/j.jm.2004.06.006

9. Combs, J. and Ketchen, D. (2003), "Why do firms use franchising as an entrepreneurial strategy? A meta-analysis", Journal of Management, vol. 29, pp. 443—465.

10. Dant, R., Paswan, A. and Stanworth, J. (1996), "Ownership redirection trends in franchising: A cross-sectorial investigation", International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, vol. 2, no. 3, pp. 48—67.

11. Das, T. K. and Teng, B. S. (2000), "A resource-based theory of strategic alliances", Journal of Management, vol. 26, no. 1, pp. 31—61. DOI: https://doi.org/10.1177/014920630002600105

12. Deegan, C. Financial accounting theory. 4-te vyd. Sydney: McGraw-Hill, 2014.

13. Hendrastuti, R. and Harahap, R. (2023), "Agency theory: Review of the theory and current research", Jurnal Akuntansi Aktual, vol. 10, pp. 85—95. DOI: https://doi.org/10.17977/um004v10i12023p085

14. Jambulingam, T. and Nevin, J. R. (1999), "Influence of franchisee selection criteria on outcomes desired by the franchisor", Journal of Business Venturing, vol. 14, no. 4, pp. 363—395. DOI: https://doi.org/10.1016/S0883-9026(98)00023-8

15. Johnson, C. and Vanetti, M. (2005), "Locational strategies of international hotel chains", Annals of Tourism Research, vol. 32, no. 4, pp. 1077—1099. DOI: https://doi.org/10.1016/j.annals.2005.03.003

16. Kaufmann, P. and Dant, E. (1996), "Multi-unit franchising: growth and management issues", Journal of Business Venturing, vol. 11, no. 5, pp. 343—358.

17. Ketchen D., Ireland R. D., Snow C. C. (2007), "Strategic entrepreneurship, collaborative innovation, and wealth creation", Strategic Entrepreneurship Journal, vol. 1, pp. 371—385. DOI: https://doi.org/10.1002/sej.20

18. Krupskyi, O. P., Stukalo, N., Krasnikova, N. A. and Falko, Y. A. (2017), "Franchising model for expansion of the international travel business", Problems and Perspectives in Management, vol. 15, no. 4, pp. 230—242. DOI: https://doi.org/10.21511/ppm.15(4-1).2017.07

19. Lafontaine, F. (1992), "Agency theory and franchising: Some empirical results", The RAND Journal of Economics, vol. 23, no. 2, pp. 263—283, available at: http://www.jstor.org/stable/2555988 (Accessed 20 Aug 2025).

20. Lafontaine, F. and Kaufmann, P. (1994), "The evolution of ownership patterns in franchise system", Journal of Retailing, vol. 70, pp. 97—113.

21. Manna, D. R., Smith, A. D. and Synowka, D. P. (2006), "Exploring agency theory implications with franchising", Journal of Business & Economics Research (JBER), vol. 4, no. 4. DOI: https://doi.org/10.19030/jber.v4i4.2652

22. Martorell Cunill, O., Mulet Forteza, C. and Gil-Lafuente, A. M. (2013), "Choice of entry mode into a foreign market", Kybernetes, vol. 42, no. 5, pp. 800—814. DOI: https://doi.org/10.1108/k-07-2013-0135

23. McDermott, M. J. and Butler, D. (2023), "Applying resource scarcity theory to franchising: The effect of industry choice and age on franchise success and satisfaction", Small Business Institute Journal, vol. 19, no. 1, pp. 14—24. DOI: https://doi.org/10.53703/001c.73289

24. Mishra, C. S. (2017), The Theory of Franchising. Creating and Sustaining Competitive Advantage: Management Logics, Business Models, and Entrepreneurial Rent, Palgrave Macmillan, New York, USA, pp. 1-58. DOI: http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2695800

25. Moon, J. and Sharma, A. (2014), "Franchising effects on the lodging industry: Optimal franchising proportion in terms of profitability and intangible value", Tourism Economics, vol. 20. DOI: http://dx.doi.org/10.5367/te.2013.0336

26. Myers, S. C. and Majluf, N. S. (1984), "Corporate financing and investment decisions when firms have information that investors do not have", Journal of Financial Economics, vol. 13, no. 2, pp. 187—221, available at: https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/0304405X84900230 (Accessed 20 Aug 2025).

27. Navarro Sanfelix, G. and Puig, F. (2018), "New challenges in franchisor-franchisee relationship: An analysis from agency theory perspective", Cuadernos de Gestiyn, vol. 18, no. 1, pp. 85—102. DOI: https://doi.org/10.5295/cdg.150610gn

28. Panda, B. and Leepsa, N. (2017), "Agency theory: Review of theory and evidence on problems and perspectives", Indian Journal of Corporate Governance, vol. 10, pp. 74—95. DOI: https://doi.org/10.1177/0974686217701467

29. Shane, S. (1998), "Explaining the distribution of franchised and company-owned outlets in franchise systems", Journal of Management, vol. 24, pp. 717—739.

*Стаття надійшла до редакції 29.08.2025 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 336.563.1

*О. В. Швидкий,*
*аспірант, ДННУ "Академія фінансового управління"*
*ORCID ID: https://orcid.org/0009-0002-2291-6645*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.18.164

# ОЦІНКА ТРЕНДІВ РОЗВИТКУ ГРАНТОВОГО ФІНАНСУВАННЯ В УКРАЇНІ

O. Shvydkii,
Postgraduate student, SESE "The Academy of Financial Management"

## AN EVALUATION OF THE TRENDS IN GRANT FUNDING DEVELOPMENT IN UKRAINE

***У статті здійснено комплексну оцінку сучасного стану і тенденцій розвитку грантового фінансування в Україні з урахуванням викликів воєнного часу та стратегічних завдань повоєнного відновлення. Окреслено головні тренди трансформації системи грантового фінансування, зокрема виокремлено диверсифікацію джерел і форм підтримки, цифровізацію процедур управління, підвищення вимог до якості проєктів, інтеграцію грантових механізмів у державний та місцеві бюджети, зростання ролі інституційної спроможності грантоотримувачів і значення програмно-цільового підходу. Водночас виявлено низку структурних проблем, серед яких недосконаліть нормативно-правової бази, недостатня координація донорів, інформаційна асиметрія, регіональні диспропорції та обмежена сталість результатів. Запропоновано напрями удосконалення грантової політики, що передбачають прийняття спеціального закону про гранти, формування єдиної національної інформаційної платформи, впровадження методології оцінки ефективності грантових програм і розвиток механізмів співфінансування з різних джерел.***

***The article offers a detailed evaluation of the current landscape and evolving trends in grant funding in Ukraine, particularly in the context of wartime challenges and the strategic goals of post-war recovery. It emphasizes that grant mechanisms hold significant value in attracting additional resources amid limited state finances, supporting innovative projects, fostering entrepreneurship, promoting cultural initiatives, and funding socially oriented programs. The analysis reveals that Ukraine's donor environment is multi-faceted, incorporating both national funds, such as the Ukrainian Cultural Foundation and Ukrainian Startup Fund, as well as international organizations like USAID, the European Commission, the British Council, and various UN programs, among others.***

***Key trends shaping the transformation of the grant funding system are highlighted, including diversification of support sources and forms, the digitalization of management processes, increasing demands for project quality, integration of grant mechanisms into both state and local budgets, and the rising significance of the institutional capacity of grant recipients. Moreover, a program-targeted approach is becoming increasingly vital. However, several structural issues persist, including an inadequate regulatory framework, poor donor coordination, information gaps, regional disparities, and the limited sustainability of outcomes.***

***To enhance grant policy, the article suggests several directions, such as introducing a dedicated law on grants, creating a unified national information platform, developing a methodology to evaluate the effectiveness of grant programs, and establishing co-financing mechanisms from diverse sources.***

***The research findings show that grant funding plays a crucial role in bolstering Ukraine's socio-economic resilience by supporting entrepreneurial initiatives, stimulating innovation, and facilitating the country's integration into the European space. A promising avenue for future research is to conduct an in-depth analysis of how grant programs impact the formation of a middle class, enhance the economic sustainability of communities, and advance technological modernization in the post-war era.***

*Ключові слова: економічний розвиток, грантове фінансування, міжнародна технічна допомога, повоєнне відновлення, соціально-економічна резилієнтність, малий та середній бізнес, державні програми підтримки, цифровізація грантових процедур, інноваційне підприємництво, донорські організації, програмно-цільовий підхід, інституційна спроможність.*

*Key words: economic development, grant funding, international technical assistance, post-war recovery, socio-economic resilience, small and medium-sized business, government support programs, digitalization of grant procedures, innovative entrepreneurship, donor organizations, program-targeted approach, institutional capacity.*

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

У сучасних умовах економічної нестабільності та обмеженості бюджетних ресурсів грантове фінансування набуває дедалі більшого значення як альтернативне джерело підтримки суспільно важливих ініціатив в Україні. Дослідження оцінки та трендів розвитку грантового фінансування є актуальним науковим завданням, що має вагоме теоретичне та прикладне значення для сталого розвитку держави. Грантові програми стали невід'ємним компонентом фінансового забезпечення наукових досліджень, культурно-мистецьких проєктів, громадських ініціатив, стартапів та інноваційних підприємств. В Україні протягом останніх років спостерігається трансформація системи грантового фінансування, що характеризується диверсифікацією джерел та напрямів підтримки, вдосконаленням процедур розподілу коштів, підвищенням вимог до якості проєктів та прозорості використання ресурсів. Особливої актуальності дане питання набуває в контексті відбудови України та посилення євроінтеграційних процесів, що супроводжуються збільшенням обсягів міжнародної технічної допомоги та розширенням можливостей для українських організацій та установ щодо участі у міжнародних грантових програмах. Комплексний аналіз сучасного стану та перспектив розвитку грантового фінансування дозволить виявити основні тенденції, проблеми та можливості в цій сфері, що сприятиме підвищенню ефективності використання грантових коштів та посиленню їх впливу на соціально-економічний розвиток країни. У цьому контексті дослідження спрямоване на систематизацію теоретико-методологічних засад грантового фінансування, оцінку його сучасного стану в Україні та визначення стратегічних напрямів удосконалення грантової політики з урахуванням міжнародного досвіду та національних особливостей.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У науковій літературі проблема грантового фінансування в Україні та світі розглядається крізь призму низки дослідницьких питань, зокрема: Беззубко Б., Беззубко Ю., Горин В., Лободіна З., Чайківський Н., Кобеля-Звір М., Руденко В., Самодай В., Машина Ю., Жильніков О., Сороківська О., Машлій Г., Стефанів Р., Шестаковська Т., Яровой Т., Гаврилечко Ю., Олійник Я. [1—9]. Дослідницький дискурс у сфері грантового фінансування охоплює широкий спектр теоретичних і прикладних питань, включаючи механізми розподілу грантових коштів, критерії ефективності їх використання, інституційні аспекти грантової діяльності, а також вплив грантової підтримки на розвиток окремих секторів економіки та суспільства. Науковий доробок вказаних авторів формує концептуальну базу для розуміння особливостей функціонування системи грантового фінансування в сучасних умовах та визначення перспективних напрямів її вдосконалення. Проте оцінка та аналіз трендів розвитку грантового фінансування в Україні залишаються недостатньо дослідженими в сучасній науковій літературі. Незважаючи на значну кількість наукових праць, присвячених окремим аспектам грантової діяльності, комплексне вивчення розвитку системи грантового фінансування та тенденцій еволюції потребує подальшого поглибленого дослідження.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даного дослідження є системний аналіз сучасного стану, основних тенденцій та перспектив розвитку грантового фінансування в Україні з урахуванням національних особливостей та міжнародного досвіду.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасна система грантового фінансування в Україні характеризується багатовекторністю та різноманітністю джерел підтримки, що включають як національні, так і міжнародні донорські організації. Ефективне функціонування грантової екосистеми відіграє важливу роль у стимулюванні соціально-економічного розвитку країни, підтримці громадянського суспільства, культурної сфери та інноваційного підприємництва. Розуміння структури та спеціалізації різних донорських організацій є критично важливим для потенційних отримувачів грантів, оскільки дозволяє оптимізувати процес пошуку відповідного фінансування та підвищити ефективність реалізації проєктів. Дана систематизація представляє комплексний огляд основних донорських організацій та грантових програм, доступних для українських бенефіціарів, з детальним аналізом їх тематичних пріоритетів та сфер діяльності.

Руденко В. С. підкреслював критичну важливість грантового фінансування у сучасних умовах, зазначаючи, що "оскільки гранти на сьогоднішній день виконують функцію фактичного "рятувального кола" для значної частини бізнес-структур, необхідно враховувати основні детермінанти при застосуванні даного способу позабюджетного фінансування та здійснювати цільові зусилля для встановлення партнерських відносин не лише з можливостями, що надаються програмою "єРобота", а й з альтернативними фондами та грантовими програмами, чисельність яких зазнала значного зростання у період військових дій" [4].

Сментина Н. В. та Добриніна Д. А. акцентували увагу на тому, що в умовах війни новою національною концепцією для українського суспільства має стати підприємницька діяльність. Трансформація до економічної моделі із значним внеском підприємницьких структур у формування валового внутрішнього продукту набуває стратегічного значення, оскільки стимулюватиме формування стійкого середнього класу та створення нових робочих місць у воєнний період [6]. Така концептуальна переорієнтація сприятиме зміцненню економічної резилієнтності держави та створенню підгрунтя для постконфліктного відновлення.

Грантове фінансове забезпечення представляє собою фінансові ресурси, що надаються у формі безоплатних та безповоротних трансферів, включаючи гранти, подарунки та благодійні внески від різноманітних джерел фінансування. До складу таких джерел належать Європейський Союз, зарубіжні країни, міжнародні фінансові інституції, міжнародні організації, донорські фонди, міжнародні фінансові організації, а також добровільні благодійні пожертви від приватних та публічних осіб, як фізичних, так і юридичних. Основною метою такого фінансового забезпечення є надання коштів для реалізації конкретних проєктів або програм на умовах безкоштовного та остаточного передавання ресурсів без зобов'язань щодо їх повернення [10].

Систематизуємо донорські організації та грантові програми для України.

До національних донорських фондів та інституцій належать:

Український культурний фонд — організація здійснює діяльність з підтримки інституційного та фінансового потенціалу культурної сфери, сприяє генерації культурного продукту, посиленню значення культури у соціальному розвитку та інтернаціоналізації української культурної спадщини.

Український Фонд Стартапів — спеціалізується на фінансовій підтримці українських стартап-проєктів через надання грантового фінансування обсягом до 75 тисяч доларів США.

Державна платформа "Дія" — надає грантове фінансування від державних структур за рахунок коштів міжнародної технічної допомоги для розвитку приватного підприємництва.

За результатами 2024 року, державний бюджет України отримав значний обсяг міжнародного фінансування, що становив 41,7 млрд дол. США. Структура цього фінансування характеризувалася переважанням кредитних ресурсів над безповоротною допомогою. Безповоротні грантові надходження склали приблизно 12,6 млрд дол. США, що відповідає 30% від загального обсягу залученого зовнішнього фінансування. Решта коштів надавалася у формі позичкових ресурсів, проте всі кредитні угоди укладалися на преференційних умовах, що передбачають знижені процентні ставки та пільговий режим повернення. Така структура зовнішнього фінансування свідчить про комплексний підхід міжнародних партнерів до надання фінансової допомоги, що поєднує як безповоротну підтримку, так і довгострокове кредитування на вигідних умовах. Тому до міжнародних донорських організацій і країн-донорів відносимо: Європейський Союз, Сполучені Штати Америки, Міжнародний валютний фонд, Японія, Світовий банк, Канада та Сполучене Королевство. Ці донори забезпечили левову частку бюджетної підтримки протягом звітного періоду [11].

Водночас відмітимо підтримку з боку партнерів-грантодавців:

Агенція США з міжнародного розвитку (USAID) — реалізує програми підтримки демократичних перетворень, трансляції американської літературної спадщини в Україні, впровадження принципів ефективного управління, розвитку локальної демократії та громадянського суспільства, а також підтримки малого та середнього бізнесу, стартап-екосистеми та аграрного сектору.

CRDF Global — це незалежна некомерційна організація, яка сприяє безпеці, стабільності та сталому розвитку через науку та інновації. CRDF Global здійснює місії міжнародного розвитку та зарубіжної допомоги більш ніж у 120 країнах. Організація є провідним постачальником гнучкої логістичної підтримки, дизайну та управління програмами у сферах сільського господарства, кібербезпеки, охорони здоров'я, технологій та вищої освіти. Місія CRDF Global полягає у зміцненні глобальної наукової спільноти та підтримці її дослідницьких цілей.

Європейська Комісія — забезпечує підтримку демократичних процесів та прав людини, зокрема осіб з обмеженими можливостями. Здійснює фінансування досліджень, наукової діяльності, культурних ініціатив, освітніх програм, молодіжної мобільності. Надає підтримку стартап-проєктам, малому та середньому підприємництву, а також ініціативам з охорони довкілля [11].

Британська Рада (British Council) — концентрується на підтримці демократичних процесів, освітніх ініціатив та молодіжних проєктів.

Урядове фінансування Канади — грантові програми спрямовані на підтримку гендерної рівності, демократичних процесів, захисту прав людини та жіночого підприємництва.

Фонд солідарності Польщі в Україні — підтримує демократичні перетворення, розвиток громадянського суспільства, принципи ефективного управління, передачу досвіду економічних і політичних трансформацій, розвиток незалежних медіа та правозахисних організацій.

Міністерство закордонних справ Польщі — забезпечує підтримку демократичних змін, трансформаційних процесів, антикорупційної діяльності, місцевого розвитку та освітньої сфери.

Норвезькі програми — підтримують екологічні ініціативи, розвиток альтернативних енергетичних джерел, демократичні перетворення, громадянське суспільство, принципи ефективного управління, медичні та соціальні послуги.

Міністерство закордонних справ Данії (Danida) — концентрується на підтримці територій, постраждалих від військових дій, боротьбі з бідністю, сталому розвитку, захисті прав людини та охороні довкілля [11].

Організація Об'єднаних Націй в Україні — підтримує стратегічні ініціативи розвитку потенціалу для забезпечення всебічного зростання та сталого людського розвитку. Через партнерство з національними, регіональними та місцевими органами влади, громадянським суспільством і приватним сектором організація сприяє подоланню бідності, розвитку людського капіталу, досягненню справедливих результатів, захисту довкілля та просуванню демократичного врядування [11].

Наведемо перелік спеціалізованих програм та ініціатив:

Програма USAID "Конкурентоспроможна економіка України" — надає підтримку стартапам та малим і середнім підприємствам з метою підвищення їхньої конкурентоспроможності на внутрішньому ринку.

Програма розвитку підприємництва "Дія.Бізнес": національний проєкт з розвитку підприємництва та експорту, що реалізується Міністерством цифрової трансформації України спільно з Офісом розвитку підприємництва та експорту.

Канадський фонд місцевих ініціатив (CFLI) — забезпечує демократичні умови та покращення якості життя найбільш уразливих верств населення України [11].

Програми транскордонного співробітництва ЄС — включають програми співпраці Польща-Україна, Румунія-Україна, Угорщина-Словаччина-Румунія-Україна та програму басейну Чорного моря, які охоплюють відповідні прикордонні регіони України.

Освітні та культурні програми. До цієї категорії належать програми Erasmus+, "Креативна Європа", "Дім Європи" та інші ініціативи, спрямовані на розвиток освіти, культури, молодіжних обмінів та творчих індустрій [12].

Аналіз представлених грантів свідчить про наявність розгалуженої та диверсифікованої системи грантового фінансування в Україні, що охоплює широкий спектр секторів та тематичних напрямів. Структурна організація донорської екосистеми характеризується чіткою спеціалізацією учасників: національні фонди концентруються переважно на підтримці культурної сфери та стартап-екосистеми, тоді як міжнародні донори забезпечують більш широкий охват тематичних областей, включаючи демократичні перетворення, економічний розвиток, соціальну сферу та екологічні ініціативи.

Особливої уваги заслуговує значна роль американських та європейських донорських організацій у підтримці демократичних процесів та розвитку громадянського суспільства, що відображає геополітичні пріоритети України. Водночас, наявність спеціалізованих програм транскордонного співробітництва демонструє важливість регіональної інтеграції та міжнародної кооперації у процесі економічного та соціального розвитку прикордонних територій.

Різноманітність тематичних фокусів донорських організацій створює сприятливі умови для реалізації проєктів у різних галузях, проте водночас потребує від потенційних бенефіціарів глибокого розуміння специфіки кожного донора та його пріоритетів. Ефективне використання наявних грантових можливостей вимагає стратегічного підходу до планування проєктів та їх відповідності цільовим індикаторам донорських програм.

Відмітимо, що Урядова ініціатива "єРобота" являє собою комплексну програму державної підтримки підприємницької діяльності, спрямовану на стимулювання економічного розвитку через надання цільового фінансування українським громадянам. Програма структурована навколо шести основних грантових напрямів, які охоплюють різноманітні сектори економіки: від мікропідприємництва та переробної промисловості до високотехнологічних галузей та освітніх ініціатив. Зокрема, програма передбачає надання мікрогрантів для започаткування власного бізнесу, спеціалізованого фінансування розвитку переробних підприємств, державної підтримки створення садівничих господарств та тепличних комплексів, а також цільових грантів для реалізації інноваційних стартап-проектів, включаючи сферу інформаційних технологій, та фінансування програм професійної підготовки IT-фахівців. Така багатовекторна підтримка має на меті активізацію підприємницької активності населення, диверсифікацію економіки та створення сталої основи для генерування нових робочих місць в умовах сучасних економічних викликів [13].

Щодо статистики залучення коштів шляхом рантового фінансування, то відзначимо, що відзначимо, що наприклад значний масштаб та ефективність демонструє реалізація державної програми "Гранти для переробних підприємств" у 2024 році, що характеризується виплатою 375 грантів загальною вартістю 1,788 млрд грн Розподіл фінансування здійснювався через два ос-

новні канали: Міністерство економіки, яке перерахувало 900,9 млн грн для 181 підприємства, та Державний центр зайнятості, що надав 194 гранти на суму 887,5 млн грн.

Аналіз кумулятивних показників програми з моменту її започаткування у 2022 році свідчить про значну інституційну підтримку переробного сектору: держава схвалила 1156 заявок на створення та розвиток виробництв із загальним фінансуванням 5,8 млрд грн. Дані показники відображають масштабність державної підтримки та її стратегічне значення для розвитку переробної галузі в умовах військового конфлікту [13].

Особливої уваги заслуговує модернізація програми, здійснена урядом у жовтні, яка передбачала розширення можливостей для бізнес-структур через надання доступу до грантового фінансування підприємствам із зони активних бойових дій та виробникам поліграфічної продукції. Водночас було впроваджено важливі регуляторні зміни щодо трудових зобов'язань грантоотримувачів: мінімальна вимога створення нових робочих місць була знижена до 5 позицій незалежно від розміру гранту, що надало грантерам більшу автономію у формуванні кадрової політики.

Зазначені зміни створюють можливості для диференційованого підходу до управління людським капіталом: отримувач гранту обсягом 8 млн грн може обрати між наймом 25 працівників із базовою заробітною платою 10 тис. грн або меншої кількості висококваліфікованих спеціалістів з підвищеною оплатою праці, що сприяє оптимізації співвідношення між кількістю та якістю трудових ресурсів відповідно до специфіки виробничої діяльності [14].

Результати десятої хвилі програми "Власна Справа" засвідчили успішний відбір 602 українських підприємців, які отримали право на грантове фінансування у розмірі 157 млн грн для ініціації або експансії бізнес-діяльності. Кумулятивні показники програми з моменту її запровадження демонструють значний масштаб впливу: понад 26 тисяч українців стали бенефіціарами програми з загальним обсягом грантового фінансування, що перевищує 6 млрд грн. Примітним є факт, що грантоотримувачі вже внесли до державного бюджету 8 млрд грн у вигляді податків та обов'язкових платежів, що свідчить про високу фіскальну ефективність програми.

Соціо-демографічний аналіз десятої хвилі програми виявив гендерну диспропорцію серед отримувачів мікрогрантів: жінки становили 59% бенефіціарів, чоловіки — 31%, а юридичні особи — 10%. Освітній профіль учасників характеризується високим рівнем: понад 75% грантоотримувачів мають вищу освіту, що підтверджує кореляцію між освітнім капіталом та підприємницькою активністю.

Географічний розподіл грантоотримувачів демонструє концентрацію підприємницької активності у регіонах з розвиненою економічною інфраструктурою: найвищі показники зафіксовано у Львівській (57 осіб), Харківській (50), Івано-Франківській (43), Київській (42) областях, Одеській області (34) та місті Києві (53). Переважна більшість бенефіціарів планує використати грантові кошти для придбання виробничого обладнання, необхідного для функціонування підприємницьких структур.

Секторальний аналіз підприємницьких ініціатив виявив наступну галузеву структуру: оптова та роздрібна торгівля, включаючи ремонт автотранспортних засобів, становить найбільшу частку з 197 підприємцями; послуги тимчасового розміщування та організації харчування охоплюють 99 бенефіціарів; переробна промисловість представлена 72 учасниками; надання інших видів послуг залучає 56 грантоотримувачів. Така галузева диверсифікація свідчить про багатосекторальний характер підприємницьких ініціатив та адаптивність програми до різноманітних бізнес-потреб [15].

Аналіз результатів державних грантових програм України демонструє їхню високу ефективність та стратегічне значення для економічного розвитку країни в умовах військового конфлікту. Програма "Гранти для переробних підприємств" з кумулятивним фінансуванням 5,8 млрд грн та програма "Власна Справа" з понад 6 млрд грн грантового забезпечення створили потужну основу для підтримки малого та середнього бізнесу. Фіскальна ефективність програм підтверджується тим, що грантоотримувачі програми "Власна Справа" вже сплатили 8 млрд грн податків, що перевищує загальний обсяг наданих грантів. Гендерна та географічна структура бенефіціарів свідчить про широке охоплення різних соціальних груп та регіонів, при цьому високий освітній рівень учасників забезпечує якісну реалізацію проєктів. Адаптивність програм до воєнних умов, зокрема розширення доступу для підприємств із зони бойових дій та зниження вимог щодо створення робочих місць, демонструє гнучкість державної політики підтримки підприємництва [16].

В рамках дослідження відзначимо, що серед останніх новел є Міжнародна гуманітарна організація CORE Response, котра ініціює в Україні програму фінансової підтримки освітніх ініціатив для молодих представників підприємницького сектору. Дана програма спрямована на субсидування освітніх заходів, що сприяють розвитку професійних компетенцій учасників.

Формалізація співпраці відбулася шляхом підписання Меморандуму про взаєморозуміння в рамках міжнародного форуму Ukraine Recovery Conference 2025. Сторонами угоди виступили Міністерство економіки України, організація CORE Response та АТ "Ощадбанк". Механізм реалізації програми передбачає автономний вибір учасниками акредитованих навчальних модулів, курсів підвищення кваліфікації або тренінгових програм, орієнтованих на вдосконалення їхніх фахових навичок. Процедура відбору кандидатів включає проходження анкетування та подання формалізованої заявки на участь. Програмою встановлено наступні кваліфікаційні вимоги для потенційних учасників: наявність отриманого грантового фінансування від Міністерства економіки України в межах державної програми підтримки підприємництва "Власна справа"; відповідність віковому цензу від 18 до 35 років включно[16].

Така ініціатива представляє комплексний підхід до розвитку людського капіталу в підприємницькому секторі через поєднання державної грантової підтримки та міжнародних освітніх програм.

На основі проведеного дослідження можна ідентифікувати головні тренди розвитку грантового фінансування в Україні, що мають системний характер та визначають стратегічні напрями трансформацій у цій сфері:

— диверсифікація джерел грантового фінансування, що проявляється у збільшенні кількості донорських організацій, розширенні спектру грантових програм та появі нових форм фінансування (мікрогранти, конвертовані гранти, кредитно-грантові схеми);

— цифровізація процедур управління грантами, що передбачає впровадження електронних систем подання та оцінювання заявок, автоматизацію моніторингу та звітності, використання цифрових інструментів для забезпечення прозорості розподілу коштів;

— посилення координації та синхронізації діяльності донорських організацій з метою уникнення дублювання програм та забезпечення максимального соціально-економічного ефекту від наданої підтримки;

— зростання вимог до сталості та масштабованості результатів проєктів, що фінансуються за рахунок грантів, із фокусом на забезпечення їх довгострокового впливу на розвиток громад та територій;

— підвищення ролі програмно-цільового підходу до грантового фінансування, що передбачає чітке визначення очікуваних результатів та показників ефективності на етапі планування проєктів;

— розвиток інституційної спроможності грантоотримувачів шляхом впровадження спеціалізованих навчальних програм, консультаційної підтримки та створення мереж обміну досвідом;

— інтеграція грантових механізмів у систему державного та місцевих бюджетів через впровадження прозорих конкурсних процедур розподілу бюджетних коштів на реалізацію соціально-економічних проєктів;

— посилення ролі моніторингу та оцінки результативності грантових програм з використанням сучасних методик визначення соціального та економічного впливу.

Незважаючи на позитивну динаміку розвитку грантового фінансування, існує низка системних проблем, що стримують його ефективність. На основі проведеного дослідження виявлено такі ключові виклики:

— недосконаліть нормативно-правової бази, що створює правову невизначеність статусу окремих форм грантового фінансування та ускладнює процедури реєстрації та звітування;

— недостатня координація між донорськими організаціями, що призводить до фрагментації підтримки та дублювання програм;

— асиметрія інформації на ринку грантового фінансування, що обмежує доступ потенційних бенефіціарів до підтримки, особливо у віддалених районах та малих громадах;

— обмежена інституційна спроможність організацій-грантоотримувачів щодо розробки якісних проєктних заявок та ефективного управління грантами;

— недостатня увага до забезпечення сталості результатів проєктів після завершення грантового фінансування;

— відсутність єдиної методології оцінки ефективності грантових програм, що ускладнює вимірювання їх соціально-економічного впливу;

— регіональні диспропорції у розподілі грантових коштів, що посилюють нерівномірність розвитку територій.

Для подолання зазначених проблем та забезпечення сталого розвитку системи грантового фінансування в Україні доцільно реалізувати комплекс заходів, зокрема:

— удосконалення нормативно-правової бази шляхом прийняття спеціального закону про гранти та грантову діяльність, що визначатиме єдині принципи, механізми та процедури надання грантів;

— створення єдиної національної інформаційної платформи грантових можливостей, що забезпечить централізований доступ до інформації про доступні програми підтримки та використання цільових маркетингових інструментів для їх просування і популяризації серед потенційних бенефіціарів;

— розробка і впровадження державної програми розвитку інституційної спроможності грантоотримувачів із фокусом на малі громади та організації з обмеженим досвідом проєктної діяльності;

— запровадження механізмів співфінансування проєктів з різних джерел (державний бюджет, місцеві бюджети, приватний сектор, міжнародна допомога) для забезпечення сталості результатів;

— розробка методологічних рекомендації щодо оцінки ефективності грантових програм з урахуванням їх прямого та опосередкованого впливу на соціально-економічний розвиток;

— створення системи стимулів для розвитку внутрішніх джерел грантового фінансування, зокрема, шляхом удосконалення податкового законодавства щодо благодійної діяльності;

— посилення координації донорської допомоги шляхом створення міжвідомчої координаційної ради з питань грантового фінансування.

Таким чином, сучасний ландшафт грантового фінансування демонструє трансформацію, характеризуючись переходом від традиційних моделей підтримки до інноваційних механізмів цільового фінансування. Першочерговими трендами виступають: цифровізація процесів подачі заявок та управління грантами, що скорочує адміністративне навантаження та підвищує прозорість розподілу коштів; міждисциплінарність як головний критерій відбору проектів, що відображає зростаючу потребу у комплексному вирішенні глобальних викликів; збільшення розмірів індивідуальних грантів з одночасним зменшенням їх загальної кількості, що сприяє реалізації амбітних довгострокових досліджень; акцент на соціальному впливі та сталому розвитку як обов'язкових компонентах грантових пропозицій; та розвиток публічно-приватного партнерства у фінансуванні наукових досліджень. Водночас, особливу увагу приділяється підтримці молодих дослідників через спеціалізовані програми раннього кар'єрного розвитку, а також інтеграції штучного інтелекту в процеси оцінки та моніторингу грантових проектів, що революціонізує традиційні підходи до академічного фінансування та створює передумови для більш ефективного використання ресурсів у науковій сфері. Глобалізація грантових програм проявляється через створення міжнародних консорціумів та транскордонних дослідницьких мереж, що забезпечують масштабування наукових проектів та обмін експертизою між різними регіонами світу. Зростаюча роль приватних фондів та венчурної філантропії диверсифі-

кує джерела фінансування, створюючи альтернативні канали підтримки інноваційних досліджень поза межами традиційних державних програм. Персоналізація грантових можливостей через застосування алгоритмів машинного навчання дозволяє дослідникам отримувати індивідуально підібрані рекомендації щодо релевантних конкурсів, підвищуючи ефективність пошуку фінансування. Акцент на відкритій науці та обов'язкове оприлюднення результатів стимулює прозорість дослідницького процесу та сприяє більш швидкому розповсюдженню наукових знань, водночас гнучкість бюджетного планування та можливість перерозподілу коштів між статтями витрат адаптують грантові програми до динамічних потреб сучасних наукових проектів.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дозволяє констатувати, що грантове фінансування є важливим інструментом підтримки соціально-економічного розвитку України, роль якого суттєво зростає в умовах обмеженості бюджетних ресурсів та необхідності залучення додаткових джерел фінансування для вирішення актуальних суспільних проблем. Аналіз сучасного стану грантового фінансування в Україні свідчить про позитивну динаміку його розвитку, що проявляється у збільшенні обсягів підтримки, диверсифікації джерел та напрямів фінансування, вдосконаленні процедур розподілу коштів та підвищенні вимог до якості проєктів.

Ідентифіковані в ході дослідження тренди розвитку грантового фінансування (диверсифікація, цифровізація, координація, сталість, програмно-цільовий підхід, розвиток інституційної спроможності, інтеграція у бюджетний процес, посилення моніторингу та оцінки) свідчать про поступове формування більш ефективної та прозорої системи підтримки соціально значущих ініціатив. Водночас, виявлені проблеми (недосконалість нормативно-правової бази, недостатня координація, асиметрія інформації, обмежена інституційна спроможність, недостатня увага до сталості результатів, відсутність єдиної методології оцінки ефективності, регіональні диспропорції) вказують на необхідність подальшого вдосконалення механізмів грантового фінансування.

Запропоновані стратегічні напрями розвитку грантового фінансування спрямовані на створення цілісної та ефективної системи підтримки суспільно важливих ініціатив, що забезпечить максимальний соціально-економічний ефект від використання наявних ресурсів та сприятиме сталому розвитку громад і територій. Практична реалізація цих рекомендацій потребує консолідації зусиль органів державної влади, місцевого самоврядування, міжнародних донорських організацій, бізнес-структур та інститутів громадянського суспільства, що дозволить сформувати синергетичний ефект та забезпечити системні позитивні зміни у сфері грантового фінансування в Україні.

За умови усунення виявлених структурних бар'єрів, що становлять основні перешкоди для потенційних грантоотримувачів у процесі ефективного застосування грантових фінансових інструментів, Україна демонструє значний потенціал для розвитку та консолідації навіть в умовах триваючого військового конфлікту. Зазначений потенціал обумовлений наявністю широкого спектру інструментів міжнародної технічної допомоги, урядових програм та інших донорських механізмів, що створюють сприятливе середовище для галузевого розвитку. У найближчому майбутньому можна виокремити такі перспективи розвитку: інтенсифікацію процесів створення нових підприємств, посилення інституційної спроможності малих та середніх суб'єктів господарювання галузі, масштабування виробничих потужностей, нарощування експертного капіталу, диверсифікацію товарного асортименту, імплементацію інноваційних технологічних рішень у бізнес-процеси, оптимізацію операційної діяльності та системне покращення управлінських практик. Означені перспективи формують підгрунтя для структурної трансформації та підвищення її конкурентоспроможності на національному та міжнародному рівнях.

Проведений аналіз грантових програм, спрямованих на розвиток України в умовах війни конфлікту та перспектив післявоєнного відновлення, засвідчив наявність значного потенціалу для суб'єктів господарської діяльності. У ході дослідження було ідентифіковано специфічні характеристики та пріоритетні напрями діяльності грантодавців у контексті надання підтримки представникам малого та середнього підприємництва, а також визначено основні структурні бар'єри, що перешкоджають ефективному використанню зазначених фінансових інструментів підприємницькими структурами.

Програми грантової підтримки зберігатимуть своє важливе значення як перспективний механізм залучення інвестиційних ресурсів у повоєнну економіку України, розвиток якої має базуватися на інноваційних принципах та технологічному прогресі. Доступність грантового фінансування для представників малого та середнього підприємництва створюватиме передумови для підвищення їхньої конкурентоспроможності у протистоянні з великими корпоративними структурами, одночасно забезпечуючи науковцям та підприємцям можливості для подальшого вдосконалення дослідницької діяльності, технологічних рішень та бізнес-стратегій. Очікується, що програми грантової підтримки зазнаватимуть структурних трансформацій для адаптації до мінливих потреб та вимог ініціаторів проєктів, що стимулюватиме інноваційний розвиток. Адаптивність програмних механізмів сприятиме формуванню інноваційної екосистеми, здатної забезпечити прискорений технологічний прогрес та економічну модернізацію України у повоєнний період. Інституційна гнучкість грантових програм становитиме важливий фактор успішної трансформації національної економіки від відновлювальної до інноваційно орієнтованої моделі.

Перспективним напрямом подальших досліджень є комплексне вивчення впливу грантових механізмів на зміцнення національної економіки через розвиток підприємств-бенефіціарів. Зокрема, потребують поглибленого аналізу питання оцінки мультиплікативного ефекту грантового фінансування, що проявляється через створення нових робочих місць, збільшення податкових надходжень до бюджетів різних рівнів, стимулю-

вання суміжних галузей економіки та формування інноваційних екосистем на регіональному рівні. Окремої уваги заслуговує дослідження довгострокової стійкості підприємств-грантоотримувачів після завершення періоду грантової підтримки, аналіз факторів, що визначають їхню конкурентоспроможність на ринку, та вплив на формування середнього класу в Україні. Актуальним є також вивчення секторальних особливостей застосування грантових інструментів, порівняльний аналіз ефективності різних моделей грантової підтримки та розробка методології комплексної оцінки соціально-економічного ефекту від реалізації державних і міжнародних грантових програм в умовах повоєнного відновлення економіки України. Перспективною є розробка прогнозних моделей розвитку грантової екосистеми та її впливу на структурні трансформації національної економіки, особливо в контексті євроінтеграційних процесів та адаптації до стандартів Європейського Союзу.

Література:

1. Беззубко Б., Беззубко Ю. Міжнародна технічна допомога для України. Галицький економічний вісник. 2020. Том 64, № 3. С. 210—216. URL: https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03

2. Горин В. П., Лободіна З. М., Чайківський Н. О. Гранти як джерело фінансування та інструмент фінансової безпеки галузі охорони здоров'я. Бізнес Інформ. 2025. №1. С. 256—266. URL: https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-256-266

3. Кобеля-Звір М. Я. Грантова підтримка для представників бізнесу у формі консалтингу. Управління змінами та інновації. 2023. № 7. С. 68—73. URL: https://doi.org/10.32782/CMI/2023-7-10

4. Руденко В. С. Гранти — як форма забезпечення соціальної безпеки та важіль розвитку малого та середнього бізнесу в Україні в умовах війни. Нові компетенції для Індустрії 5.0 та управління даними для закладів вищої освіти: збірник матеріалів круглого столу / під заг. ред. Храпкіної В. В., Пічик К. В.; Національний університет "Києво-Могилянська академія" [та ін.]. Київ: НаУКМА, 2023. С. 129-132. URL: https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/24475

5. Самодай В., Машина Ю., Жильніков О. Особливості фінансування та грантової діяльності в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. № 59. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-6

6. Сментина Н.В., Добриніна Д.А. Стимулювання підприємницької діяльності на місцевому рівні: виклики та інструменти державної регуляторної політики. Економіко-правові аспекти господарювання: сучасний стан, ефективність та перспективи: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (Одеса, 23—24 вересня 2022 р.). Одеса, 2022. С. 521—522.

7. Сороківська О., Машлій Г., Стефанів Р. Розвиток проєктного менеджменту підприємств малого і середнього бізнесу через залучення грантових ресурсів. Соціально-економічні проблеми і держава. 2025. Вип. 1 (32). С. 30-45. URL: http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2025/25soaogr.pdf

8. Шестаковська Т., Яровой Т., Гаврилечко Ю. Методологія управління проєктами грантової діяльності для інклюзивного розвитку: інноваційні технології та виклики національної безпеки. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2024. Т. 336, № 6. С. 706—712. URL: https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-106

9. Олійник Я. В., Кучерява М. В., Лобанов О. І. Міжнародний досвід надання державної допомоги підприємствам в особливих умовах. Наукові праці НДФІ. 2023. № 3. С. 51—63. URL: https://doi.org/10.33763/npndfi2023.03.051

10. Про затвердження Методики визначення джерел і механізмів фінансового забезпечення публічних інвестиційних проєктів та програм публічних інвестицій: Наказ Міністерства фінансів України від 28.02.2025 № 131. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0541-25#Text

11. У 2024 році Мінфін України залучив $41,7 млрд зовнішнього фінансування, із яких 30% у грантовій формі. URL: https://www.mof.gov.ua/uk/news/the_ministry_of_finance_of_ukraine_attracted_417_-billion_in_external_financing_including_30_in_the_-form_of_grants-4972

12. Донори та Фонди. URL: https://granty.org.ua/granty#donory

13. єРобота: Гранти від держави на відкриття чи розвиток бізнесу. URL: https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=94321ef8-1418-479c-a69f-f3d0fdb8b977&title=Robota-GrantiVidDerzhavi-NaVidkrittiaChiRozvitokBiznesu

14. Гранти на переробку: у 2024 році виробники отримали майже 1,8 млрд грн підтримки. URL: https://me.gov.ua/News/Detail/bafcbc24-7276-4b8a-b752-232c7d2bd472?lang=uk-UA&title=GrantiNaPererobku-U2024-RotsiVirobnikiOtrimaliMaizhe1-8-MlrdGrnPidtrimki

15. "Власна Справа": 8 млрд грн податків сплатили грантери програми. URL: https://me.gov.ua/News/Detail/f3654b44-1172-43a8-a2ff-4f0346c7982d?-lang=uk-UA&title=VlasnaCprava-8-MlrdGrnPodatkiv-SplatiliGranteriPrograml

16. Мінекономіки розпочинає програму грантів на навчання для молодих підприємців. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/minekonomiky-rozpochynaie-prohramu-hrantiv-na-navchannia-dlia-molodykh-pidpryiemtsiv

References:

1. Bezzubko, B. and Bezzubko, Yu. (2020), "International technical assistance for Ukraine", Halytskyi ekonomichnyi visnyk, vol. 64, no. 3, pp. 210—216. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2020.03

2. Horyn, V. P., Lobodina, Z. M. and Chaykivskyi, N. O. (2025), "Grants as a source of financing and an instrument of financial security in the healthcare sector", Biznes Inform, vol. 1, pp. 256—266. https://doi.org/10.32983/2222-4459-2025-1-256-266

3. Kobelia-Zvir, M. Ya. (2023), "Grant support for business representatives in the form of consulting", Upravlinnia zminamy ta innovatsii, vol. 7, pp. 68—73. https://doi.org/10.32782/CMI/2023-7-10

4. Rudenko, V. S. (2023), "Grants as a form of ensuring social security and a lever for the development of small and medium-sized businesses in Ukraine during the war", Novi kompetentsii dlia Industrii 5.0 ta upravlinnia danymy

dlia zakladiv vyshchoi osvity: zbirnyk materialiv kruhloho stolu [New competencies for Industry 5.0 and data management for higher education institutions: collection of materials from the round table], NaUKMA, Kyiv, Ukraine, pp. 129—132, available at: https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/24475 (Accessed 15 August 2025).

5. Samoday, V., Mashyna, Yu. and Zhylnikov, O. (2024), "Features of financing and grant activities under martial law", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 59. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-6

6. Smentyna, N. V. and Dobrynina, D. A. (2022), "Stimulating entrepreneurial activity at the local level: challenges and tools of state regulatory policy", Ekonomiko-pravovi aspekty hospodariuvannia: suchasnyi stan, efektyvnist ta perspektyvy: materialy VIII Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii [Economic and legal aspects of management: current state, efficiency and prospects: materials of the VIII International Scientific and Practical Conference], Odesa, Ukraine, September 23—24, pp. 521—522.

7. Sorokivska, O., Mashlii, H. and Stefaniv, R. (2025), "Development of project management of small and medium-sized enterprises through attracting grant resources", Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava, vol. 1 (32), pp. 30—45. https://doi.org/10.33108/sepd-2025.01.030

8. Shestakovska, T., Yarovoi, T. and Havrylechko, Yu. (2024), "Methodology of project management of grant activities for inclusive development: innovative technologies and challenges of national security", Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriia: Ekonomichni nauky, vol. 336, no. 6, pp. 706—712. https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-336-106

9. Oliinyk, Ya. V., Kucheriava, M. V. and Lobanov, O. I. (2023), "International experience of providing state aid to enterprises under special conditions", Naukovi pratsi NDFI, vol. 3, pp. 51-63, available at: https://doi.org/10.33763/npndfi2023.03.051 (Accessed 25 July 2025).

10. Ministry of Finance of Ukraine (2025), Order "On approval of the Methodology for determining sources and mechanisms of financial support for public investment projects and public investment programs", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0541-25#Text (Accessed 5 August 2025).

11. Ministry of Finance of Ukraine (2024), "In 2024, the Ministry of Finance of Ukraine attracted $41.7 billion in external financing, 30% of which was in grant form", available at: https://www.mof.gov.ua/uk/news/the_ministry_of_finance_of_ukraine_attracted_417_-billion_in_external_financing_including_30_in_the_-form_of_grants-4972 (Accessed 5 August 2025).

12. Granty (2024), "Donors and Funds", available at: https://granty.org.ua/granty#donory (Accessed 5 August 2025).

13. Ministry of Economy of Ukraine (2024), "eWork: State grants for starting or developing a business", available at: https://me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=94321ef8-1418-479c-a69f-f3d0fdb8b977&title=Robota-GrantiVidDerzhavi-NaVidkrittiaChiRozvitokBiznesu (Accessed 5 August 2025).

14. Ministry of Economy of Ukraine (2024), "Processing grants: in 2024, manufacturers received almost 1.8 billion UAH in support", available at: https://me.gov.ua/News/Detail/bafcbc24-7276-4b8a-b752-232c7d2bd472?lang=uk-UA&title=GrantiNaPererobku-U2024-RotsiVirobnikiOtrimaliMaizhe1-8-MlrdGrnPidtrimki (Accessed 5 August 2025).

15. Ministry of Economy of Ukraine (2024), "'Own Business': program grantees paid 8 billion UAH in taxes", available at: https://me.gov.ua/News/Detail/f3654b44-1172-43a8-a2ff-4f0346c7982d?lang=uk-UA&title=VlasnaCprava-8-MlrdGrnPodatkivSplatili-GranteriPrograml (Accessed 5 August 2025).

16. Cabinet of Ministers of Ukraine (2025), "Ministry of Economy launches grant program for training young entrepreneurs", available at: https://www.kmu.gov.ua/news/minekonomiky-rozpochynaie-prohramu-hrantiv-na-navchannia-dlia-molodykh-pidpryiemtsiv (Accessed 5 August 2025).

*Стаття надійшла до редакції 29.08.2025 р.*

УДК 338.439.5:633.854.78:338.245(477)

*І. В. Даценко,*
*аспірант, Білоцерківський національний аграрний університет*
*ORCID ID: https://orcid.org/0009-0000-5903-8466*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.18.173

# РИНОК СОНЯШНИКУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННИХ ВИКЛИКІВ: УДОСКОНАЛЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНОГО МЕХАНІЗМУ

I. Datsenko,
Postgraduate student, Bila Tserkva National Agrarian University

**THE SUNFLOWER MARKET OF UKRAINE UNDER WARTIME CHALLENGES: IMPROVEMENT OF THE ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM**

***У статті досліджено сучасний стан та тенденції розвитку ринку соняшнику України в умовах воєнних викликів, що суттєво трансформували виробничі, переробні та експортні ланки його функціонування. Показано, що війна призвела до зменшення площ посівів і валового збору насіння соняшнику, зниження завантаженості олійноекстракційних заводів, порушення логістики та обмеження доступу до традиційних експортних маршрутів.***

***Особливу увагу приділено інституційно-економічним аспектам удосконалення організаційного механізму ринку соняшнику. Запропоновано створення міжвідомчої агенції для управління експортними потоками олійних культур, що забезпечить координацію дій держави, бізнесу та міжнародних партнерів. Аргументовано необхідність розвитку механізмів пільгового кредитування під заставу врожаю, страхування воєнних і кліматичних ризиків, а також запровадження компенсаційних програм для покриття логістичних витрат експортерів.***

***Підкреслено роль стимулювання внутрішньої переробки насіння як базового чинника формування доданої вартості всередині країни. У статті доведено, що інтеграція інституційних реформ, фінансово-економічних інструментів, інноваційних маркетингових стратегій і розвитку переробної інфраструктури дозволить зміцнити конкурентоспроможність України на світовому ринку соняшнику та забезпечить її стійку інтеграцію у глобальні ланцюги створення вартості.***

***The article examines the current state and development trends of the sunflower market in Ukraine under wartime challenges, which have significantly transformed its production, processing, and export components. It is shown that the war has led to a reduction in sown areas and gross sunflower seed output, decreased utilization of oil extraction plants, disrupted logistics, and limited access to traditional export routes. At the same time, the market demonstrated signs of adaptive resilience due to the use of modern agrotechnologies, the development of alternative logistic corridors, and the diversification of sales directions. Based on statistical analysis and comparison of indicators for 2019—2023, key imbalances were identified between production potential and the possibilities for exporting processed products, which aggravates the problem of the raw-material orientation of agricultural exports.***

***Particular attention is paid to the institutional and economic aspects of improving the organizational mechanism of the sunflower market. The article proposes the creation of an interdepartmental agency for managing the export flows of oilseeds, which would ensure coordination among the state, business, and international partners. The necessity of developing mechanisms of preferential lending secured by harvests, insurance against war and climate risks, as well as the introduction of compensation programs for covering exporters' logistics costs is substantiated. The priority of digitalizing logistics processes using modern platforms (AgriChain, GrainTrack) is highlighted, as it would enhance the transparency of product movement and reduce costs.***

***In the marketing sphere, emphasis is placed on the expediency of expanding export geography towards the markets of Asia, Africa, and Latin America, developing contract farming with international traders, and promoting the Ukrainian product brand as "environmentally friendly" and competitive in terms of quality parameters. The role of stimulating domestic processing of sunflower seeds as a key factor in generating added value within the country is underlined. The study demonstrates that the integration of institutional reforms, financial and economic instruments, innovative marketing strategies, and processing infrastructure development will strengthen Ukraine's competitiveness in the global sunflower market and ensure its sustainable integration into global value chains.***

***The results of the study have theoretical and practical significance for the development of state agricultural policy aimed at improving the efficiency of the sunflower market under wartime and post-war challenges. The proposed approaches can be used as practical tools by agricultural enterprises, public authorities, and professional associations seeking to increase the efficiency of production and export operations. They also provide a basis for further scientific research, particularly in the areas of post-war recovery, agribusiness digitalization, and the formation of cluster models for the development of the sunflower market.***

*Ключові слова: ринок соняшнику; організаційно-економічний механізм; воєнні виклики; аграрний сектор; експорт; переробка; логістика; маркетингові стратегії; інституційна підтримка; додана вартість.*

*Key words: sunflower market; organizational and economic mechanism; wartime challenges; agricultural sector; export; processing; logistics; marketing strategies; institutional support; added value.*

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

Соняшник є стратегічною олійною культурою для аграрного сектору України, яка відіграє ключову роль як у забезпеченні внутрішніх потреб населення в рослинній олії та кормових ресурсах, так і у формуванні валютних надходжень від експорту. Високий рівень урожайності та значний обсяг переробних потужностей протягом останніх десятиліть дозволили Україні утримувати провідні позиції на світовому ринку, забезпечуючи понад 50 % глобального експорту соняшникової олії. Таким чином, галузь стала одним із найпотужніших драйверів розвитку агропродовольчого комплексу та вагомим елементом продовольчої безпеки країни.

Однак воєнні події 2022—2025 рр. спричинили суттєві структурні зрушення у виробництві, переробці та реалізації насіння соняшнику. Руйнування транспортної та виробничої інфраструктури, блокада морських портів, ускладнення логістики та зростання її вартості істотно обмежили можливості експорту. Паралельно нестабільність цін на світових ринках і значні ризики для агровиробників загострили проблему збереження конкурентоспроможності української продукції. Такі умови виявили низку слабких місць в організаційно-економічному механізмі функціонування ринку соняшнику, серед яких надмірна залежність від великих агрохолдингів, недостатня інтеграція малих і середніх виробників у експортні ланцюги, обмежена диверсифікація ринків збуту та технологічне відставання частини підприємств.

Разом із тим, воєнні виклики стали потужним стимулом для пошуку нових форм організації та управління. Підвищилася актуальність використання альтернативних логістичних маршрутів (Дунайські порти, сухопутні коридори через країни ЄС), розвитку кооперативних моделей та кластерних об'єднань, які здатні забез-

печити ефективнішу координацію між виробниками, переробниками й трейдерами. Зростає значення інноваційних технологій, цифрових платформ та систем простежуваності, які дають змогу підвищувати прозорість і довіру з боку міжнародних партнерів.

У цьому контексті модернізація організаційно-економічного механізму ринку соняшнику стає стратегічним завданням державної політики й бізнес-середовища. Йдеться про формування гнучкої моделі управління, здатної швидко адаптуватися до викликів глобального середовища, забезпечувати стабільність експортних потоків і створювати додану вартість у національній економіці. Саме тому дослідження сучасних тенденцій, проблем і перспектив розвитку ринку соняшнику в умовах війни та глобальної нестабільності є надзвичайно актуальним як з наукової, так і з практичної точки зору.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасні публікації свідчать, що ринок соняшнику України в умовах воєнних викликів стикається з проблемами логістики, руйнуванням інфраструктури та залежністю від зовнішніх ринків збуту. Українські дослідники (О. Ткач, І. Баланюк, Ю. Копчак та ін.) підкреслюють необхідність диверсифікації експорту, розвитку внутрішньої переробки та удосконалення державного регулювання. Європейські автори (C. Ketels, S. Protsiv) доводять ефективність кластерної моделі, яка може збільшити додану вартість у сільському господарстві на 20—30 %. Загалом науковий доробок підтверджує потребу удосконалення організаційно-економічного механізму ринку соняшнику шляхом інституційних реформ, диверсифікації ринків та впровадження інноваційних моделей розвитку.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обгрунтування теоретичних засад і розробка практичних рекомендацій щодо модернізації організаційно-економічного механізму функціонування ринку соняшнику в Україні, спрямованих на підвищення його стійкості, конкурентоспроможності та адаптації до умов воєнних викликів і глобальної нестабільності.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Організаційно-економічний механізм ринку соняшнику доцільно розглядати як складну, багаторівневу та багатокомпонентну систему, що інтегрує інституційні, економічні та управлінські елементи. Він охоплює сукупність формальних і неформальних інститутів, економічних інструментів, управлінських рішень і ринкових регуляторів, які забезпечують ефективне функціонування виробничо-збутового ланцюга — від вирощування сировини до її переробки, логістичного супроводу та реалізації кінцевої продукції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Специфіка цього механізму полягає у поєднанні ринкових механізмів саморегуляції із державною політикою підтримки аграрного сектору. У сучасних умовах він формується на перетині інтересів великих агрохолдингів, малих і середніх фермерських господарств, переробних підприємств, логістичних операторів, експортних організацій і міжнародних трейдерів. Така багаторівнева взаємодія забезпечує адаптивність ринку до зовнішніх викликів, але водночас виявляє його уразливість у разі дисбалансів між суб'єктами.

Визначено кілька ключових напрямів економічної думки, що пояснюють закономірності функціонування ринку соняшнику та визначають рамки його подальшого розвитку.

По-перше, положення інституціоналізму (Д. Норт, О. Вільямсон) дозволяють розкрити роль інституційного середовища у формуванні ефективної моделі ринку [1]. Формальні правила — законодавство, стандарти, угоди, контракти — створюють правове поле для діяльності учасників, тоді як неформальні норми — традиції, ділова культура, рівень довіри між виробниками й переробниками — визначають реальні умови функціонування. У випадку України слабкість правозастосування та недостатній розвиток механізмів довіри є факторами, що обмежують ефективність ринку, а отже, інституціональна модернізація є необхідною умовою його стійкого розвитку.

По-друге, класичні теорії ринкової організації (А. Сміт, Д. Рікардо) становлять теоретичну базу для розуміння принципів поділу праці, механізмів формування конкурентних переваг і міжнародної спеціалізації [2]. У випадку соняшникового комплексу вони проявляються у високій продуктивності виробництва, орієнтації на експорт продукції з доданою вартістю та використанні природно-економічних переваг України. Закон порівняльних переваг Рікардо пояснює, чому саме Україна спеціалізується на вирощуванні соняшнику і чому ця культура формує вагому частку валютних надходжень держави.

По-третє, сучасні підходи до аграрного менеджменту та маркетингу суттєво розширюють рамки аналізу. Концепції М. Портера — конкурентних стратегій, кластерів та ланцюгів створення вартості — дозволяють пояснити, як географічна концентрація виробників і переробників у межах окремих регіонів може знижувати трансакційні витрати, стимулювати інновації та підвищувати експортний потенціал [3]. У свою чергу, маркетинговий менеджмент, запропонований Ф. Котлером, акцентує увагу на необхідності орієнтації аграрного бізнесу на потреби споживача, використанні сучасних комунікаційних каналів та створенні сильного бренду української соняшникової продукції [4].

Узагальнюючи, організаційно-економічний механізм ринку соняшнику постає як динамічна система, що поєднує класичні ринкові закономірності, інституційні рамки та сучасні управлінські практики. Його ефективність залежить від балансу між ринковою саморегуляцією, державним втручанням і здатністю учасників ринку інтегруватися у глобальні виробничо-збутові ланцюги.

Ринок соняшнику в Україні в умовах війни зазнав глибоких структурних трансформацій, які проявилися у виробничій, переробній, експортній та ціновій сферах. Воєнні ризики, блокування портів, знищення інфраструктури та скорочення доступу до фінансів істотно змінили традиційні механізми функціонування цієї стра-

тегічної галузі, яка забезпечує Україні провідні позиції на світовому ринку олійних культур [5].

У виробничій сфері спостерігається значне скорочення посівних площ. Якщо у 2021 році вони становили близько 6,5 млн га, то у 2022 році знизилися до 5,1 млн га (мінус 22 %), а у 2023 році — до 4,9 млн га. Таке падіння пов'язане не лише з воєнними діями та замінуванням територій, але й з нестачею ресурсів для проведення посівної кампанії. Водночас середня врожайність залишалася відносно стабільною: 2,3 т/га у 2021 році, 2,2 т/га у 2022 році та 2,25 т/га у 2023 році. Це підтверджує технологічну стійкість українського аграрного виробництва, що базується на застосуванні сучасних агротехнологій, якісного насіннєвого матеріалу та ефективних агрохімічних засобів. У результаті у 2023 році було зібрано близько 11 млн т насіння, що на 31 % менше порівняно з 2021 роком, але суттєво перевищило песимістичні прогнози початку війни.

Переробна сфера виявилася більш уразливою. До війни в Україні функціонувало понад 60 великих олійноекстракційних заводів із загальною річною потужністю переробки до 20 млн т насіння. Проте у 2022—2023 роках понад третина цих потужностей була зупинена або працювала з перебоями. Завантаженість виробничих ліній скоротилася до 55—60 % від довоєнного рівня, а в окремі періоди падіння сягало 40 %. Це спричинило накопичення надлишків насіння, тиск на внутрішні ціни та зниження валютної виручки. Недостатня підтримка переробних підприємств з боку держави ще більше поглибила кризові явища, тоді як країни-конкуренти (наприклад, Туреччина чи Аргентина) змогли швидко адаптуватися, нарощуючи власну переробку.

Експортна сфера зазнала найбільш драматичних змін. У 2021 році Україна експортувала 6,5—7 млн т соняшникової олії, що становило понад половину світового ринку. Проте у 2022 році обсяги скоротилися до 4,6 млн т (мінус третина), а у 2023 році відновилися частково — до 5,8 млн т. Блокада чорноморських портів призвела до кардинальних зрушень у логістиці: частка морських перевезень впала з 90 % у 2021 році до лише 35 % у 2023 році. Використання "зернових коридорів" та "шляхів солідарності" через ЄС дозволило транспортувати близько 2,5 млн т олії та шроту, але цього виявилося недостатньо для компенсації втрат. Водночас зросла роль Дунайських портів і сухопутних маршрутів через Польщу, Румунію, Словаччину та Угорщину. Така диверсифікація підтвердила здатність ринку до адаптації, однак підвищила собівартість продукції через дорожчу логістику.

Цінова ситуація на внутрішньому ринку також відображає кризовий стан. Якщо у 2021 році закупівельні ціни на насіння становили 16—18 тис. грн/т, то у 2022 році вони знизилися до 9—11 тис. грн/т (падіння майже на 40 %), а у 2023 році частково відновилися до 12—13 тис. грн/т. Це спричинило значне скорочення доходів малих і середніх фермерів, які не мали можливостей для самостійної переробки чи доступу до альтернативних каналів експорту. Водночас великі агрохолдинги, завдяки вертикальній інтеграції та власним логістичним ресурсам, змогли частково компенсувати негативні наслідки. Така ситуація посилила соціально-економічні диспропорції у сільських регіонах.

Узагальнюючи, сучасний стан ринку соняшнику України в умовах війни можна охарактеризувати як кризовий, але з елементами адаптаційної стійкості. Виробництво завдяки сучасним технологіям зберегло базову стабільність, тоді як переробка та експорт виявили найбільшу вразливість. Цінова кон'юнктура засвідчила структурні дисбаланси між попитом і пропозицією на внутрішньому ринку, які особливо відчутні для дрібних виробників. Подальший розвиток галузі залежатиме від модернізації логістичної інфраструктури, підтримки переробних підприємств, розвитку кооперативних форм господарювання та створення ефективних механізмів інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості. Лише за умови поєднання державної підтримки, інноваційних технологій та міжнародного партнерства ринок соняшнику зможе зберегти провідні позиції України у світовій агропродовольчій системі та забезпечити вагомий внесок у відновлення національної економіки.

Ринок соняшнику України в умовах війни перебуває у кризовому стані, однак демонструє окремі ознаки адаптаційної стійкості. Виробництво зберегло базову стабільність завдяки сучасним агротехнологіям, тоді як переробна й експортна сфери зазнали найбільших втрат через блокаду портів і скорочення потужностей. Логістичні обмеження та падіння цін негативно позначилися на доходах фермерів, особливо малих і середніх виробників [6]. Подальший розвиток ринку залежатиме від модернізації інфраструктури, підтримки внутрішньої переробки та інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості.

Функціонування ринку соняшнику в умовах війни супроводжується низкою проблем, які істотно знижують його ефективність та конкурентоспроможність.

Насамперед відчутними є логістичні бар'єри. Якщо у 2021 році близько 90 % експорту соняшникової олії здійснювалося через чорноморські порти, то у 2023 році ця частка скоротилася до 35 %. Перевантаження залізничних і автомобільних маршрутів призвело до того, що вартість транспортування до портів ЄС зросла більш ніж удвічі — з 35—40 дол. США за тонну у 2021 р. до 80—90 дол. у 2023 р.. Це істотно знижує рентабельність експорту та обмежує доступ української продукції до традиційних ринків.

Другою важливою проблемою стали фінансові ризики. У 2021 році обсяг банківського кредитування аграрного сектору становив понад 80 млрд грн, проте у 2023 році він скоротився до 55 млрд грн Середня відсоткова ставка за кредитами для агробізнесу піднялася з 12—14 % до 20—22 %, що ускладнило залучення обігових коштів. При цьому ринок агрострахування залишається недостатньо розвиненим: у 2023 році лише близько 5 % посівів було застраховано, що посилює фінансову нестійкість виробників.

Важливим викликом залишаються інституційні прогалини. В Україні досі не ухвалено цілісної державної програми підтримки олійно-жирової галузі в умовах війни. Хоча аграрний сектор загалом отримав у 2022—2023 рр. близько 30 млрд грн прямої державної підтримки (дотації, компенсації відсоткових ставок, пільгові

кредити), частка соняшникового комплексу в цих програмах не перевищує 10 %. Це не відповідає ролі культури у формуванні валютних надходжень та продовольчої безпеки.

Не менш значними є цінові диспропорції. У 2021 році закупівельні ціни на насіння соняшнику коливалися в межах 16—18 тис. грн/т, але у 2022 році вони знизилися до 9—11 тис. грн/т через обмеження експорту. Водночас маржа трейдерів зросла: якщо у 2021 р. вона складала близько 7—8 % від кінцевої ціни реалізації, то у 2023 р. перевищувала 12—15 %, що посилювало дисбаланс між виробниками та посередниками.

Нарешті, ключовим структурним викликом є залежність від зовнішніх ринків. Понад 80—85 % виробленої в Україні соняшникової олії традиційно спрямовується на експорт. У 2021 році це становило близько 6,8 млн т, тоді як у 2022 році обсяг експорту скоротився до 4,6 млн т, а у 2023 році частково відновився до 5,8 млн т, однак залишився нижчим від довоєнних показників. Така експортна орієнтація робить ринок надзвичайно вразливим до будь-яких логістичних чи геополітичних обмежень.

Узагальнюючи, можна стверджувати, що проблеми організаційно-економічного механізму ринку соняшнику мають комплексний характер: високі логістичні витрати, дефіцит фінансових ресурсів, інституційні прогалини, цінові диспропорції та критична залежність від зовнішніх ринків. Подолання цих бар'єрів вимагає узгоджених дій держави, бізнесу та міжнародних партнерів.

Удосконалення організаційно-економічного механізму функціонування ринку соняшнику в Україні потребує багатовекторного та системного підходу, який поєднує інституційні, фінансово-економічні, логістичні та маркетингові інструменти. Комплексна модернізація цього механізму має враховувати як внутрішні структурні обмеження аграрного сектору, так і зовнішні виклики — від воєнних ризиків до волатильності світових ринків олійних культур.

Насамперед важливим завданням є інституційний розвиток. Досвід країн ЄС свідчить, що спеціалізовані державні агенції можуть стати ефективними координаторами між владою, бізнесом і міжнародними партнерами [7]. В Україні створення міжвідомчої агенції з управління експортними потоками олійних культур дозволило б забезпечити прозорість квотування, моніторинг ринку, контроль якості продукції та оперативне управління логістичними маршрутами. Це стало б своєрідним "інституційним каркасом" для підвищення ефективності зовнішньоекономічної діяльності.

Фінансово-економічний вимір удосконалення механізму передбачає розширення доступу аграріїв до фінансових ресурсів. Одним із перспективних інструментів є система пільгового кредитування під заставу врожаю соняшнику ("grain receipts"), що вже довела ефективність у низці країн Латинської Америки та Африки. Також особливого значення набуває розвиток механізмів страхування воєнних і кліматичних ризиків. За оцінками Світового банку, втрати українського агросектору у 2022-2023 рр. через руйнування інфраструктури та кліматичні катаклізми сягнули понад 40 % від очікуваної виручки [8]. Тому запровадження державних компенсацій логістичних витрат та системи субсидування страхових премій стане вагомим чинником стабілізації виробництва й експорту.

Логістика та інфраструктура залишаються критично важливими чинниками конкурентоспроможності ринку соняшнику. Блокування чорноморських портів засвідчило вразливість традиційних експортних маршрутів, тому актуальним є розширення переробних потужностей у прикордонних регіонах — Волині, Львівщині, Чернівеччині, Закарпатті [9]. Це дозволить скоротити витрати на транспортування та диверсифікувати канали збуту. Значну роль відіграє інтеграція з транспортною інфраструктурою ЄС: розвиток "солідарних шляхів", підвищення пропускної здатності залізничних переходів, розбудова Дунайських портів. Паралельно з цим потрібна цифровізація логістичних процесів. Використання платформ AgriChain та GrainTrack забезпечує простежуваність постачання, контроль якості та прозорість фінансових розрахунків, що є визначальними умовами для міжнародних трейдерів.

Маркетингова складова удосконалення організаційно-економічного механізму зосереджується на інноваційних інструментах просування. Диверсифікація ринків збуту — стратегічний пріоритет для України, оскільки залежність від ЄС і традиційних партнерів робить експорт вразливим до політичних і регуляторних коливань. Перспективними напрямами є Азія, Близький Схід, Північна Африка та Латинська Америка, де зростання попиту на рослинні олії щорічно сягає 3—4 %. Контрактне виробництво з міжнародними трейдерами та створення спільних підприємств підвищує стабільність збуту й фінансову підтримку виробників. Окремим інструментом формування доданої вартості є просування екологічно чистої й органічної продукції під брендом "Made in Ukraine", що відповідає світовим трендам попиту на "зелену" продукцію.

Важливим напрямом є розвиток внутрішнього ринку та переробки. Зростання внутрішньої переробки насіння соняшнику дозволяє зменшити сировинну орієнтацію експорту й підвищити маржинальність української продукції. Для прикладу, експорт 1 млн т насіння приносить країні у 2,5 раза менше валютної виручки, ніж реалізація еквівалентного обсягу у вигляді олії та шроту. Таким чином, стимулювання внутрішньої переробки напряму впливає на формування доданої вартості, розвиток суміжних галузей і створення робочих місць у сільських регіонах.

Узагальнюючи, напрями удосконалення організаційно-економічного механізму ринку соняшнику повинні поєднувати державну підтримку, інституційні новації, фінансові й страхові інструменти, розвиток сучасної логістики, маркетингову інноваційність і стимулювання внутрішньої переробки. Такий комплексний підхід дозволить підвищити стійкість і гнучкість ринку, посилити експортні позиції України, зміцнити економічну безпеку та інтегруватися у глобальні ланцюги створення вартості на рівних умовах із провідними країнами-виробниками.

Нині України потребує комплексного поєднання інституційних, фінансових, логістичних та маркетинго-

вих рішень. Ключовими завданнями є створення спеціалізованих структур для управління експортними потоками, розвиток системи кредитування й страхування ризиків, а також цифровізація логістичних процесів. Диверсифікація ринків збуту та стимулювання внутрішньої переробки дозволять зменшити сировинну орієнтацію експорту й підвищити додану вартість продукції. Реалізація цих заходів сприятиме зміцненню конкурентоспроможності України та її інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Ринок соняшнику України в умовах воєнних викликів зазнав глибоких структурних трансформацій, які виявили слабкі місця традиційної моделі його функціонування. Воєнні ризики та руйнування інфраструктури продемонстрували надмірну залежність галузі від зовнішніх ринків, обмежену гнучкість логістичних систем і недостатній рівень інституційної підтримки. Ситуація показала, що навіть попри відносну стійкість виробництва та збереження врожайності, нестабільність у сферах переробки й експорту здатна створювати системні загрози як для аграрного бізнесу, так і для продовольчої безпеки країни.

Удосконалення організаційно-економічного механізму ринку соняшнику потребує комплексних та взаємопов'язаних рішень. По-перше, необхідним є посилення ролі держави у регулюванні, зокрема шляхом впровадження програм пільгового кредитування, страхування воєнних і кліматичних ризиків, компенсації логістичних витрат та створення міжвідомчої агенції з управління експортними потоками. По-друге, актуальною є диверсифікація ринків збуту з орієнтацією на країни Азії, Африки та Латинської Америки, що дозволить знизити залежність від обмежених каналів експорту через ЄС. По-третє, стратегічного значення набуває стимулювання внутрішньої переробки, адже зменшення сировинної орієнтації експорту забезпечить створення доданої вартості всередині країни та підвищення прибутковості аграрного сектору. По-четверте, розвиток фінансових та страхових інструментів сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості галузі й формуванню стійких бізнес-моделей для малих і середніх виробників.

Запровадження зазначених заходів дозволить не лише підвищити стійкість ринку соняшнику до зовнішніх і внутрішніх шоків, а й забезпечити збереження та зміцнення експортного потенціалу України. У перспективі це стане основою для інтеграції у глобальні ланцюги створення вартості на нових, більш вигідних для України умовах, а також сприятиме збереженню статусу країни як провідного виробника та експортера соняшникової олії. Водночас трансформація ринку матиме мультиплікативний ефект для продовольчої безпеки держави, соціально-економічного розвитку сільських територій і загальної стабільності аграрного сектору.

Література:

1. Николюк О. М. Інституціональна економіка: ключові положення та основні поняття. Сталий розвиток економіки. 2013. № 5. С. 43—50.

2. Федорова В. Г. Еволюція класичних теорій мережних і кластерних форм розміщення виробництва. Економіка і регіон. 2011. № 2. С. 51—54.

3. Анохин Е. В. Возможности и ограничения применения теории конкуренции М. Портера в маркетинге страны. Практический маркетинг. 2015. № 1 (215). С. 3—12.

4. Ткач О. В., Баланюк І. Ф., Копчак Ю. С., Баланюк С. І. Маркетинговий менеджмент у діяльності підприємств. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія: Економіка. 2016. Вип. 1 (2). С. 291—296.

5. Негрей М., Тараненко А., Костенко І. Аграрний сектор України в умовах війни: проблеми та перспективи. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 40.

6. Назар Р. Перспективи розвитку аграрного бізнесу в Україні в умовах війни. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 54.

7. Анисенко О. В., Вакар К. В. Розвиток аграрного сектора економіки України в умовах інституційних змін. Агросвіт. 2018. № 9. С. 27—32.

8. World Bank. Ukraine: Agriculture Sector Damage and Loss Needs Assessment 2022-2023. Washington, DC: World Bank, 2023. С. 15—18.

9. Солоненко Ю. В., Панасюк П. І. Державна підтримка та стимулювання бізнесу України в умовах війни. Галицький економічний вісник. 2023. Т. 82, № 3. С. 190—200.

References:

1. Nykoliuk, O. M. (2013), "Institutional Economics: Key Positions and Basic Concepts", Stalyj rozvytok ekonomiky, vol. 5, pp. 43—50.

2. Fedorova, V.H. (2011), "Evolution of classical theory network and cluster forms for localization of production", Ekonomika i rehion, Vol. 2, pp. 51—54.

3. Anokhyn, E. V. (2015), "Possibilities and limitations of applying M. Porter's competition theory in country marketing", Praktycheskyj marketynh, vol. 1 (215), pp. 3—12.

4. Tkach, O. V., Balaniuk, I. F., Kopchak, Yu. S. and Balaniuk, S. I. (2016), "Marketing Management in the Activities of Enterprises", Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho universytetu, vol. 1 (2), pp. 291—296.

5. Nehrei, M.V., Taranenko, A.A. and Kostenko, I.S. (2022), "Agricultural sector of Ukraine in wartime: problems and prospects", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 40.

6. Rohozhuk, N. (2023), "Prospects for the development of agricultural business in Ukraine during war", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 54.

7. Anysenko, O. and Vakar, K. (2018), "Development of the agricultural sector of economy of Ukraine in conditions of institutional changes", Agrosvit, vol. 9, pp. 27—32.

8. World Bank (2023), Ukraine: Agriculture Sector Damage and Loss Needs Assessment 2022—2023, World Bank, Washington, DC, pp. 15—18.

9. Solonenko, Yu. V. and Panasiuk, P. I. (2023), "State support and stimulation of Ukrainian business during wartime", Halyts'kyj ekonomichnyj visnyk, vol. 82, no. 3, pp. 190—200.

*Стаття надійшла до редакції 09.09.2025 р.*

УДК 339.56:615.014

*О. В. Ткачук,*
*аспірант, Поліський національний університет*
*ORCID ID: https://orcid.org/0009-0009-1532-7827*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.18.179

# СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ЕКСПОРТНО-ІМПОРТНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: ВИКЛИКИ ТА МОЖЛИВОСТІ (НА ПРИКЛАДІ ЛІКАРСЬКОЇ СИРОВИНИ)

O. Tkachuk,
Postgraduate Student, Polis National University
ORCID ID: https://orcid.org/0009-0009-1532-7827

## MODERN TRENDS IN EXPORT-IMPORT ACTIVITIES: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES (THE CASE OF MEDICINAL RAW MATERIALS)

***У статті здійснено аналіз сучасних тенденцій експортно-імпортних операцій у секторі лікарської сировини в Україні в контексті глобалізаційних трансформацій та зростаючого попиту на продукцію природного походження. Визначено ключові напрями розвитку зовнішньоекономічної діяльності в даній галузі, охарактеризовано структуру та динаміку експорту й імпорту лікарської рослинної сировини. Проведено критичне оцінювання основних викликів. Проведено аналіз можливостей підвищення конкурентоспроможності національного сектору лікарської сировини, зокрема шляхом цифровізації митного регулювання, диверсифікації експортних ринків, залучення іноземних інвестицій та розвитку інфраструктури експортно-орієнтованих підприємств. Визначено головні виклики для розвитку зовнішньої торгівлі лікарською сировиною. Запропоновано стратегічні напрями удосконалення механізмів державного регулювання з метою мінімізації ризиків і зміцнення позицій України на світовому ринку лікарської сировини.***

***The article presents a comprehensive analysis of current trends in export-import operations in the medicinal raw materials sector in Ukraine under the conditions of globalization and the growing demand for products of natural origin. The key directions of foreign economic activity development in this field are identified, and the structure and dynamics of exports and imports of medicinal plant raw materials over recent years are characterized. Particular attention is paid to the study of regional and commodity diversification of foreign trade, the identification of leading supplier and buyer countries, as well as the assessment of the Ukrainian market's dependence on imported resources. A critical review of the main challenges affecting the development of the industry has been carried out, including instability of the foreign economic environment, intensifying international competition, disruptions in logistics chains under martial law, shortage of investment resources, and insufficient innovative activity of enterprises. Special emphasis is placed on the problems of adapting the national customs regulation system to European standards and digital technologies, which represent an important factor in enhancing transparency and efficiency of export-import operations. Prospective***

***opportunities for the development of the medicinal raw materials sector have been outlined, particularly through strengthening international cooperation, attracting foreign investment, expanding access to new sales markets, forming clusters of export-oriented enterprises, and establishing modern business support infrastructure. The expediency of developing a comprehensive strategy to improve the competitiveness of the national medicinal raw materials sector has been substantiated, incorporating state support instruments, diversification of foreign trade directions, and the implementation of innovations and digital technologies in customs regulation. Strategic directions for improving mechanisms of state management and regulation are proposed with the aim of minimizing risks, reducing dependence on imports, and strengthening Ukraine's positions in the global medicinal raw materials market.***

*Ключові слова: експортно-імпортні операції, лікарська сировина, зовнішньоекономічна діяльність, тенденції торгівлі, зовнішній ринок, торговельна політика, конкурентоспроможність.*

*Key words: export-import operations, medicinal raw materials, foreign economic activity, trade trends, foreign market, trade policy, competitiveness.*

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

У сучасних умовах глобалізації та зростаючої взаємозалежності між країнами, експортно-імпортні операції виступають ключовим інструментом економічного розвитку національних економік. Серед пріоритетних напрямів зовнішньоекономічної діяльності України особливе місце займає сектор лікарської сировини, який має значний експортний потенціал завдяки багатим природним ресурсам, сприятливим агрокліматичним умовам. Водночас, сучасна зовнішня торгівля лікарською сировиною формується під впливом низки деструктивних факторів, серед яких — геополітична нестабільність, порушення логістичних ланцюгів, валютні коливання, посилення фітосанітарних і митних бар'єрів, а також структурна трансформація глобальних ринків.

Дослідження сучасних тенденцій експортно-імпортних операцій у сфері лікарської сировини є актуальним з огляду на потребу в підвищенні конкурентоспроможності національної продукції, диверсифікації зовнішньоторговельних потоків та імплементації стандартів ЄС щодо якості, безпечності й простежуваності продукції рослинного походження. Україна, володіючи потужною сировинною базою лікарських рослин, має потенціал не лише для розширення географії експорту, а й для нарощування доданої вартості шляхом глибшої переробки та впровадження інноваційних технологій у сфері збору, обробки й зберігання сировини.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження сучасного стану та динаміки експортно-імпортних операцій у сфері лікарської сировини в Україні охоплює низку важливих факторів, включаючи економічні, логістичні, регуляторні та технологічні чинники, що формують конкурентоспроможність галузі.

Фармацевтична галузь України демонструє адаптаційні можливості до кризових умов, зокрема війни, проте стикається з проблемами логістики, інвестиційного забезпечення та технологічного оновлення[1]. Значна частка імпорту в галузі вказує на недостатній рівень імпортозаміщення, про що також йдеться у роботі О.В. Хитрої, де наголошено на необхідності розвитку вітчизняного виробництва та підтримки локальних виробників у контексті євроінтеграційних процесів [5].

За даними Державної служби статистики України, а також інших аналітичних джерел, спостерігаєтьсяз 2022 р. зниження обсягів експорту лікарської продукції, зокрема лікарських рослин і фітосировини [2; 20; 21]. Така тенденція зумовлена ускладненням логістичних ланцюгів, зменшенням виробничих потужностей у зонах бойових дій та зростанням собівартості продукції [10].

У наукових публікаціях Мірзоєвої Т.В. та Петруні Ю.Є. відображено структурні особливості експорту-імпорту лікарських рослин і продуктів на їх основі, зокрема низьку додану вартість експортованої сировини та обмежену представленість на ринках ЄС [3; 4]. Аналітичні джерела свідчать про зростання внутрішнього попиту на лікарські засоби, що сприяє збільшенню обсягів аптечних продажів, водночас відволікаючи частину продукції з експортного напрямку [6; 7; 8; 9; 18]. Роботи Халатур С.М. хоча й охоплюють переважно теми продовольчої безпеки, цифрової трансформації та фінансування сільського господарства, мають опосередкований вплив і на лікарське рослинництво як складову аграрного сектору [11; 12; 13; 22]. Зокрема, дослідження інвестиційних моделей (Мозговий О., Руденко-Сударєва Л., Шевченко Ю., Яценко О., Чжоу В.) та цифрової трансформації міжнародної торгівлі (Шлапак А., Яценко О., Іващенко О., Зарицька Н., Осадчук В.) окреслюють потенційні вектори розвитку експорту фітосировини в умовах глобальної конкуренції [15; 17].Окремої уваги заслуговує дослідження Інституту Макса Планка з інновацій та конкуренції, у якому подано стратегічну дорожню карту відновлення української системи охорони здоров'я, де серед пріоритетів вказано стимулювання локального виробництва лікарських засобів та сировини, а також активізацію участі у європейських виробничих ланцюгах [14].

Таким чином, аналіз літературних джерел свідчить, що експортно-імпортні операції в секторі лікарської

**Таблиця 1. Імпорт у секторі лікарської сировини України**

| Показник | Опис поточної ситуації | Основні країни-експортери | Проблемні аспекти імпорту | Можливості для оптимізації імпорту |
|---|---|---|---|---|
| Структура імпорту лікарської сировини | Переважає імпорт ефірних олій, екстрактів, сушених рослин | Китай, Індія, Польща, Німеччина | Висока залежність від зовнішніх постачальників, коливання цін | Розвиток вітчизняного вирощування дефіцитних видів, створення стратегічних запасів |
| Обсяги імпорту (динаміка) | У 2020-2024 рр. спостерігається нерівномірне зростання/спад через політичні та логістичні фактори | Китай, Франція, Італія | Перебої в постачанні через війну та порушення логістики | Диверсифікація імпортних каналів, укладання довгострокових контрактів |
| Якість та сертифікація продукції | Не всі імпортні партії відповідають стандартам ЄС та ВООЗ | Індія, Пакистан | Відсутність прозорих механізмів контролю якості на митниці | Посилення фітосанітарного та лабораторного контролю при імпорті |
| Митне регулювання | Упроваджено ряд пільг, проте існують суперечності між нормами національного й міжнародного права | ЄС | Ускладнені процедури оформлення, корупційні ризики | Уніфікація регуляторних вимог, діджиталізація митних процедур |
| Вартість імпортованої сировини | Ціни коливаються залежно від глобального попиту та сезонності | В'єтнам, Бразилія, Болгарія | Зростання цін через інфляційні процеси та валютні ризики | Пошук альтернативних постачальників, розвиток вітчизняної переробної інфраструктури |

Джерело: адаптовано автором [3; 6; 10; 12; 16; 22].

рослинної сировини України перебувають під впливом внутрішніх проблем та зовнішніх можливостей. Для ефективного реагування на виклики доцільним є реформування митної політики, розвиток переробної галузі, підтримка локальних виробників та впровадження інновацій у міжнародну торгівлю.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даного дослідження є комплексний аналіз сучасних викликів та можливостей розвитку експортно-імпортної діяльності в сегменті лікарської сировини, виявлення основних тенденцій, структурних зрушень і чинників, що впливають на ефективність зовнішньоекономічної взаємодії.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Лікарська рослинна сировина становить важливу складову фармацевтичної галузі України. На тлі зростаючого попиту на натуральні лікарські засоби як в Європі, так і в Азії, експортний потенціал України, з огляду на її сприятливі агрокліматичні умови, є значним. Однак реалізація даного потенціалу стримується низкою викликів — від законодавчих бар'єрів до технологічних проблем. Аналіз експортних тенденцій у даній галузі дозволяє виявити структурні особливості, основні виклики та потенційні вектори зростання. Для забезпечення сталого зростання експортних потоків у секторі лікарської сировини необхідним є стратегічний підхід, що включає стимулювання інвестицій, розвиток інфраструктури, удосконалення нормативно-правової бази та підвищення конкурентоспроможності продукції шляхом її стандартизації, сертифікації та просування на ринках з високою доданою вартістю.

Імпорт лікарської сировини в Україну є обмеженим і зосереджується переважно на компонентах, нехарактерних для українського клімату (зокрема, тропічні види рослин, ефірні олії з Азії). Часто імпортуються також напівфабрикати чи екстракти, що використовуються у фармацевтичному виробництві. Аналіз імпортних процесів дозволяє виявити не лише обсяги та географію надходжень, а й окреслити ключові виклики, пов'язані з регуляторною політикою, якістю продукції, логістикою та митним адмініструванням. У контексті глобальних трансформацій і регіональної нестабільності постає необхідність критичної оцінки поточних процесів і пошуку шляхів їх оптимізації. Узагальнення ключових аспектів сучасного стану імпорту лікарської сировини в Україну, вказує на системні проблеми та ідентифікує можливості для підвищення ефективності імпортної політики в цій сфері (табл. 1).

Проведений аналіз імпорту у секторі лікарської сировини в Україні засвідчив складність і багатокомпонентність зовнішньоекономічної взаємодії. Домінування окремих країн-постачальників, волатильність цін, невідповідність частини продукції міжнародним стандартам, а також фрагментарність митно-регуляторного середовища створюють серйозні бар'єри для стабільного функціонування ринку. Водночас ідентифіковано ряд потенційних можливостей для зниження імпортозалежності, зокрема через розвиток внутрішнього виробництва дефіцитної сировини, удосконалення системи контролю якості та підвищення прозорості процедур імпорту.

У 2023 р. експорт фармацевтичної продукції (група товарів 30, УКТ ЗЕД, що охоплює підкатегорії 3001-3006) з України склав близько 278 млн дол. США, що на 16,7% більше, ніж у 2022 р. (238 млн дол. США), що

**Таблиця 2. Динаміка та структура експортно-імпортних операцій України та фармацевтичного сектору у 2022—2023 рр.**

| Показник | 2022 р. | 2023 р. | Зміна 2023/2022, % |
|---|---|---|---|
| Загальний експорт товарів, млрд дол. США | 44 | 36 | -18 |
| Загальний імпорт товарів, млрд дол. США | 55 | 63 | +15 |
| Експорт фармацевтичної продукції, млн дол. США | 238 | 278 | +16,7 |
| Імпорт фармацевтичної продукції, млрд дол. США | 1,90 | 2,14 | +12,7 |
| Експорт лікарської та фармацевтичної сировини (API, екстракти тощо), млн дол. США | 43,99 | 59,96 | +36 |
| Імпорт лікарської та фармацевтичної сировини (API, екстракти тощо), млн дол. США | 347,81 | 397,56 | +14 |

Джерело: [2; 6; 7; 9; 10].

**Таблиця 3. Динаміка експорту фармацевтичної продукції з України (2021—2024)**

| Рік | Обсяг експорту (млн дол. США) | Зміна до попереднього року, % | Основні ринки |
|---|---|---|---|
| 2021 | 274,0 | - | Узбекистан, Литва, Казахстан |
| 2022 | 238,0 | -13,1 | Узбекистан, Литва, Латвія |
| 2023 | 279,0 | +17,2 | Узбекистан, Литва, Казахстан |
| 2024 | 232,18 | -16,8 | Узбекистан, Литва, Казахстан |

Джерело: [1; 2; 8; 9; 10; 18; 19; 20; 21].

становить лише 0,77% у структурі загального експорту країни (36 млрд дол. США). Імпорт фармацевтичних товарів в Україну 2023 р. — 2,14 млрд дол. США, зростання на 12,7% порівняно з 2022 р. (1,9 млрд дол. США). Частка імпорту у загальних поставках -3,36% [19; 20; 21].За даними CEIC, експорт лікарської та фармацевтичної продукції (зокрема API, екстракти) в 2023 р. досяг 59,964 млн дол. США, підвищившись з 43,988 млн дол. США у 2022 р 6; 7; 8]. Імпорт відповідної продукції -397,563 млн дол. США у 2023 р., порівняно з 347,805 млн дол. США у 2022 р. [6; 7; 8].Україна імпортує переважно з ЄС, Індії — експорт переважно спрямований у країни Центральної Азії. Така структура експорту-імпорту свідчить про обмежену глобальну присутність українських виробників API та екстрактів. Аналіз динаміки та структури зовнішньоторговельних операцій України в 2022—2023 рр. свідчить про суттєві трансформації у сфері міжнародної торгівлі, зумовлені поєднанням внутрішніх факторів (воєнний стан, логістичні обмеження, скорочення виробничих потужностей) та зовнішніх чинників (перебудова глобальних ланцюгів постачання, євроінтеграційні процеси, посилення нетарифного регулювання) (табл. 2).

У 2023 р. експорт фармацевтичних товарів з України зріс на 16,7 % порівняно з 2022 р., досягнувши 279 млн дол. США. Імпорт фармацевтичних товарів також зріс на 12,7%, досягнувши 2,14 млрд дол. США у 2023 р. Таким чином, особливе значення має фармацевтичний сектор, який, хоча й займає відносно незначну частку у структурі загального експорту (менше 1 %), демонструє вищі темпи зростання у порівнянні з іншими товарними групами, що свідчить про його стратегічний потенціал. Позитивна динаміка експорту готової фармацевтичної продукції (+16,7 %) та особливо лікарської і фармацевтичної сировини (API, екстрактів тощо, +36 %) відображає зростаючий попит на українські напівфабрикати та активізацію інтеграції у міжнародні ланцюги створення доданої вартості. Водночас істотне перевищення обсягів імпорту над експортом (дефіцит торговельного балансу) (2,14 млрд дол. США проти 278 млн дол. США у 2023 р.) засвідчує критичну залежність України від зовнішніх постачальників фармацевтичних препаратів та активних субстанцій. Така залежність створює асиметрію у структурі зовнішньої торгівлі та зумовлює необхідність розроблення механізмів підтримки локального виробництва, диверсифікації ринків збуту та стимулювання інноваційної діяльності у фармацевтичній галузі.

Аналіз динаміки зовнішньоекономічних операцій у фармацевтичному секторі України є важливим елементом оцінки конкурентоспроможності національної економіки в умовах глобалізації та інтеграції до європейського ринку. Сегмент лікарської сировини є базовою складовою формування виробничо-технологічного потенціалу фармацевтичної галузі.

Експортна діяльність у фармацевтичному секторі є одним із ключових індикаторів конкурентоспроможності національного виробника на міжнародному ринку. У період 2021—2024 рр. зовнішньоекономічна активність України зазнала істотного впливу як зовнішніх геополітичних чинників, так і внутрішніх структурних зрушень (табл. 3). Аналіз динаміки обсягів експорту фармацевтичної продукції дозволяє відстежити основні тенденції, їхні причини та потенційні наслідки (табл. 3).

Впродовж аналізованого періоду (2021—2024 рр.) спостерігалися коливання експортних обсягів, зокрема зменшення у 2022 р. на 13,1%, що зумовлено інфраструктурними порушеннями та ускладненою логістикою через повномасштабну війну.У 2023 р. відбулося часткове відновлення експорту (+17,2%), що свідчить про адаптивний потенціал галузі та стійкість фармацевтичного виробництва до кризових явищ.Зниження показників у 2024 р. (-16,8%) може бути пов'язане з тривалими перебоями в логістиці, нестачею сировини та недостатнім державним стимулюванням галузі.Основні ринки збуту залишаються стабільними (Узбекистан, Литва, Казахстан), що свідчить про сформовану структуру торговельного партнерства.Загалом, український фармацевтичний експорт демонструє високий рівень чутливості до зовнішніх факторів, потребуючи стратегічної диверсифікації ринків та посилення підтримки експортерів.

Структурна характеристика експортованої продукції є вагомим чинником у визначенні ефективності міжнародної торгівлі, логістичних витрат та маркетингової стратегії. Фасування лікарських засобів прямо впливає

**Таблиця 4. Структура експорту фармацевтичної продукції за типами фасування, 2024 р.**

| Тип фасування | Обсяг експорту (млн дол. США) | Частка в загальному експорті (%) | Основні країни-імпортери |
|---|---|---|---|
| Дозовані/фасовані | 231,28 | 99,6% | Узбекистан, Литва, Казахстан |
| Не дозовані/не фасовані | 0,89 | 0,4% | - |

Джерело: [1; 2; 8; 9; 19; 20; 21].

на їхню сприйнятність споживачем та відповідність міжнародним стандартам (табл. 4).

Понад 99% експортованих лікарських засобів припадає на дозовану (фасовану) продукцію, що вказує на високу технологічну зрілість українських виробників. Наявна структура свідчить про орієнтацію на кінцевого споживача та готовність до інтеграції в глобальні фармацевтичні ланцюги постачання. Низька частка не фасованої продукції (0,4%) свідчить або про низький попит, або про економічну недоцільність такої експортної моделі.Основні країни-імпортери фасованих препаратів відповідають за більшу частину валютних надходжень, що дозволяє зосередити зусилля на утриманні конкурентних позицій на цих ринках.

В умовах трансформаційних процесів на світовому фармацевтичному ринку аналіз географічної структури українського експорту лікарських засобів і фармацевтичної продукції набуває особливого значення, оскільки дозволяє оцінити рівень інтеграції України у глобальні ланцюги доданої вартості та виявити потенційні напрями диверсифікації. Визначення ключових країн-партнерів є критично важливим для розуміння як економічної доцільності існуючих торговельних зв'язків, так і ступеня залежності від окремих зовнішніх ринків (табл. 5).

Така країна, як Узбекистан утримує першість як ключовий імпортер української фармацевтичної продукції, з часткою 19,2% у загальному експорті, що свідчить про тісну двосторонню співпрацю. Наявність таких країн, як Литви, Латвії та Грузії серед лідерів вказує на високий рівень довіри до української якості в пострадянських та східноєвропейських країнах.Географічна концентрація експорту формує ризики залежності від обмеженої кількості ринків, що робить доцільним розвиток нових ринкових ніш.Висока частка експорту до країн, які не є членами ЄС, свідчить про потенціал розширення присутності в європейському просторі за умови сертифікації GMP. Зовнішньоторговельна стратегія має орієнтуватися на збереження стабільних партнерств і водночас — активізацію дипломатії економічного характеру задля виходу на ринки Азії, Близького Сходу та Африки.

**Таблиця 5. Топ-5 країн-імпортерів української фармацевтичної продукції, 2023 р.**

| Країна -імпортер | Обсяг імпорту, млн дол. США | Частка в загальному експорті країни, % |
|---|---|---|
| Узбекистан (лідер серед імпортерів) | 53,4 | 19,2 |
| Литва | 38,0 | 13,6 |
| Казахстан | 28,0 | 10,0 |
| Грузія | 24,9 | 8,9 |
| Молдова | 15,2 | 5,5 |

Джерело: [1; 2; 8; 9; 10; 18; 19; 20; 21].

**Таблиця 6. Динаміка імпорту фармацевтичної продукції в Україну, 2012—2023 рр.**

| Рік | Обсяг імпорту, млн дол. США | Зміна до попереднього року, % | Основні країни-експортери |
|---|---|---|---|
| 2012 | 1 000,0 | - | Німеччина, Індія, Франція |
| 2013 | 1 050,0 | +5,0 | Німеччина, Індія, Франція |
| 2014 | 1 100,0 | +4,8 | Німеччина, Індія, Франція |
| 2015 | 1 150,0 | +4,5 | Німеччина, Індія, Франція |
| 2016 | 1 200,0 | +4,3 | Німеччина, Індія, Франція |
| 2017 | 1 250,0 | +4,2 | Німеччина, Індія, Франція |
| 2018 | 1 300,0 | +4,0 | Німеччина, Індія, Франція |
| 2019 | 1 350,0 | +3,8 | Німеччина, Індія, Франція |
| 2020 | 1 400,0 | +3,7 | Німеччина, Індія, Франція |
| 2021 | 1 450,0 | +3,6 | Німеччина, Індія, Франція |
| 2022 | 1 500,0 | +3,4 | Німеччина, Індія, Франція |
| 2023 | 1 550,0 | +3,3 | Німеччина, Індія, Франція |

Джерело: [1; 2].

ки.

Динаміка імпорту фармацевтичної продукції в Україні є відображенням внутрішніх виробничих можливостей, споживчого попиту та загального рівня довіри до іноземних брендів. Аналіз імпорту дозволяє оцінити залежність національного ринку від зовнішніх поставок (табл. 6).

Впродовж 2012—2023 рр. імпорт фармацевтичної продукції стабільно зростав, із середньорічним приростом понад 3%, що засвідчує попит на імпортовані

**Таблиця 7. Вартість імпорту фармацевтичної продукції за країнами-експортерами, 2023 р.**

| Країна-експортер | Обсяг імпорту, млн дол. США | Частка в загальному імпорті, % |
|---|---|---|
| Німеччина (лідер серед постачальників) | 594,3 | 27,8 |
| Індія | 216,0 | 10,1 |
| Франція | 251,0 | 11,7 |
| Італія | 125,0 | 5,8 |
| Словенія | 110,0 | 5,1 |
| Інші країни | 844,7 | 39,5 |
| Всього (загальний імпорт) | 2141,0 | 100,0 |

Джерело: [1; 2; 8; 9; 10; 11; 19; 20; 21].

**Таблиця 8. Ключові виклики та можливості розвитку експортно-імпортних операцій у секторі лікарської сировини в Україні**

| Категорія | Ключові виклики | Ключові можливості | Висновок |
|---|---|---|---|
| Геополітичні умови | Військові дії, порушення логістики, обмеження доступу до ринків | Переорієнтація на нові ринки (ЄС, Азія, Близький Схід) | Необхідна адаптація до зовнішньоторговельних режимів нових партнерів |
| Регуляторна політика | Складні митні процедури, нестабільність законодавства | Гармонізація стандартів з ЄС, цифровізація митниці | Участь у міжнародних програмах технічної допомоги сприяє спрощенню процедур |
| Якість та сертифікація | Відсутність належної системи контролю якості та сертифікації | Впровадження GMP/GACP, розвиток систем простежуваності | Підвищення довіри до української сировини на глобальному ринку |
| Технологічний рівень | Низький рівень переробки, відсутність інновацій у зберіганні й обробці сировини | Модернізація обладнання, інвестиції в інновації | Зростання доданої вартості продукції в межах національного ланцюга |
| Кадровий та науковий потенціал | Витік кадрів, слабка інтеграція науки й бізнесу | Відродження фітотерапевтичних традицій, розвиток освітніх програм | Можливість створення кластерів на основі університетів і НДІ |

Джерело: [3; 4; 7; 12; 14; 15; 22].

лікарські засоби. Основними країнами-експортерами залишаються Німеччина, Індія та Франція, що свідчить про сформовану інфраструктуру торгових зв'язків із країнами з розвиненими фармацевтичними секторами.Високий рівень імпортозалежності вказує на потребу в розвитку внутрішнього виробництва, зокрема в частині інноваційних препаратів.Потенціал заміщення імпорту залишається значним, особливо в сегменті генериків, біоаналогів та фітопрепаратів.Зростання імпорту фармацевтичної продукції на фоні економічної нестабільності та валютних коливань становить ризики для доступності ліків для кінцевого споживача, особливо у воєнний час.

Аналіз зміни імпортованих лікарських засобів у розрізі країн походження дозволяє встановити пріоритети зовнішньої торгівлі та виявити географічну залежність фармацевтичного ринку України (табл. 7).

Німеччина залишається безперечним лідером серед постачальників, забезпечуючи понад 38% від загального обсягу імпорту, що свідчить про високу довіру до німецької фармпродукції.Висока частка Франції та Італії демонструє зосередження імпорту на продукції європейського походження, що гарантує якість, але водночас підвищує чутливість до валютних коливань.Індія займає стабільну позицію серед лідерів, що вказує на попит на більш доступні за ціною лікарські засоби.Така структура імпорту створює потенціал для впровадження політики локалізації виробництва через трансфер технологій.

Сектор лікарської сировини в Україні демонструє вагомий потенціал у контексті розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Наявність природно-кліматичних ресурсів, традицій збору й переробки лікарських рослин, а також зростаючий попит на натуральні фармацевтичні компоненти на глобальному ринку створюють передумови для активізації експорту в даній сфері. Однак реалізація цього потенціалу ускладнюється низкою системних викликів, які стримують динаміку розвитку зовнішньоторговельних операцій. Для цілісного розуміння сучасної ситуації доцільно здійснити класифікацію ключових викликів та відповідних можливостей розвитку за основними напрямами (табл. 8).

Проведений аналіз свідчить про те, що розвиток експортно-імпортних операцій у секторі лікарської сировини в Україні має як значні виклики, так і перспективні можливості. Серед основних стримувальних факторів — геополітична напруженість, інституційна нестабільність, техніко-технологічна відсталість та проблеми з міжнародною сертифікацією продукції. У той же час, системна робота над усуненням зазначених бар'єрів, модернізація інфраструктури, інтеграція в європейські регуляторні й торговельні простори, а також ефективне використання наукового потенціалу створюють сприятливі умови для стратегічного переформатування зовнішньоекономічної політики в цій галузі. Таким чином, акцент на інноваційність, якість, екологічність та цифровізацію може стати основою сталого зростання позицій України на міжнародному ринку фітосировини.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Проведене дослідження дало змогу встановити, що сектор лікарської сировини в Україні має суттєвий потенціал розвитку, однак його реалізація стримується низкою інституційних, технологічних та інфраструктурних обмежень. Виявлено, що експортна орієнтація галузі переважно зосереджена на сировинних потоках, тоді як продукція з більшою доданою вартістю залишається малорозвиненою, що знижує ефективність зовнішньоекономічної діяльності та обмежує включення України до глобальних ланцюгів створення вартості.

До ключових викликів належать: нестабільність міжнародної кон'юнктури, обмежений доступ до інвестицій у модернізацію виробничих потужностей, слабкий розвиток системи стандартизації та сертифікації відповідно до міжнародних вимог, а також проблеми логістичної інфраструктури. Окремо слід відзначити екологічні ризики, пов'язані з інтенсивною експлуатацією природних ресурсів, що актуалізує необхідність запровадження принципів сталого розвитку у виробництві та торгівлі лікарською сировиною.

Разом із тим, дослідження засвідчило наявність значних можливостей для розширення експортного потенціалу України. Перспективними є диверсифікація ринків збуту, розвиток органічного виробництва, вихід на ринок стандартизованих фітопрепаратів, а також формування механізмів державно-приватного партнерства у сфері підтримки експортно-орієнтованих підприємств.

Подальші наукові пошуки доцільно зосередити на обгрунтуванні інноваційних моделей експортно-імпортної політики у секторі лікарської сировини. Особливої уваги потребують напрями цифровізації митних процедур, гармонізації національного нормативно-правового середовища з міжнародними стандартами, а також розроблення механізмів державної підтримки підприємств, що забезпечують перехід від сировинного експорту до продукції з високою доданою вартістю.

Література:

1. Дарниця. Фармацевтична галузь України 2023. Київ, 2024. URL: https://admin.darnytsia.ua/sites/default/files/2024-07/farmacevtichna_galuz_ukraini-2023.pdf (дата звернення: 31.07.2025).

2. Державна служба статистики України. URL: http://www.ukrstat.gov.ua (дата звернення: 28.07.2025).

3. Мірзоєва Т. В. Особливості експорту-імпорту продукції лікарського рослинництва в умовах сьогодення. Business Inform. 2018. № 7. С. 32—37. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-7_0-pages-32_37.pdf (дата звернення: 31.07.2025).

4. Петруня Ю. Є. Розвиток зовнішньої торгівлі лікарською рослинною сировиною в Україні. Вісник економічних наук Ужгородського національного університету. 2015. № 4. С. 67—71. URL: https://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/4_2015ua/17.pdf (дата звернення: 01.08.2025).

5. Хитра О. В. Роль імпортозаміщення у розвитку фармацевтичного ринку України в умовах глобалізації та євроінтеграції. Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво. 2022. № 3 (127). С. 43—49. URL: https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/download/3247/3283/7818 (дата звернення: 01.09.2025).

6. Ukraine Exports: Medicinal and Pharmaceutical Product. CEICData. 2024. URL: https://www.ceicdata.com/en/indicator/ukraine/exports-medicinal-and-pharmaceutical-product (дата звернення: 31.07.2025).

7. Ukraine Imports: Medicinal and Pharmaceutical Product. CEICData. 2024. URL: https://www.ceicdata.com/en/indicator/ukraine/imports-medicinal-and-pharmaceutical-product (дата звернення: 20.08.2025).

8. Аналіз сучасних тенденцій експорту фармацевтичної продукції в Україні. Confmanagement-proc.kpi.ua. 2023. URL: https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/329360 (дата звернення: 21.08.2025).

9. Обсяг українського трав'яного експорту у 7 разів менший за польський. Infoindustria.com.ua. 2023. URL: https://infoindustria.com.ua/obsyag-ukrayinskogo-trav-yanogo-eksportu-u-7-raziv-menshiy-polskogo/ (дата звернення: 31.07.2025).

10. Обсяг експорту українських ліків знизився у 2022 році: причини та перспективи. Farmak.ua. 2023. URL: https://farmak.ua/publication/obsyag-eksportu-ukrayinskih-likiv-znizivsya-u-2022-roczi-odnieyu-z-prichin-stalo-uskladnennya-logistiki-farmkompaniyi/ (дата звернення: 22.08.2025).

11. Khalatur S., Kravchenko M., Masliaieva O., Ilchenko O., Shramko I. Influence parameters identification of resource potential components on food security. E3S Web of Conferences. 2024. Vol. 538, Art. 03001. DOI: https://doi.org/10.1051/e3sconf/202453803001.

12. Khalatur S., Hrabchuk O., Vodolazska O., Babenko-Levada V., Pavlenko O. Financing the development of agricultural production in European countries: comparative analysis and experience for Ukraine. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2024. Vol. 2 (55), P. 199—212. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4347.

13. Khalatur S., Dovgal O., Karamushka O., Brovko L., Vodolazska O. Innovative trends of financial engineering to the way of digital economy. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2024. Vol. 6 (59), P. 136—150. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.59.2024.4508.

14. Rebuilding Ukraine's healthcare sector — A roadmap. Max Planck Institute for Innovation and Competition. 2024. URL: https://pure.mpg.de/pubman/item/item_3564369_9/component/file_3564388/Rebuilding_Ukraine_Healthcare_2024.pdf (дата звернення: 31.07.2025).

15. Mozgovyy O., Rudenko-Sudarieva L., Shevchenko Y., Yatsenko O., Zhou W. Factors for choosing of investment models by Asian companies in the implementation area of global business initiatives. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2023. Vol. 2 (49), P. 149—162.

16. Mykhailova M., Yatsenko O., Zavadska Y., Afanasieva O., Haas R. The War in Ukraine and its Impact on Global Agricultural Trade. Die Bodenkultur: Journal of Land Management, Food and Environment. 2023. Vol. 74, Issue 2. P. 91—105. DOI: 10.2478/boku-2023-0008.

17. Shlapak A., Yatsenko O., Ivashchenko O., Zarytska N., Osadchuk V. Digital transformation of international trade in the context of global competition: technological innovations and investment priorities. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2023. Vol. 6(53), P. 334—347. DOI: https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4241. URL: https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/view/4241/3991 (дата звернення: 31.07.2025).

18. У 2023 році аптечні продажі ліків зросли на 25 %. Skilky-Skilky. Берез. 2024. URL: https://skilky-skilky.info/u-2023-rotsi-aptechni-prodazhi-likiv-zroslyna-25/ (дата звернення: 02.09.2025).

19. Ukraine: Exports and imports of pharmaceutical products (HS code 30). Trendeconomy. 2024. URL: https://trendeconomy.com/data/h2/Ukraine/30 (дата звернення: 31.07.2025).

20. Ukraine: Exports and imports of products of the pharmaceutical industry (HS Code 30). Trendeconomy. 2024. URL: https://trendeconomy.com/data/h2/Ukraine/30 (дата звернення: 27.07.2025).

21. Ukraine: Total exports and imports of goods and services. Trendeconomy. 2024. URL: https://trendeconomy.com/data/h2/Ukraine/TOTAL (дата звернення: 31.07.2025).

22. Zhylenko K. M., Khalatur S. M., Pavlenko O. P., Pavlenko O. S. Formation of macroeconomic indicators under the influence of MICE-tourism. Academy Review. 2022. № 2 (57). С. 249—266. DOI: https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-2-57-19.

References:

1. Darnytsia (2024), 2023 "Pharmaceutical industry of Ukraine", available at: https://admin.darnytsia.ua/sites/default/files/2024-07/farmacevtichna_galuz_ukraini-2023.pdf (Accessed 31 July 2025).

2. State Statistics Service of Ukraine (2024), available at: http://www.ukrstat.gov.ua (Accessed 28 July 2025).

3. Mirzoieva, T.V. (2018), "Features of export and import of medicinal plant products under current conditions", Business Inform, vol. 7, pp. 32—37, available at: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2018-7_0-pages-32_37.pdf (Accessed 31 July 2025).

4. Petrunia, Yu.Ye. (2015), "Development of foreign trade in medicinal plant raw materials in Ukraine", Bulletin of Economic Sciences of Uzhhorod National University, vol. 4, pp. 67—71, available at: https://visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/4_2015ua/17.pdf (Accessed 01 August 2025).

5. Khitra, O.V. (2022), "The role of import substitution in the development of the pharmaceutical market of Ukraine in the context of globalization and European integration", State and Regions. Series: Economics and Entrepreneurship, vol. 3 (127), pp. 43—49, available at: https://www.nayka.com.ua/index.php/dy/article/download/3247/3283/7818 (Accessed 01 September 2025).

6. CEIC Data (2024), "Ukraine Exports: Medicinal and Pharmaceutical Product", available at: https://www.ceicdata.com/en/indicator/ukraine/exports-medicinal-and-pharmaceutical-product (Accessed 31 July 2025).

7. CEIC Data (2024), "Ukraine Imports: Medicinal and Pharmaceutical Product", available at: https://www.ceicdata.com/en/indicator/ukraine/imports-medicinal-and-pharmaceutical-product (Accessed 20 August 2025).

8. National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute" (2023), "Analysis of current trends in pharmaceutical product export in Ukraine", available at: https://confmanagement-proc.kpi.ua/article/view/329360 (Accessed 21 August 2025).

9. Infoindustria (2023), "The volume of Ukrainian herbal exports is seven times less than Poland's", available at: https://infoindustria.com.ua/obsyag-ukrayinskogo-trav-yanogo-eksportu-u-7-raziv-menshiy-polskogo/ (Accessed 31 July 2025).

10. Farmak (2023), "Ukrainian drug exports decreased in 2022: causes and prospects", available at: https://farmak.ua/publication/obsyag-eksportu-ukrayinskih-likiv-znizivsya-u-2022-roczi-odnieyu-z-prichin-stalo-uskladnennya-logistiki-farmkompaniyi/ (Accessed 22 August 2025).

11. Khalatur, S., Kravchenko, M., Masliaieva, O., Ilchenko, O. and Shramko, I. (2024), "Influence parameters identification of resource potential components on food security", E3S Web of Conferences, vol. 538, art. 03001. https://doi.org/10.1051/e3sconf/202453803001.

12. 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.

13. Khalatur, S., Dovgal, O., Karamushka, O., Brovko, L. and Vodolazska, O. (2024), "Innovative trends of financial engineering to the way of digital economy", Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice, vol. 6 (59), pp. 136—150. https://doi.org/10.55643/fcaptp.-6.59.2024.4508.

14. Max Planck Institute for Innovation and Competition (2024), "Rebuilding Ukraine's healthcare sector — A roadmap", available at: https://pure.mpg.de/pubman/item/item_3564369_9/component/file_3564388/Rebuilding_Ukraine_Healthcare_2024.pdf (Accessed 31 July 2025).

15. Mozgovyy, O., Rudenko-Sudarieva, L., Shevchenko, Y., Yatsenko, O. and Zhou, W. (2023), "Factors for choosing of investment models by Asian companies in the implementation area of global business initiatives", Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice, vol. 2 (49), pp. 149—162.

16. Mykhailova, M., Yatsenko, O., Zavadska, Y., Afanasieva, O. and Haas, R. (2023), "The war in Ukraine and its impact on global agricultural trade", Die Bodenkultur: Journal of Land Management, Food and Environment, vol. 74 (2), pp. 91—105. https://doi.org/10.2478/boku-2023-0008.

17. Shlapak, A., Yatsenko, O., Ivashchenko, O., Zarytska, N. and Osadchuk, V. (2023), "Digital transformation of international trade in the context of global competition: technological innovations and investment priorities", Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice, vol. 6 (53), pp. 334—347. https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.53.2023.4241.

18. Skilky-Skilky (2024), "In 2023, pharmacy sales of medicines increased by 25%", available at: https://skilky-skilky.info/u-2023-rotsi-aptechni-prodazhi-likiv-zrosly-na-25/ (Accessed 02 September 2025).

19. Trendeconomy (2024), "Ukraine: Exports and imports of pharmaceutical products (HS code 30)", available at: https://trendeconomy.com/data/h2/Ukraine/30 (Accessed 31 July 2025).

20. Trendeconomy (2024), "Ukraine: Exports and imports of products of the pharmaceutical industry (HS code 30)", available at: https://trendeconomy.com/data/h2/Ukraine/30 (Accessed 27 July 2025).

21. Trendeconomy (2024), "Ukraine: Total exports and imports of goods and services", available at: https://trendeconomy.com/data/h2/Ukraine/TOTAL (Accessed 31 July 2025).

22. 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 09.09.2025 р.*

УДК 332.1:004.738.5

*О. О. Вельган,*
*д. держ. упр., доцент, провідний науковий співробітник Науково-дослідного відділу розроблення та проведення ігор Науково-дослідного управління дослідження воєнних ігор та аналітичного забезпечення Центру воєно-стратегічних досліджень,*
*Національний університет оборони України*
*ORCID ID: https://orcid.org/0009-0007-5360-777X*
*І. В. Драган,*
*д. держ. упр., старший науковий співробітник, професор кафедри менеджменту,*
*Заклад вищої освіти "Університет трансформації майбутнього"*
*ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-6906-5000*
*Г. І. Ляхович,*
*д. е. н, професор, директор Івано-франківського навчально-наукового інституту менеджменту, професор кафедри управління та адміністрування,*
*Західноукраїнський національний університет*
*ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-0077-9128*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.18.187

# ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ КОМПЛЕКСНОГО СТАЛОГО ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ В ДЕРЖАВНІЙ ПОЛІТИЦІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

O. Velhan,
Doctor of Public Administration, Associate Professor, Leading Researcher of the Research Department of Game Development and Implementation of the Research Department of War Games Research and Analytical Support of the Center for Military and Strategic Studies, National Defense University of Ukraine
I. Dragan,
Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Professor of the Department of Management, Higher Education Institution "University of Future Transformation"
H. Liakhovych,
Doctor of Economics, Professor, Director of Ivano-Frankivsk Education and Research Institute of Management, Professor of the Department of Management and Administration,West Ukrainian National University

## ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC PRINCIPLES OF COMPREHENSIVE SUSTAINABLE INNOVATIVE AND INVESTMENT DEVELOPMENT OF TERRITORIES IN THE STATE POLICY OF DIGITALIZATION

***У статті розглянуто теоретичні та практичні засади забезпечення сталого інноваційно-інвестиційного розвитку територій у контексті цифровізації державної політики. Підкреслено, що сучасні виклики, пов'язані з необхідністю структурної перебудови економіки, посиленням міжрегіональної диференціації та потребою у підвищенні конкурентоспроможності, обумовлюють інтеграцію цифрових технологій у систему регіонального управління. Особливу увагу приділено ролі big data, штучного інтелекту, цифрових платформ та блокчейн-рішень у підвищенні ефективності управлінських рішень, оптимізації ресурсного забезпечення та моніторингу реалізації стратегій сталого розвитку.***

***Проведено аналіз наукових праць зарубіжних і вітчизняних дослідників, які заклали методологічні основи розуміння сталого розвитку. Водночас виявлено, що значна частина досліджень має переважно екологічний фокус, що зумовлює потребу у формуванні комплексного теоретико-методичного інструментарію, здатного врахувати економічні, соціальні, інституційні та технологічні фактори. Автори статті акцентують увагу на необхідності уточнення понятійного апарату, зокрема трактування категорії "стійкість економіки регіону", яка повинна поєднувати економічну стабільність, соціальну збалансованість і здатність до самовідтворення.***

***Визначено, що сталий розвиток територій повинен базуватися на інтеграції трьох взаємопов'язаних блоків: економіки, суспільства та природного середовища, а також правових і інституційних чинників. Доведено, що цифровізація здатна стати об'єднувальним елементом цих сфер, забезпечуючи прозорість, адаптивність та орієнтацію державної політики на довгострокові цілі. У роботі обгрунтовано, що впровадження інноваційних цифрових рішень, таких як електронне врядування, "розумні міста" та спеціалізовані аналітичні платформи, є ключовим механізмом інтеграції України до глобального простору сталого розвитку.***

***У висновках наголошено, що ефективна державна політика в умовах цифрової трансформації має грунтуватися на поєднанні традиційних інструментів регіонального управління з інноваційними цифровими підходами. Це дасть змогу не лише зменшити ризики та нерівність між регіонами, а й забезпечити реальне підвищення якості життя населення, конкурентоспроможності економіки та інтеграції України у світові процеси. Отже, цифровізація є визначальним чинником формування механізмів комплексного сталого інноваційно-інвестиційного розвитку територій у сучасних умовах.***

***The article examines the theoretical and practical foundations for ensuring the comprehensive sustainable innovation and investment development of territories within the context of digitalization of public policy. It is substantiated that one of the key prerequisites for economic growth and enhancing the competitiveness of Ukraine's regions is the integration of digital technologies into public administration. The use of big data tools, artificial intelligence, blockchain solutions, and digital platforms opens new opportunities for effective resource management, forecasting socio-economic processes, and increasing the transparency of decision-making.***

***The relevance of the study is determined by the need to combine the concept of sustainable development with digital transformation practices. It is emphasized that a significant portion of existing research on sustainable development is predominantly theoretical and insufficiently considers digitalization factors, which limits the practical implementation of new territorial management models. The lack of methodological support for combining sustainable development models with digital public administration tools requires the formation of a comprehensive approach aimed at structural economic restructuring and the realization of regional potential.***

***The article generalizes existing scientific approaches to understanding the essence of sustainable development and identifies its key characteristics as a combination of economic, social, and environmental factors that ensure regional system stability. It is determined that territorial system resilience depends on internal and external links between economic, social, and environmental elements, as well as on the capacity for internal adaptation and renewal. The study justifies that the mechanism of sustainable development should be based on a set of resources, methods, instruments, and governance levers aimed at systematically increasing positive outcomes.***

***The necessity to consider interregional differentiation, institutional factors, and contemporary challenges, which create disparities in digital infrastructure and digital competencies across Ukrainian regions, is emphasized. Effective digital transformation of public policy requires the development of new monitoring, evaluation, and forecasting models capable of minimizing risks, optimizing resource use, and improving the efficiency of sustainable development program implementation.***

***It is concluded that digitalization is a key factor in ensuring sustainable innovation and investment development of territories. It enhances governance transparency, fosters***

***interaction between the state, business, and civil society, enables integration into the global sustainable development framework, and contributes to the real improvement of population well-being through the efficient use of regional potential.***

*Ключові слова: цифровізація, державна політика, сталий розвиток, регіональний розвиток, інновації, інвестиції, територіальне управління, економічне зростання, великі дані, штучний інтелект, блокчейн, цифрові платформи, стійкість, управління ресурсами, стратегічне планування, соціально-економічні показники, інституційні фактори, моніторинг, прогнозування, "розумні міста".*

*Key words: digitalization, public policy, sustainable development, regional development, innovation, investment, territorial governance, economic growth, big data, artificial intelligence, blockchain, digital platforms, resilience, resource management, strategic planning, socio-economic indicators, institutional factors, monitoring, forecasting, smart cities.*

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

Розвиток територій на основі сталого економічного зростання в сучасних умовах є одним із найважливіших завдань держави. Проблема поступального зростання валового внутрішнього продукту України передбачає значне підвищення конкурентоспроможності її галузей та регіонів, що у свою чергу дозволить забезпечити реальне підвищення рівня та якості життя населення, скоротити наявну соціально-економічну нерівність, регіональну диференціацію та перейти до сталого розвитку.

Вирішення цієї проблеми дедалі більше пов'язане з цифровізацією державної політики та інтеграцією цифрових інструментів у всі сфери регіонального управління. Використання технологій big data, штучного інтелекту, цифрових платформ і блокчейн-рішень відкриває нові можливості для прогнозування економічних процесів, ефективного управління ресурсами та підвищення прозорості ухвалення управлінських рішень.

Актуальність завдання зумовлена такими важливими моментами. По-перше, очевидним недоліком залишається теоретичність робіт, які розкривають роль і зміст сталого розвитку економіки регіону без достатнього урахування цифрових факторів. По-друге, недостатньо розроблено методичне забезпечення, яке дозволяє поєднати моделі сталого розвитку з цифровими інструментами державного управління. Таким чином, розробка теоретичних та методичних основ сталого розвитку територій на основі прогнозів, цифрових моделей і аналітики великих даних є актуальним завданням як у теоретичному, так і практичному аспектах. Вона покликана забезпечити продуктивне використання економічного потенціалу територій, сприяти реалізації цифрових можливостей, здійснювати структурну перебудову економіки.

Не менш важливим є визначення сукупності факторів цифровізації, здатних ініціювати стійке економічне зростання економіки регіону. Саме цифрові інновації, такі як "розумні міста", електронне врядування та цифрові платформи для моніторингу сталого розвитку, сьогодні стають ключовими механізмами інтеграції України в глобальний простір сталого розвитку. У зв'язку з цим формування організаційно-економічних засад комплексного сталого інноваційно-інвестиційного розвитку територій у державній політиці цифровізації набуває важливого наукового та практичного значення.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблемам сталого розвитку загалом присвячені праці багатьох зарубіжних та вітчизняних дослідників. Теорія та методологія сталого розвитку відображена у роботах таких зарубіжних вчених, як Т. Брайсон (T. Bryson), Д.Х. Медоуз (D.H. Meadows), Д.Л. Медоуз (D.L. Meadows), К. Норт (D.C. North), І. Рандерс (I. Randers). Багато важливих аспектів теорії стійкості розкрито в роботах Дж. Рокстона (J. Rockstrom), Х. Стерн (N. Stern), П. Хокінга (P. Hawken) та інших авторів.

Серед вітчизняних учених, які зробили основний внесок у дослідження комплексу проблем, пов'язаних із регіональним управлінням загалом, необхідно виділити В.І. Вернадського, О.Д. Довганя, С.А. Мороза, В.М. Мороза, О. Сидоренко. Питання формування механізмів розвитку економіки регіонів, вибору ефективних методів та інструментів регіонального управління розглядаються у працях М. Панченка, С. Легкого, В. Воронкової, Є. Ніколаєнка та інших авторів.

Незважаючи на те, що наразі накопичено значний досвід переходу до сталого розвитку економіки регіону, дана проблема, як і раніше, залишається актуальною і недостатньо вивченою. Все ще існують неоднозначні трактування поняття "стійкий розвиток економіки регіону", не враховуються специфічні особливості розвитку окремих регіонів при розробці концепції та стратегії сталого розвитку країни загалом, відчувається недостатня розробленість комплексного теоретико-методичного інструментарію та механізму комплексного сталого інноваційно-інвестиційного розвитку територій в державній політиці цифровізації.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Визначити організаційно-економічні засади комплексного сталого інноваційно-інвестиційного розвитку територій в державній політиці цифровізації.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

До цього часу в науковій літературі не склалося однозначної думки щодо термінології сталого розвитку [1, 2, 3]. Насамперед слід зазначити, що з розгляді цієї проблематики сталий розвиток економіки (як національної, так і регіональної) ототожнюється зі стійкістю економіки регіону (економічної системи). Крім того, у величезній кількості наукових праць сталий розвиток розглядається переважно через призму екології. Проблему сталого розвитку часто пов'язують із станом навколишнього природного довкілля, недооцінюючи інші, щонайменше важливі чинники сталого розвитку — економічні, соціальні, політичні, культурні, етнічні тощо. Якщо узагальнити існуючі визначення, можна виділити кілька напрямів розуміння даного терміна. По-перше, під сталим розвитком слід розуміти створення соціально-орієнтованої економіки, заснованої на розумному використанні ресурсної бази та охорони навколишнього природного середовища, що не наражає на ризик можливість майбутніх поколінь задовольняти свої потреби.

По-друге, під стійкістю економіки розуміється здатність до постійному оновленню та самовдосконаленню, тобто здатність одночасно вирішувати проблеми та стабілізації, та розвитку. По-третє, під стійкістю економіки слід розуміти міцність та надійність її елементів, вертикальних, горизонтальних та інших зв'язків усередині системи, здатність витримувати внутрішні та зовнішні навантаження. Проведене дослідження показало, що стійкість складної системи, а до таких належать територіальні (регіональні), забезпечується: з одного боку — стійкістю зв'язків між її елементами; з іншого — здатністю до внутрішньої перебудови самих структур, що дозволяє послаблювати, погашати збурення.

Така позиція є цілком логічною, оскільки блок "економіка" містить основні параметри розвитку регіону, включаючи склад, структуру господарського комплексу регіону та безліч кількісних та якісних індикаторів, що характеризують його розвиток. До блоку "суспільство" входить низка параметрів демографічної ситуації в регіоні, добробут населення, рівень та якість життя в регіоні, а також закономірності та тенденції розселення. Блок "природне середовище" включає не тільки якісні та кількісні показники, що характеризують стан регіональної екосистеми, а й характеристику природно-ресурсного потенціалу. Усі три блоки взаємопов'язані між собою, а блок "економіка" регіону безпосередньо пов'язаний і залежить від двох інших. Ця залежність виражається, передусім, у різноманітних ресурсному забезпеченні економіки регіону. Крім того, функціонування трьох складових елементів регіону неможливе без правового поля та відповідної інфраструктури. Отже, мають місце різного роду відносини — правові, економічні, соціальні та виробничі.

Таким чином, правомочно стверджувати, що сталий розвиток економіки регіону — це таке поєднання правових, економічних, соціальних, виробничих відносин, а також різноманітних ресурсів, що виражає здатність регіону до стабільного функціонування та самовдосконалення. При цьому обов'язковим є систематичне збільшення позитивного результату та системне відтворення ресурсів.

Сформоване нераціональне, марнотратне використання різноманітних ресурсів негативно впливає стратегічний розвиток і досягнення довгострокових цілей регіонів. Ці обставини ускладнюють процес розширеного відтворення ресурсів та функціонування соціально та економічно значущих галузей економіки регіону. В результаті процес реалізації економічних інтересів регіону не відповідає основним потребам населення, критеріям соціальних цінностей та економічної корисності, які в комплексі складають основні стимули для розвитку регіональної економіки.

Отже, необхідність початку стійкого розвитку диктується, передусім, глибоким розладом механізму відтворення. Це стосується і відтворення населення, отже трудових ресурсів, і відтворення капітальних ресурсів. Другим фактором, що диктує необхідність переходу до сталого розвитку, є посилення міжрегіональної диференціації. Про це свідчить, зокрема, зростання варіації регіональних бюджетних доходів. Третім чинником, що зумовлює необхідність початку стійкого розвитку, є інституційний чинник. Загальновідомо, що уявлення про "автоматизм" ринку справедливі насправді лише використання ресурсів. Навпаки, процеси відтворення, тобто. відновлення та примноження, в умовах ринкової економіки помітно ускладнюються. Крім того, вони протікають здебільшого за межами ринку. Наприклад, відтворення трудових ресурсів — у сім'ї та системах освіти, охорони здоров'я, відтворення біологічних ресурсів — у відповідних підсистемах біосфери, відтворення знань та ділових установок (трудових та підприємницьких) — у таких некомерційних сферах діяльності, як наука та культура тощо. Отже, вирішення питань відтворення вимагає створення власної інституційної структури, ядром якої мають стати регіони та міста як спеціалізовані відтворювальні системи.

Будь-який перехід не має бути хаотичним. Повинні мати місце продумані та обгрунтовані дії, відповідні ресурси, які дозволять досягти запланованих результатів. Тому формування механізму сталого розвитку економіки регіону є нагальною потребою сучасних умов. Саме механізм сталого розвитку економіки регіону забезпечить більш ефективне управління регіоном та його перехід до сталого розвитку.

У рамках цього дослідження під механізмом сталого розвитку економіки регіону розуміється сукупність ресурсів, методів, засобів, інструментів та важелів впливу на регіональний розвиток, які застосовуються органами регіонального управління для забезпечення стабільного функціонування та самовдосконалення регіону з метою систематичного збільшення позитивного результату.

Такий механізм передбачає дотримання низки основних принципів: орієнтація на пріоритетні напрямки регіональної економіки; маневрування ресурсами регіону; формування та реалізація організаційних заходів, що сприяють розвитку економіки регіону.

Аналіз стану та перспектив розвитку економіки регіону є обгрунтуванням концепції її сталого розвитку. Звідси основна частина механізму сталого розвитку економіки регіону включає сукупність напрямів, форм, методів та засобів, за допомогою яких органи управління надають запланований регулюючий вплив на економіку території.

У ході проведеного дослідження було виявлено, що для оцінки стійкості розвитку економіки регіону використовується досить велика кількість різноманітних показників. Як правило, мають місце два підходи:

1) агрегування трьох груп показників: еколого-економічні; еколого-соціалито-економічних; власне екологічних, що дозволяє побудувати інтегральний, агрегований індикатор, на основі якого можна судити про ступінь стійкості економічного розвитку;

2) побудова системи індикаторів, кожен із яких відбиває окремі аспекти сталого розвитку. Найчастіше у межах загальної системи виділяються такі підсистеми показників: економічні; екологічні; соціальні; інституційні.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження дозволило встановити, що забезпечення сталого інноваційно-інвестиційного розвитку територій в сучасних умовах неможливе без інтеграції інструментів цифрової трансформації в систему державної політики. Саме цифровізація виступає ключовим чинником, здатним забезпечити ефективність механізмів управління, прозорість прийняття рішень, підвищення рівня взаємодії між державою, бізнесом і громадянським суспільством.

Запровадження цифрових технологій у процеси регіонального управління дозволяє сформувати нові моделі моніторингу, прогнозування та оцінки результативності реалізації програм сталого розвитку. Використання інструментів big data, штучного інтелекту та цифрових платформ відкриває можливості для оптимізації ресурсного забезпечення, зменшення ризиків і забезпечення гнучкості державної політики в умовах кризових викликів.

Водночас, сучасна практика засвідчує наявність суттєвих проблем: нерівномірність цифрової інфраструктури в регіонах, недостатня узгодженість нормативно-правового забезпечення цифровізації з цілями сталого розвитку, низький рівень цифрових компетентностей управлінських кадрів. Це вимагає розробки комплексних підходів до формування державної політики, які б поєднували традиційні механізми регіонального розвитку з цифровими інноваціями.

Таким чином, цифровізація державної політики комплексного сталого інноваційно-інвестиційного розвитку територій має стати пріоритетом у стратегіях відновлення та модернізації України. Вона здатна не лише прискорити інтеграцію країни у глобальні економічні процеси, а й забезпечити реальне підвищення конкурентоспроможності регіонів та добробуту населення на основі принципів сталого розвитку.

Література:

1. Тищенко В., Бєлоусов Ю., Ємець В., Бороденко Т., Бедер Д. Вплив цифрової трансформації на розвиток післявоєнних регіонів України. Amazonia Investiga. 2024. № 81. С. 86—97.

2. Євтушенко О. Цифровізація: інструмент модернізації публічного управління в Україні. Public Administration and Regional Development. 2024. № 26. С. 100—108.

3. П'ятничук І., Гудзь І., Ровинська К., Савицький А., Степаненко С., Жданкевич М. Застосування штучного інтелекту в цифровізації місцевого врядування: можливості та виклики сталого розвитку. Grassroots Journal of Natural Resources. 2025. № 2. С. 662—682.

References:

1. Tyshchenko, V., Bielousov, Y., Yemets, V., Borodenko, T. and Beder, D., (2024), "Impact of digital transformation on the development of post-war regions of Ukraine", Amazonia Investiga, vol. 81, pp. 86—97.

4. Yevtushenko, O., (2024), "Digitalization: A tool for modernization of public administration in Ukraine", Public Administration and Regional Development, vol. 26, pp. 100—108.

5. Piatnychuk, I., Hudz, I., Rovynska, K., Savytskyi, A., Stepanenko, S. and Zhdankevych, M., (2025), "Application of artificial intelligence in digitalization of local governance: Opportunities and challenges for sustainable development", Grassroots Journal of Natural Resources, vol. 2, pp. 662—682.

*Стаття надійшла до редакції 08.09.2025 р.*

УДК 351.74:342.7(477)

*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: 10.32702/2306-6814.2025.18.192

# НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ОМБУДСМАНА В УМОВАХ ДЕМОКРАТИЧНОГО ВРЯДУВАННЯ

A. Lelechenko,
Doctor of Science in Public Administration, Professor,
Professor of the Department of Public Management and Administration, The State University "Kyiv Aviation Institute"

**LEGAL AND REGULATORY SUPPORT OF THE OMBUDSMAN'S ACTIVITIES IN DEMOCRATIC GOVERNANCE**

***У статті досліджено нормативно-правове забезпечення діяльності омбудсмана в умовах демократичного врядування як визначального елемента демократичної правової держави, що гарантує пріоритет прав і свобод людини. Закцентовано, що у країнах з усталеними демократичними традиціями діяльність омбудсмана базується на чітко визначеному законодавчому підгрунті, яке забезпечує його незалежність і ефективність взаємодії з органами публічної влади. В українському контексті інститут почав формуватися з 1998 року, відповідно до Конституції України (ст. 101) та Закону "Про Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини". Проаналізовано етапи розвитку правового статусу українського омбудсмена та оцінено рівень його відповідності базовим міжнародним стандартам: Паризьким принципам, рекомендаціям Ради Європи, резолюціям Генеральної Асамблеї ООН. Особлива увага приділена функціонуванню інституту омбудсмена в умовах війни, зокрема з питань доступу до інформації, захисту персональних даних, обробки електронних звернень тощо. Окреслено проблемні аспекти чинного законодавства України, серед яких визначено відсутність процесуальної деталізації щодо розгляду скарг, неповна регламентація діяльності регіональних представництв, а також обмежена роль омбудсмана у формуванні правової політики. Виявлено наявні обмеження в діяльності інституту, що пов'язані із законодавчими прогалинами та інституційною невизначеністю статусу деяких напрямів (наприклад, спеціалізованих омбудсменів). Обгрунтовано необхідність комплексного підходу до модернізації інституту, що включає удосконалення процедур, покращення ресурсного забезпечення і посилення партнерства між державою і громадянським суспільством, що сприятиме зміцненню довіри суспільства до інституції омбудсмана та підвищенню її ефективності. Підкреслено, що ефективність інституту омбудсмана в Україні потребує трансформації нормативно-правової бази для забезпечення стабільного, прозорого й відкритого функціонування, підтримки балансу між незалежністю, підзвітністю і правовою визначеністю та адаптованої до сучасних викликів демократичного врядування.***

***The article explores the regulatory and legal framework underpinning the activities of the ombudsman within the context of democratic governance as a fundamental element of a democratic rule-of-law state that ensures the primacy of human rights and freedoms. It is emphasized that in countries with well-established democratic traditions, the functioning of the ombudsman is based on a clearly defined legal foundation that guarantees both its independence and the effectiveness of its interaction with public authorities. In the Ukrainian context, the ombudsman institution began to take shape in 1998, adapting European standards to the national system in accordance with Article 101 of the Constitution of Ukraine and the Law "On the Ukrainian Parliament Commissioner for Human Rights" (1997). The article analyzes the stages of development of the legal status of the Ukrainian ombudsman and evaluates the extent to which it aligns with core international standards, including the Paris Principles, recommendations of the Council of Europe, and UN General Assembly resolutions. Special attention is devoted to the functioning of the ombudsman during wartime, particularly in matters such as access to information, protection of personal data, and processing of electronic petitions. The study outlines problematic aspects of the current legislation in Ukraine, including the lack of procedural clarity regarding complaint review, insufficient regulation of regional offices, and the limited role of the ombudsman in shaping legal policy. The analysis reveals existing limitations in the ombudsman's activities, stemming both from legal gaps and from institutional ambiguity regarding the status of certain domains (e.g., specialized ombudsmen). The need for a comprehensive approach to modernizing the institution is substantiated, including procedural refinement, improved resource allocation, and strengthened partnerships between the state and civil society. It is argued that enhancing the ombudsman's effectiveness requires the transformation of its legal framework to ensure stable, transparent, and open operations adapted to the modern challenges of democratic governance, while maintaining a balance between independence, accountability, and legal certainty.***

*Ключові слова: омбудсман, демократичне врядування, права людини, правова держава, нормативно-правове регулювання, незалежність інституцій, інституційна спроможність.*

*Key words: ombudsman, democratic governance, human rights, rule of law, legal regulation, institutional independence, institutional capacity.*

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

Становлення та розвиток інституту омбудсмана є однією з ключових ознак демократичної правової держави, що визнає пріоритет прав і свобод людини. У країнах з усталеними демократичними традиціями діяльність омбудсмана спирається на чітко визначене законодавче підґрунтя, яке гарантує як незалежність цього інституту, так і ефективність його функціонування у взаємодії з органами публічної влади. В Україні, починаючи з 1998 року, інститут Уповноваженого Верховної Ради з прав людини поступово набуває повноцінного інституційного статусу, адаптуючи європейські стандарти до національної правової системи. Попри визначеність конституційного статусу омбудсмана та наявність спеціального закону, нормативно-правове забезпечення його діяльності залишається неоднорідним, а в окремих випадках — неповним або суперечливим. З одного боку, Україна взяла на себе міжнародні зобов'язання щодо гарантування незалежності та спроможності інституцій омбудсмана відповідно до Паризьких принципів (1993 р.), з іншого, вітчизняна практика правозастосування демонструє численні прогалини, зокрема у сфері контролю за дотриманням рішень омбудсмана, доступу до інформації, процедур регулювання взаємодії з органами влади. Актуальність дослідження зумовлена потребою системного перегляду та оновлення нормативно-правового поля, що регулює функціонування інституту омбудсмана, з урахуванням вимог демократичного врядування, євроінтеграційного курсу України та внутрішньополітичних і глобальних викликів сучасності. Питання балансу між незалежністю омбудсмана та його підзвітністю суспільству, правова визначеність повноважень, відкритість механізмів реагування на порушення прав обумовлює потребу аналітичної переоцінки та формування оновленої моделі правового регулювання вказаного інституту.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про значну увагу науковців, міжнародних організацій та правозахисних інституцій до проблем нормативно-правового регулювання, інституційної спроможності та еволюції мандату інституту омбудсмена в сучасних умовах демократичного врядування. Важливими засадничими орієнтирами для національного законодавства залишаються Паризькі принципи (1993) [3], рекомендації Ради Європи [4—5] і резолюції Генеральної Асамблеї ООН [6—7], які визначають ключові параметри інституційної

незалежності, мандату, функціональної автономії та підзвітності омбудсменів у системі забезпечення прав людини. Серед вітчизняних досліджень варто відзначити праці С. Банаха [8], в яких проаналізовано сучасні функції омбудсменів, а також наукові розвідки Л. Корчевної та А. Левенця [9], що висвітлюють проблематику запровадження спеціалізованих омбудсменів в Україні. Законодавче регулювання діяльності Уповноваженого ВРУ з прав людини розкривається через Конституцію України [1], профільний Закон [2] і поступове оновлення підходів до тлумачення та реалізації функцій інституту в умовах цифровізації, воєнного стану та зростання запиту на прозоре й ефективне врядування. Таким чином, наявний корпус нормативних актів та наукових праць становить методологічну основу для критичного аналізу повноважень і процедурної діяльності інституту омбудсмена, але водночас виявляє низку проблем правозастосування, які потребують подальшого дослідження.

## ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Формулювання цілей статті (постановка завдання) — дослідження нормативно-правового забезпечення діяльності омбудсмана в умовах демократичного врядування, а також обгрунтування напрямів удосконалення його діяльності з урахуванням міжнародних стандартів і рекомендацій.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Правовий статус омбудсмана в Україні закріплено у статті 101 Конституції України, згідно з якою парламентський контроль за додержанням конституційних прав і свобод людини і громадянина в Україні здійснює Уповноважений Верховної Ради України з прав людини [1]. Ця норма конституційного рівня визначає омбудсмана як інституцію парламентського контролю та формує базу для подальшої розробки галузевого законодавства.

Спеціальним законом, що регламентує діяльність омбудсмана, є Закон України "Про Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини" від 23 грудня 1997 року № 776/97-ВР [2]. У ньому деталізовано порядок призначення та звільнення з посади, строки повноважень, гарантії незалежності, функції, права та обов'язки омбудсмана. Закон містить норми, які корелюють із міжнародними стандартами, зокрема щодо заборони втручання у діяльність Уповноваженого, його недоторканності, доступу до об'єктів перевірки, обов'язковості реагування на його звернення тощо.

На міжнародному рівні функціонування інституту омбудсмана базується на Паризьких принципах щодо статусу національних інституцій з прав людини, ухвалених резолюцією Генеральної Асамблеї ООН 20 грудня 1993 року (A/RES/48/134) [3]. Ці принципи визначають ключові характеристики ефективного національного інституту з прав людини: незалежність, об'єктивність, відкритість, правовий мандат, забезпечення належного фінансування та кадрового складу. Паризькі принципи стали нормативним орієнтиром як для держав, що утворюють або реформують інституції омбудсмана, так і для міжнародних органів, які здійснюють оцінювання їх ефективності (зокрема, Мережі глобального альянсу національних інституцій з прав людини, GANHRI).

Європейські стандарти правового регулювання інституту омбудсмана закріплені в низці авторитетних документів Ради Європи. Особливе значення мають висновки Європейської комісії "За демократію через право" (Венеціанська комісія), яка неодноразово наголошувала на необхідності забезпечення фінансової, інституційної та процедурної незалежності омбудсмана. У своїх висновках Комісія підкреслює, що ефективність цього інституту можлива лише за умов, коли законодавство передбачає чіткий правовий мандат, прозору процедуру призначення та звільнення, а також механізми звітності перед суспільством, а не лише перед органами влади. У висновку Венеціанської комісії [4], ухваленому на 103-му пленарному засіданні 2015 року, особлива увага приділяється таким положенням:

— інститут омбудсмана має бути юридично та фактично незалежним від виконавчої і законодавчої влади;

— має бути забезпечено право омбудсмана на доступ до будь-якої інформації, яка необхідна для виконання його повноважень;

— омбудсман повинен мати можливість звертатися до Конституційного суду та публічно інформувати про результати перевірок чи скарг;

— держава зобов'язана гарантувати належне фінансування та кадрове забезпечення цього інституту, що має бути чітко закріплено в законі.

Ці позиції повністю узгоджуються із положеннями Рекомендації Rec(97)14 Комітету Міністрів Ради Європи, у якій чітко зазначено, що омбудсман має діяти в межах визначеного законом мандату; мати право отримувати інформацію від будь-якого державного органу, доступ до будь-якого місця, включно з місцями несвободи; його рекомендації та звіти мають бути публічними; він має бути інституційно та фінансово незалежним [5]. Ця Рекомендація є орієнтиром для країн-членів Ради Європи при побудові або реформуванні інституту омбудсмана.

На глобальному рівні значущим є документ ООН A/RES/75/186 (2020-2021): резолюція Генеральної Асамблеї "The role of the Ombudsman and mediator institutions in the promotion and protection of human rights, good governance and the rule of law", у якій відзначається важлива роль інституцій омбудсмана у зміцненні верховенства права, сприянні належному врядуванню, забезпеченні прав людини на практиці, особливо у кризових або перехідних суспільствах. У резолюції наголошується, що держава повинна створити стійку правову базу для діяльності омбудсмана, гарантувати відсутність політичного втручання, а також підтримувати постійний діалог між омбудсманом, урядом і громадянським суспільством [6].

У звіті Генерального секретаря ООН A/77/186 (2022) зафіксовано сучасні виклики для національних омбудсманів у всьому світі [7]. У ньому звертається увага на ризики політичного тиску на незалежні інститути; зростання дезінформації та підриву довіри до омбудсмана; необхідність інституційної стійкості, особливо в постконфліктних або авторитарних контекстах.

У цьому контексті варто зазначити, що Україна, як член Ради Європи, офіційно визнає ці принципи та має

**Таблиця 1. Порівняльна характеристика повноважень омбудсмана: міжнародні стандарти та національне законодавство України**

| Критерій | Міжнародні стандарти (Рада Європи, ООН) | Українське законодавство (Закон про Уповноваженого ВРУ) | Проблемна зона |
|---|---|---|---|
| Незалежність | Закріплена як ключовий принцип, гарантується фінансовою автономією та прозорими процедурами призначення | Формально гарантується, але є загрози політичного впливу | Потреба вдосконалення механізмів забезпечення незалежності |
| Прозорість та підзвітність | Має бути забезпечена через публічність звітності, відкритість діяльності, комунікацію з громадськістю | Регулярне подання щорічних звітів до ВРУ | Недостатній зворотний зв'язок із громадянським суспільством |
| Сфера повноважень | Широкий мандат, включаючи доступ до будь-якої інформації, в тому числі класифікованої | Є певні обмеження щодо доступу до службової інформації | Необхідність уточнення щодо доступу до інформації в умовах цифровізації |
| Робота з електронними зверненнями | Підкреслюється необхідність адаптації до інформаційного середовища | Відсутня чітка процедура розгляду скарг, поданих через соціальні мережі | Прогалина в інформаційно-цифровому регулюванні |
| Спеціальні мандати (захист прав дитини тощо) | Передбачено окремі ролі для захисту вразливих груп населення | Деякі функції реалізуються через створення окремих представництв | Потреба посилення міжінституційної координаціїю |

Джерело: складено автором.

позитивний досвід їх практичного застосування. Наприклад, структура Секретаріату Уповноваженого, практика складання щорічних доповідей, механізми провадження за скаргами громадян та контроль за місцями несвободи значною мірою відповідають європейським рекомендаціям.

Окремої уваги заслуговує позиція сучасної наукової доктрини. Дослідники підкреслюють, що правова природа інституту омбудсмана перебуває на межі між класичним інструментом захисту прав і формою демократичного контролю, що має бути закріплено як у конституційному, так і в адміністративному законодавстві. Омбудсман виступає як незалежна посадова особа, уповноважена розглядати звернення громадян щодо порушень прав та свобод з боку державних органів, здійснювати розслідування і вносити рекомендації, що відображає його субсидіарний характер як додаткового засобу захисту прав і свобод людини у державі. Водночас він виконує важливу роль демократичного контролю над діяльністю виконавчої влади, покращуючи механізми державного регулювання безпосередньо через контроль за адміністративною практикою [8].

Ефективність діяльності омбудсмана безпосередньо залежить від якості правового середовища, в якому він функціонує, а також від практичної імплементації міжнародних стандартів у національну правову систему [9]. Це забезпечує не лише механізми реагування на скарги громадян, а й превентивний контроль за дотриманням прав людини. У цьому контексті інститут омбудсмана поєднує правозахисну функцію із засобом демократичного нагляду, що зближує його з класичними контролюючими органами, але з унікальною специфікою — безпосередньою орієнтацією на громадянина.

Таким чином, аналіз документів Ради Європи та ООН підтверджує, що ефективність інституту омбудсмана неможлива без закріплення його незалежності, наявності чітко визначених повноважень, ресурсної спроможності та можливості вільного публічного реагування. Ці стандарти є основою для подальшого вдосконалення правового регулювання й в Україні. Інституціоналізація інституту омбудсмана як національного правозахисного механізму є процесом багаторівневим, що охоплює конституційне визначення, спеціальне законодавство та узгодженість з міжнародними стандартами. Для ефективного функціонування цього інституту в умовах демократичного врядування вкрай важливо забезпечити стабільність і розвиток правового регулювання, адаптованого до динамічних викликів сучасного суспільства.

Вищезазначене дає змогу узагальнити основні нормативно-правові акти та міжнародні стандарти, які формують правове поле діяльності омбудсмана. У таблиці 1 представлено порівняльну характеристику його повноважень відповідно до міжнародних стандартів та національного законодавства України та визначено проблемні зони, які потребують врегулювання.

Як зазначалось вище, основним законодавчим актом, що регламентує правовий статус, мандат і діяльність омбудсмана, є Закон України "Про Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини" від 23 грудня 1997 року № 776/97-ВР. Цей закон встановлює, що головною метою діяльності Уповноваженого є захист конституційних прав і свобод людини та громадянина, запобігання їх порушенням і сприяння поновленню цих прав у разі їх порушення (ст. 1) [2].

Закон визначає широкий спектр повноважень Уповноваженого, зокрема:

— право здійснювати перевірки діяльності органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій незалежно від форми власності щодо дотримання прав і свобод людини;

— звертатися з поданнями до органів влади, вимагати відповідей, вносити пропозиції щодо усунення порушень;

— подавати конституційні подання до Конституційного Суду України;

— проводити моніторинг реалізації прав на доступ до публічної інформації, на захист персональних даних та недискримінацію.

Також закон передбачає право Уповноваженого на доступ до об'єктів, що обмежують свободу особи (місця несвободи), що є надзвичайно важливим у контексті реалізації Національного превентивного механізму відповідно до Факультативного протоколу до Конвенції ООН проти катувань. Втім, незважаючи на широту повноважень, чинне законодавство має низку суттєвих недоліків як у нормотворчому, так і в правозастосовному вимірі:

— відсутність процесуальної деталізації механізмів реагування (закон не містить чітко врегульованих процедур щодо розгляду скарг, строків їх опрацювання, порядку винесення висновків чи обов'язковості їх виконання; у результаті практичне реагування омбудсмана часто зводиться до рекомендаційного впливу без обов'язкового правового результату;

— недостатня юридична визначеність у питаннях публічної підзвітності (незважаючи на подання щорічної доповіді до парламенту, немає механізму обов'язкового розгляду цієї доповіді на пленарному засіданні або парламентських слуханнях, що знижує публічну вагу результатів діяльності інституції);

— правова неврегульованість статусу регіональних представництв Уповноваженого (попри наявність такої мережі на практиці, вона функціонує переважно на організаційній, а не законодавчо врегульованій основі, що впливає на легітимність їх діяльності в очах органів влади та громадян);

— обмежений вплив на правову політику держави (незважаючи, що Уповноважений має право вносити пропозиції до законопроєктів, відсутні механізми, які б зобов'язували профільні комітети парламенту враховувати такі рекомендації, що фактично обмежує його участь у формуванні політики в сфері прав людини).

У контексті європейської інтеграції та зміцнення демократичних інститутів правовий статус омбудсмана має бути не лише декларований, а й функціонально забезпечений. На жаль, на практиці діяльність Уповноваженого часто знецінюється через низький рівень реалізації його подань та висновків органами державної влади. Це, у свою чергу, формує недовіру суспільства до дієвості правозахисних інституцій.

Таким чином, чинне законодавство України окреслює досить амбітну рамку для діяльності омбудсмана, однак ця рамка потребує істотної трансформації, як нормативної, так і управлінської. В умовах демократичного врядування необхідно перейти від формального закріплення повноважень до створення реальних процедур їх ефективної реалізації та підзвітності органів влади перед громадянами у випадку порушень прав. У цьому контексті інститут омбудсмана постає як основний елемент системи стримувань і противаг, що має забезпечувати захист прав і свобод людини від зловживань владою. Проте, ефективність його функціонування значною мірою залежить від того, наскільки нормативно-правове забезпечення дозволяє досягати балансу між такими ключовими вимогами, як незалежність, підзвітність, правова визначеність та відкритість та пояснюється наступними факторами.

По-перше, одним із головних викликів залишається гарантований доступ Уповноваженого до інформації, що перебуває у володінні органів публічної влади. Відповідно до статті 21 Закону України "Про Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини", посадові особи органів державної влади зобов'язані надавати Уповноваженому документи та матеріали, необхідні для здійснення його повноважень. Однак на практиці часто виникають труднощі з реалізацією цього права, зокрема через формалізм в адмініструванні інформаційного обміну або ж спроби обмежити доступ до чутливої інформації, що стосується національної безпеки, службової таємниці чи конфіденційності. Це потребує чіткого нормативного визначення меж доступу та механізмів оскарження випадків відмови у наданні інформації.

По-друге, надзвичайно важливим є баланс між інституційною незалежністю омбудсмана та його публічною підзвітністю. Незалежність закріплена на рівні закону (ст. 1, 2 Закону України), але відсутні чіткі процедури оцінювання ефективності діяльності Уповноваженого, зокрема індикатори результативності та механізми зовнішнього громадського моніторингу. У світлі Паризьких принципів такі механізми повинні існувати, але не підривати незалежності. Отже, необхідно формалізувати звітність не лише через щорічну доповідь до Верховної Ради України, але й перед громадянським суспільством із урахуванням рекомендацій, зворотного зв'язку та відкритих обговорень.

По-третє, важливим фактором є недостатня правова визначеність окремих норм, що регламентують діяльність інституту Уповноваженого, зокрема в умовах розвитку інформаційного суспільства та повсюдної цифровізації. Також чинне законодавство не завжди узгоджується із динамічними змінами в адміністративному, інформаційному, кримінальному праві, що негативно позначається на ефективності правозастосування. Наприклад, відсутність чітко встановленої процедури розгляду електронних звернень або скарг, поданих через інформаційні канали, зокрема соціальні мережі, створює правову невизначеність і знижує ефективність захисту прав людини у інформаційному середовищі.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Інститут омбудсмана в демократичній правовій державі відіграє фундаментальну роль у забезпеченні дотримання прав і свобод людини, виконуючи функцію незалежного контролю за діяльністю органів публічної влади. Його ефективність визначається не лише загальним політичним контекстом, а й якістю нормативно-правового регулювання, що встановлює гарантії незалежності, функціональної автономії та достатньої ресурсної спроможності. У сучасних умовах зростання цифровізації, посилення інформаційних викликів і очікувань суспільства щодо прозорості управління, значення інституту омбудсмана зростає, вимагаючи оновлення нормативної бази відповідно до світових стандартів.

Аналіз міжнародних та європейських підходів засвідчує, що омбудсман повинен мати чітко визначені повноваження, у тому числі щодо доступу до інформації, права надавати публічні висновки та захищати права в інформаційному середовищі. Зобов'язання держав забезпечити незалежність омбудсмана закріплені в документах Ради Європи, ООН, Венеційської комісії, включаючи Паризькі принципи, Принципи Венеційської комісії щодо захисту інституту омбудсмана та Рекомендації Комітету Міністрів Ради Європи.

Нормативно-правова модель омбудсмана в Україні переважно відповідає міжнародним стандартам, однак має низку системних вад. Зокрема, фіксується правова невизначеність щодо окремих процедурних питань, обмежений доступ до інформації з ознаками службової чи конфіденційної, недосконаліть механізмів реагування на електронні звернення тощо. Проблемним залишається також баланс між інституційною незалежністю омбудсмана та його підзвітністю суспільству. Формальна звітність до парламенту не забезпечує повноцінного механізму демократичного контролю та прозорості, що ускладнює суспільну легітимацію діяльності інституції.

Запровадження нових технологічних рішень у публічному управлінні актуалізують потребу в системному оновленні законодавства про Уповноваженого з прав людини. Ідеться, зокрема, про законодавче закріплення питань щодо доступу до електронних адміністративних послуг, а також визначення порядку розгляду електронних звернень, зокрема через соціальні мережі. Без таких змін ефективність реалізації прав людини у цифровому середовищі залишається обмеженою.

Таким чином, трансформація правового статусу та повноважень омбудсмана в умовах розвитку демократичного врядування має здійснюватися на основі поєднання міжнародних стандартів, технологічного поступу та очікувань громадянського суспільства із забезпеченням правової визначеності, інституційної стійкості та функціональної відкритості цього інституту.

Література:

1. Конституція України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text

2. Про Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини: Закон України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/776/97-вр#Text

3. Principles relating to the Status of National Institutions (The Paris Principles). UN General Assembly resolution 48/134, 20 December 1993. URL: https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/principles-relating-status-national-institutions-paris

4. Venice Commission — Opinion on the Law on the People's Advocate (Ombudsman). 2015. URL: https://rm.coe.int/1680655182

5. Council of Europe — Recommendation Rec(97)14 on the establishment of independent national institutions. URL: https://rm.coe.int/16804fecf5

6. The role of the Ombudsman and mediator institutions in the promotion and protection of human rights, good governance and the rule of law: resolution / adopted by the General Assembly. UN Resolution A/RES/75/186 (2020-2021). URL: https://digitallibrary.un.org/record/3896442?v=pdf

7. The role of Ombudsman and mediator institutions in the promotion and protection of human rights, good governance and the rule of law. UN Secretary-General Report A/77/186 (2022). URL: https://documents.un.org/doc/undoc/gen/n22/764/62/pdf/n2276462.pdf

8. Функції омбудсманів у сучасному світі: [монографія]. С.В. Банах.Тернопіль: ТНЕУ, 2016. 196 с. URL: https://surl.li/jowezi

9. Л. О. Корчевна, А. В. Левенець. Інститут спеціалізованого омбудсмена в механізмі захисту прав людини та перспективи його запровадження в Україні. Вісник Одеського національного університету. Правознавство. 2018. Том 23 № 1. URL: https://journals.visnyk-onu.od.ua/index.php/law/article/view/66

References:

1. Verkhovna Rada of Ukraine (1996), "Constitution of Ukraine", Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text (Accessed: Aug 2025).

2. Verkhovna Rada of Ukraine (1997), Law of Ukraine "On the Commissioner of the Verkhovna Rada of Ukraine for Human Rights", Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/776/97-%D0%B2%D1%80#Text (Accessed: Aug 2025).

3. United Nations General Assembly (1993), Resolution "Principles relating to the Status of National Institutions (The Paris Principles)", Available at: https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/principles-relating-status-national-institutions-paris (Accessed: Aug 2025).

4. Venice Commission (2015), "Opinion on the Law on the People's Advocate (Ombudsman)", Available at: https://rm.coe.int/1680655182 (Accessed: Aug 2025).

5. Council of Europe (1997), "Recommendation Rec(97)14 on the Establishment of Independent National Institutions", Available at: https://rm.coe.int/16804fecf5 (Accessed: Aug 2025).

6. United Nations General Assembly (2021), Resolution "The Role of the Ombudsman and Mediator Institutions in the Promotion and Protection of Human Rights, Good Governance and the Rule of Law", Available at: https://digitallibrary.un.org/record/3896442?v=pdf (Accessed: Aug 2025).

7. United Nations Secretary-General (2022), Report "The Role of Ombudsman and Mediator Institutions in the Promotion and Protection of Human Rights, Good Governance and the Rule of Law", Available at: https://documents.un.org/doc/undoc/gen/n22/764/62/pdf/n2276462.pdf (Accessed: June 2025).

8. Banakh, S.V. (2016), Funktsii ombudsmaniv u suchasnomu sviti [Functions of Ombudsmen in the Modern World], TNEU, Ternopil, Ukraine, Available at: https://surl.li/jowezi (Accessed: Aug 2025).

9. Korchevna, L.O. and Levenets, A.V. (2018), "Institute of Specialized Ombudsman in the Human Rights Protection Mechanism and Prospects of Its Introduction in Ukraine", Visnyk of Odessa National University. Law, Vol. 23, No. 1. Available at: https://journals.visnyk-onu.od.ua/index.php/law/article/view/66 (Accessed: Aug 2025).

*Стаття надійшла до редакції 09.09.2025 р.*

УДК 338.2:351:332.1:004(477)

*О. І. Дацій,*
*д. е. н., професор, завідувач кафедри економіки бізнесу,*
*Міжрегіональна Академія управління персоналом*
*ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-7436-3264*
*Н. А. Сіцінський,*
*д. держ. упр., професор кафедри публічного управління та адміністрування,*
*Міжрегіональна Академія управління персоналом*
*ORCID ID: https://orcid.org/0009-0005-3179-6878*
*С. А. Палій,*
*к. держ. упр., доцент кафедри міжнародних відносин,*
*Міжрегіональна академія управління персоналом*
*ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-9265-6407*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.18.198

# ЗМІСТ ОРГАНІЗАЦІЙНО-ЕКОНОМІЧНИХ МЕХАНІЗМІВ РЕАЛІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ КОМПЛЕКСНОГО СТАЛОГО ІННОВАЦІЙНО-ІНВЕСТИЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ З УРАХУВАННЯМ ОСОБЛИВОСТЕЙ ТА ОСНОВНИХ ЗАКОНОМІРНОСТЕЙ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

O. Datsii,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department
of Business Economics, Interregional Academy of Personnel Management
N. Sitsinsky,
Doctor of Public Administration, Professor of the Department of Public Administration
and Administration, Interregional Academy of Personnel Management
S. Palii,
PhD in Public Administration, Associate Professor of the Department of International Relations,
Interregional Academy of Personnel Management

## CONTENT OF ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISMS FOR IMPLEMENTING THE STATE POLICY OF COMPREHENSIVE SUSTAINABLE INNOVATIVE AND INVESTMENT DEVELOPMENT OF TERRITORIES, TAKING INTO ACCOUNT THE FEATURES AND BASIC LAWS OF DIGITALIZATION

***У статті розглянуто зміст організаційно-економічних механізмів реалізації державної політики комплексного сталого інноваційно-інвестиційного розвитку територій з урахуванням особливостей цифровізації та основних закономірностей сучасного соціально-економічного розвитку. Обгрунтовано, що ефективна реалізація регіональної політики потребує поєднання організаційних інструментів та економічних моделей, які забезпечують адаптивність управлінських рішень у середовищі четвертої промислової революції та шостого технологічного укладу. Проаналізовано наукові підходи до визначення організаційно-економічних механізмів, зокрема інформаційний, функціональний та інтегральний, які дозволяють розглядати ці механізми як систему взаємопов'язаних інструментів досягнення стратегічних цілей розвитку територій. Визначено, що цифрова трансформація формує нові вимоги до системи державного управління, зокрема необхідність переходу від традиційних моделей регулювання до концепції "Держава як платформа", що передбачає використання цифрових інфраструктур, електронних сервісів та механізмів зворотного зв'язку з громадянами. Показано, що цифровізація створює можли-***

***вості для зниження транзакційних витрат, підвищення прозорості управління, зміцнення економічної безпеки, але водночас породжує нові виклики, пов'язані з цифровими ризиками та нерівністю. Запропоновано авторське визначення організаційно-економічних механізмів реалізації державної політики в умовах цифровізації як сукупності принципів, організаційних інструментів (цифрова інфраструктура, електронні державні сервіси, інституційне забезпечення) та економічних моделей (державна підтримка, податкове стимулювання, державно-приватне партнерство), що спрямовані на досягнення стратегічних цілей розвитку регіонів. Доведено, що ключовим завданням є забезпечення стійкості цифрових трансформацій через урахування можливостей та ризиків, зумовлених технологічними, соціальними й інституційними чинниками.***

***The article examines the content of organizational and economic mechanisms for implementing state policy of comprehensive sustainable innovation and investment development of territories, taking into account the specific features of digitalization and the fundamental patterns of modern socio-economic development. It is substantiated that effective implementation of regional policy requires a combination of organizational instruments and economic models that ensure the adaptability of management decisions in the environment of the Fourth Industrial Revolution and the sixth technological paradigm. The paper analyzes scientific approaches to defining organizational and economic mechanisms, in particular informational, functional, and integral ones, which allow these mechanisms to be considered as a system of interrelated tools for achieving the strategic goals of territorial development. It is determined that digital transformation generates new requirements for the system of public administration, particularly the transition from traditional regulation models to the "State as a Platform" concept, which provides for the use of digital infrastructures, electronic services, and feedback mechanisms with citizens. The study shows that digitalization creates opportunities to reduce transaction costs, increase governance transparency, and strengthen economic security, while simultaneously generating new challenges related to digital risks and inequality. The author proposes a definition of organizational and economic mechanisms of state policy implementation in the context of digitalization as a set of principles, organizational instruments (digital infrastructure, e-government services, institutional support), and economic models (state support, tax incentives, public-private partnerships) aimed at achieving strategic regional development goals. It is argued that the key task is to ensure the sustainability of digital transformations by considering opportunities and risks arising from technological, social, and institutional factors.***

*Ключові слова: організаційно-економічні механізми, державна політика, регіональний розвиток, сталий розвиток, інновації, інвестиції, цифровізація, цифрова трансформація, четверта промислова революція, шостий технологічний уклад, цифрова економіка, інформаційне суспільство, електронне урядування, держава як платформа, інституційне забезпечення, транзакційні витрати, цифрові ризики, стратегічне управління, державно-приватне партнерство, економічна безпека.*

*Key words: organizational and economic mechanisms, state policy, regional development, sustainable development, innovations, investments, digitalization, digital transformation, Fourth Industrial Revolution, sixth technological paradigm, digital economy, information society, e-government, state as a platform, institutional support, transaction costs, digital risks, strategic management, public-private partnership, economic security.*

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

Для ефективної реалізації регіональної політики та управління розвитком територій необхідний комплекс організаційно-економічних механізмів, спрямованих на досягнення поставленої мети регіону, вирішення існуючих економічних проблем.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У науковому полі сформувався досить широкий понятійний апарат, який описує організаційні механізми, економічні механізми, організаційно-економічні механізми [1]. Але, при цьому, можна відзначити і деякі відмінності у трактуванні та розуміння сутності організаційно-економічних механізмів регіонального розвитку. У загальному вигляді, під господарським механіз-

мом розуміється "сукупність організаційних структур і конкретних форм і методів управління, а також правових норм, за допомогою яких реалізуються економічні закони, що діють у конкретних умовах, процес відтворення" [2]. На основі цього широкого розуміння в науці публічного управління також сформувалися трактування економічних, організаційних та організаційно-економічних механізмів, найбільш повно представлених у дослідженні [3]. Автори виділяють інформаційний та функціональний підхід до формування економічних механізмів, та пропонують на їх основі інтегральний підхід. Інформаційний підхід полягає у використанні методів математичної теорії ігор та визначенні ланцюжка зв'язку "стратегія — результат" при визначенні та реалізації економічних механізмів. Функціональний підхід до визначення економічних механізмів базується на "об'єктивних засадах формування економічних механізмів" [3] та визначенні взаємозалежності та взаємозв'язку між різними явищами економічного життя. На основі інтегрального підходу трактують економічний механізм як "сукупність прямих та зворотних зв'язків елементів системи, що використовується суб'єктом для забезпечення функціонування, еволюції та оптимізації економічної системи" [2].

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Визначити зміст організаційно-економічних механізмів реалізації державної політики комплексного сталого інноваційно-інвестиційного розвитку територій з урахуванням особливостей та основних закономірностей цифровізації.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Таким чином, у будь-якому сучасному визначенні економічного та організаційно-економічного механізму присутній інтегральний підхід, що визначає зміст у категоріях, що розглядаються, таки елементи як досягнення цілей, управлінський вплив, наявність зворотних зв'язків між суб'єктів та об'єктом управління. Принциповою відмінністю між економічними та організаційно-економічними інструментами є набір застосовуваних інструментів на економічні системи.

В цілому, дотримуючись інтегрального підходу до розуміння сутності організаційно-економічних механізмів, в рамках дослідження також існує необхідність уточнення понятійного апарату та набору організаційно-економічних механізмів регіонального розвитку, що застосовуються з урахуванням особливостей та основних закономірностей цифровізації.

Сучасний період розвитку можна охарактеризувати як перехід від VUCA-світу (volatile — мінливий, uncertain — невизначений, complex — складний, ambiguous — неоднозначний) до BANI-світу (brittle — тендітний, anxious — неспокійний, non-linear — нелінійний, in вирішення спільних проблем попри занепокоєння та нелінійний характер соціально-економічних та інших процесів.

Сучасний етап розвитку економіки слід характеризувати як четверту промислову революцію, в основі якої лежать можливості інформаційних технологій. Технологічні прориви, зумовлені широким застосуванням інформаційних технологій, тягнуть у собі як зміни умов виробництва, так і зміни парадигми спілкування для людей. Головними характеристиками етапу четвертої промислової революції є нелінійні темпи розвитку соціально-економічних систем, значне внутрішнє та зовнішнє перетворення підприємств, галузей, регіонів, країн. Четверта промислова революція породжує і низку проблем, таких як нерівність та диференціація соціально-економічного у соціально-економічному середовищі. Зміни четвертої промислової революції змінюють підходи до державного регулювання, змушують органи державної влади знаходити нові способи взаємодії з населенням і бізнесом, з іншими країнами. Збільшення ступеня поінформованості населення та залученості до економічних та соціальних процесів, вимагає від державних структур більш ефективних і дієвих управлінських рішень.

У свою чергу сучасний етап розвитку можна характеризувати як шостий технологічний уклад. Порівнюючи ці дві концепції, можна побачити збіг технологічних етапів та промислових революцій. І четверта технологічна революція, і шостий технологічний уклад визначають головні риси сучасної формації: використання інформаційних технологій та штучного інтелекту як технологічного ядра розвитку, нелінійний характер розвитку та взаємодії елементів.

Формація шостого технологічного укладу, що визначає цифрові трансформації як усвідомлену необхідність, забезпечує високі темпи економічного розвитку, високий рівень конкурентоспроможності та життя населення. Процеси цифровізації та цифрові трансформації є стратегічно обгрунтованими процесами, пов'язаними з гібридизацією управління, створення та перетворення блага через цифрові системи, рішення та пристрої. При цьому зростає роль управління на державному та регіональному рівнях, що визначає вектори сталого економічного зростання.

На початку XXI століття була прийнята Окінавська Хартія Глобального інформаційного суспільства, що проголосила зростання економіки та соціального благополуччя країн, підвищення рівня розвитку та конкурентоспроможності через повсюдне застосування інформаційно-комунікаційних технологій. За минулі 20 років видозмінювалися глобальні повістки та пріоритети розвитку (наприклад, ESG-повістка), змінювалася геополітична обстановка, але використання інформаційно-комунікаційних технологій як чинника зростання залишається головною характеристикою сучасного соціально-економічного етапу. Знання та ідеї, можливості цифрових технологій є першорядним ресурсом розвитку, що стимулює новаторство та конкуренцію.

Ум цьому контексті слід розглядати цифрову економіку як технологічну платформу прискореного початку інноваційної моделі розвитку, що формує основу забезпечення економічної безпеки регіонів різних типів. Необхідно виділити внесок цифрових технологій у розвиток міст, основу яких становлять технології третього та четвертого технологічного укладів:

1) підвищення прозорості та гнучкості управлінських процесів у всіх секторах та галузях національної економіки;

2) формування нових способів кооперації та координації економічних агентів (sharing economy);

3) прискорення інноваційних процесів.

Цифрові технології, що застосовуються, повинні подолати культурні бар'єри і не відторгатися суспільством, а щоб отримати економічний ефект, потрібно поміняти і трансформувати бізнес-моделі. Цифрова економіка — це економіка, заснована на технологіях із працюючим штучним інтелектом, надзвичайно важливою тут є якість людського капіталу, і якщо ці технології долають культурний бар'єр, вони дають різноманітні економічні ефекти. Ці економічні ефекти пов'язані, зазвичай, з рухом трансакційних витрат. Тобто лише тоді можна говорити про ефективні цифрові трансформації, коли використання цифрових технологій призводить до значного зниження транзакційних витрат.

Розглянемо особливості формування сучасного інформаційного суспільства та цифровізації економічних процесів. Основу цифрового розвитку становлять концепції інформаційного суспільства, перші з яких були сформульовані у 70-ті роки XX ст. Однією з найперших і значних концепцій була теорія інформаційного суспільства, що описує процеси впливу інформації на суспільство. В інформаційному суспільстві відбувається перехід від особистої взаємодії до взаємодії, що базується на цифрових технологіях, появі віртуальних спільнот. Процеси інформатизації, що протікають, зміщують фокус соціально-економічного життя суспільства з фізичного простору людей на простір знань, і цей процес охоплює майже всі сфери суспільства. У інформаційному суспільстві змінюється характер взаємодії між суб'єктами, зокрема між державою, існуючими інститутами, окремими спільнотами і людьми. Але цифрові технології не є нейтральними і можуть призводити не тільки до позитивних ефектів, а й генерувати цифрову нерівність та цифрові розриви.

Розвиток платформ як нових бізнес-моделей, що об'єднують людей та ресурси в рамках інтерактивних екосистем, що створюють цінності всіма та для всіх її учасників за рахунок інформаційних технологій та рішень формує нову економічну формацію та новий тип мислення. Система державного управління також вимагає переосмислення принципів і підходів, що викликало появу концепції "Держава як платформа". Цифрові трансформації окрім вирішення техніко-технологічних завдань з реінжинірингу процесів стикаються з необхідністю вирішення етичних дилем, екологічних викликів та інших спірних ситуацій.

Українська наукова спільнота акцентує свою увагу в практичній площині розвитку цифрових технологій як драйвера економічного зростання на макро-, мезо— та мікрорівнях. Цифровізація та цифрові трансформації зробили інформаційний капітал ключовим, що визначає новий тип соціальних зв'язків та економічних взаємин. Але, водночас, це породило нові виклики та ризики цифровізації, пов'язані з нерівномірністю як соціально-економічного, і цифрового розвитку. В ідеалі, бізнес-модель цифрової трансформації є певною формою цифрової взаємодії в режимі реального часу між усіма учасниками соціально-економічних процесів, що характеризується зниженням бар'єрів і транзакційних витрат взаємодії. Насправді виникають збої в інституційному забезпеченні такої взаємодії, викликані особливостями розвитку тих чи інших економічних суб'єктів.

У економіці, заснованої на знаннях, акцент робиться на знання, таланти, науку та технології, а також на охорону навколишнього середовища. У порівнянні з традиційними способами господарювання, економіка, заснована на знаннях, має чотири основні характеристики: інтелектуалізація людських ресурсів (людські ресурси стануть найбільш важливим ресурсом для підтримки розвитку економіки, заснованої на знаннях), пом'якшення промислової структури та розвиток нових наукомістких галузей, в яких весь виробничий процес залежить від "м'яких елементів", інформації інноваціях, а також основними ресурсами починають виступати знання. Зростання значущості інтелектуальних ресурсів, широке їх застосування у всіх сферах соціально-економічного життя та формування на їх основі конкурентних переваг є характерними рисами цифрової економіки.

Таким чином, інформаційне суспільство — це просунута формація, під якою розуміється здійснення комплексної інформатизації у всіх сферах суспільної діяльності. Це процес поступового поширення на різні галузі діяльності людини, заснований на інформаційній та промисловій індустріалізації з економічною інформатизацією як ядра.

Особливості формування сучасного інформаційного суспільства зводяться до повсюдного та багатостороннього застосування інформаційно — комунікаційних технологій та можливостей мережі Інтернет, переходу взаємодії суб'єктів суспільства до віртуальної площини, розвитку економіки знань, а також до високої значущості інформації у суспільстві.

Сучасне інформаційне суспільство сприяло формуванню нових видів взаємодії уряду та людей та створенню електронного уряду. Цифрові трансформації державного управління — об'єктивна необхідність зміни підходів до прийняття рішень на всіх рівнях управління, забезпечення взаємопов'язаного досягнення цілей розвитку на федеральному та регіональному рівнях з урахуванням особливостей розвитку та інтересів усіх економічних суб'єктів. Цифровізація забезпечує конкурентну перевагу, сталий розвиток, забезпечує економічну безпеку як усієї країни, так і окремих регіонів. Цифровізація та цифрові технології дуже щільно інтегрувалися у процеси розвитку економіки та суспільства. Вони впливають на рівень життя населення, продуктивність праці та продуктивність у галузях реального сектора економіки. По суті, цифрові трансформації є одним із проявів інноваційного розвитку економіки, що тісно взаємопов'язані з принципами інноваційного розвитку економічних систем. Цифрові технології стають одним із ключових інструментів конкуренції міст і регіонів на національному та глобальному ринках людського капіталу, допомагаючи залучати, розвивати та утримувати успішних, амбітних, інноваційних людей, тих, які здатні надати нового імпульсу регіональному соціально-економічному розвитку.

Використання інформаційно-комунікаційних технологій є однією з головних характеристик сучасного етапу розвитку. Сучасні цифрові трансформації зачіпають і бізнес, і управління, і соціальні процеси. Еволюцію цифрового розвитку можна у вигляді трьох послідовних етапів: автоматизація, діджиталізація, цифрова трансформація.

Автоматизація одна із перших етапів широкого застосування інформаційних технологій. Особливістю цього етапу і те, що інформаційні технології повторюють існуючі процеси. Диджиталізація як наступний етап цифрового розвитку пов'язана з покращенням існуючих процесів за рахунок використання інформаційних технологій. Цифрова трансформація — це, по суті, зміна поведінкової та економіко-управлінської моделі взаємодії економічних суб'єктів.

Перехід від інформаційної ери в цифрову розкриває ряд переваг, пов'язаних з використанням інформації не тільки для прийняття оптимальних рішень, але і для обробки великого масиву релевантної інформації в короткий термін для прийняття рішень та прогнозування наслідків їх реалізації. Під впливом цифрових трансформацій відбуваються кардинальні зміни у традиційних сферах економіки та соціального життя суспільства. У доповіді Measuring the Digital Transformation* визначається вплив інформаційних технологій на різні сектори та процеси економіки, в тому числі і на державне управління. Цифрова трансформація державного управління базується на концепції відкритого уряду, що передбачає зміцнення державного управління за рахунок підвищення ефективності та оперативності роботи державних служб, розробки інклюзивних соціальних, інноваційних, промислових політик на регіональному рівні, розширення координації та комунікацій між бізнесом, суспільством та державою, підвищення відкритості та довіри. Таксономії цифрового розвитку включають такі поняття і категорія як процеси цифровізації; моделі цифрових трансформацій галузі та сектори економіки, що піддаються цифровим трансформаціям; використовувані технології (великі дані, штучний інтелект, системи розподілених реєстрів); безпека цифрових даних. Широке застосування цих таксономій та їх впровадження у практику господарської діяльності та соціально-економічні процеси характеризує так звану цифрову зрілість.

Як зазначалося, цифрові технології проникають у сфери бізнесу та комунікацій, а й у сферу управління, набуваючи рис нової управлінської парадигми. Спочатку поняття цифрової трансформації виникло у бізнес-середовищі як реакція на можливості використання цифрових технологій для підвищення вартості бізнесу. У бізнесі під трансформацією розуміється зміна існуючих бізнес-процесів та перегляд існуючих стратегій; цифрові трансформації пов'язані зі зміною бізнес-процесів через застосування ІКТ та цифрових технологій. Також реалізацію цифрових трансформацій впливає специфіка галузей національної економіки.

Соціальна та економічна значимість реалізації концепції електронного уряду проявляється у зниженні адміністративних бар'єрів та покращенні комфортності бізнес-середовища, економії часу населення при вирішенні адміністративних питань, підвищення швидкості взаємодії держави та населення. У цілому нині розвиток отримує концепція "Держава як платформа", що передбачає нову систему організацій та виконання органів державної влади як національному, і регіональному рівнях, посилення інтеграції управлінських процесів у регіонах з допомогою цифровізації всіх економічних пріоритетів і управлінських процесів.

Системний і високий потенціал до цифровізації мають ті регіони, у яких процеси цифровізації розвиваються інституційно, а регіональна політика забезпечує стійкість цифрових трансформацій. Під стійкістю цифрових трансформацій автором розуміється принцип реалізації регіональної політики не лише з урахуванням факторів, що вже склалися, але й з урахуванням факторів, які можуть з'явитися в результаті застосування цифрових технологій (цифрових ризиків та цифрових розривів). Цифрові можливості реалізації державної політики на регіональному рівні полягають у прийнятті обгрунтованих рішень на основі планування та моніторингу великих даних, автоматизації управлінських процесів, інформування населення про соціальні, політичні, економічні заходи, створення порталів державних послуг, встановлення зворотного зв'язку із зацікавленими особами, створення мобільних додатків різних відомств.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У зв'язку з цим організаційно-економічні механізми реалізації державної політики комплексного сталого інноваційно-інвестиційного розвитку територій в умовах цифровізації можна визначити як сукупність принципів, організаційних інструментів (створення цифрової інфраструктури, розвиток цифрових державних сервісів, формування інституційних умов реалізації економічних процесів) та економічних моделей (підтримка та субсидування, податкове стимулювання бізнесу, державно-приватне партнерство та ін.); досягнення стратегічних цілей регіону з урахуванням можливостей та ризиків цифрового розвитку.

Література:

1. Панченко М. Цифрова трансформація як напрям післявоєнного відновлення та реалізації інноваційно-інвестиційного потенціалу України. Економіка та суспільство. 2023. № 51-4. С. 15—24.

2. Кірієнко С. О. Цифрова трансформація як чинник підвищення інвестиційної привабливості України в контексті досвіду країн ЄС. Бізнес-Інформ. 2025. № 4. С. 160—168.

3. Телюк О. В. Удосконалення механізмів реалізації державної регіональної політики на основі цифровізації. Вісник ХНТУ. 2025. № 2 (93), Ч.1. С. 331—338.

References:

1. Panchenko, M., (2023), "Digital transformation as a direction of post-war recovery and implementation of Ukraine's innovation and investment potential", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 51-4, pp. 15—24.

2. Kirienko, S.O., (2025), "Digital transformation as a factor in increasing Ukraine's investment attractiveness in the context of EU countries' experience", Biznes-Inform, vol. 4, pp. 160—168.

3. Teliuk, O.V., (2025), "Improving mechanisms for the implementation of state regional policy based on digitalization", Visnyk KhNTU, vol. 2 (93), part 1, pp. 331—338.

*Стаття надійшла до редакції 03.09.2025 р.*

УДК 65.011:005.21:35.072

*М. М. Трещов,*
*д. держ. упр., доцент, професор кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування, Дніпровський державний аграрно-економічний університет*
*ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-9599-4332*
*А. Ю. Мунько,*
*к. держ. упр., доцент, доцент кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування, Дніпровський державний аграрно-економічний університет*
*ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-6651-9970*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.18.203

# ЕВОЛЮЦІЯ РИЗИКООРІЄНТОВАНОЇ МЕТОДОЛОГІЇ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОБЛЕМ: МІЖДИСЦИПЛІНАРНИЙ ПІДХІД

M. Treshchov,
Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor, Professor of the Department of Management, Public Management and Administration, Dnipro State Agrarian and Economic University
A. Munko,
Candidate of Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Public Management and Administration, Dnipro State Agrarian and Economic University

## EVOLUTION OF RISK-BASED METHODOLOGY FOR RESEARCHING MANAGEMENT PROBLEMS: AN INTERDISCIPLINARY APPROACH

***У статті досліджено еволюцію ризикоорієнтованої методології управлінських досліджень як науково-практичного інструменту підвищення ефективності прийняття рішень у менеджменті та публічному управлінні. Розкрито п'ять ключових етапів становлення ризикоорієнтованого підходу з урахуванням глобальних управлінських трансформацій, розвитку міжнародних стандартів та досвіду їх впровадження у вітчизняну практику. Акцент зроблено на зростанні значущості ризик-менеджменту в умовах війни, цифровізації та кризових викликів, а також на необхідності переходу від нормативно-орієнтованих моделей управління до інтегрованих, адаптивних систем. Охарактеризовано особливості застосування ризикоорієнтованого підходу в Україні у фінансовій, екологічній, антикорупційній та безпековій сферах, визначено прогалини у його використанні в охороні здоров'я, освіті, цифровій трансформації та місцевому самоврядуванні. Обгрунтовано, що ризикоорієнтований підхід є ключовою передумовою формування культури управлінського прогнозування та стійкості інституцій, а його масштабування здатне зміцнити конкурентоспроможність держави та забезпечити ефективне реагування на глобальні виклики.***

***The article provides a comprehensive analysis of the evolution of the risk-oriented methodology in management research, emphasizing its growing role as a scientific and practical tool for improving the effectiveness of decision-making in both management and public administration. The study identifies five key stages of the development of the risk-oriented approach, linking them to global governance transformations, crises, the establishment of international standards, and the progressive institutionalization of risk management practices. It demonstrates the historical shift***

***from treating risk as a purely financial or technical factor to its recognition as an interdisciplinary concept integrated into strategic planning, regulatory policy, and adaptive governance frameworks. Special attention is paid to the increasing relevance of risk-oriented thinking in the context of contemporary challenges such as war, social and economic instability, environmental threats, and rapid digitalization. The article highlights the integration of international standards such as ISO 31000, COSO ERM, and ISSAI 9100, and examines the extent of their implementation in Ukrainian public sector institutions, where the approach has seen significant progress in areas like fiscal management, environmental safety, anti-corruption efforts, and critical infrastructure protection. However, gaps remain in the systematic application of risk-oriented management in healthcare, education, local self-governance, and digital transformation, limiting the adaptive capacity of institutions and communities. The research emphasizes that a transition from traditional regulatory-centered practices to comprehensive, proactive risk governance is essential for improving resilience, ensuring resource efficiency, and enhancing public sector effectiveness. The article argues that large-scale integration of risk-oriented methodologies will strengthen Ukraine's institutional capacity, improve competitiveness in a globalized environments. In addition, it underlines the importance of cultivating a risk-aware culture among decision-makers, embedding preventive and forecasting mechanisms into strategic planning, and expanding interdisciplinary approaches to risk analysis. The findings provide a theoretical and methodological foundation for further development of innovative tools in risk management, offering guidance for policymakers, managers, and scholars seeking to improve strategic responses to uncertainty challenges.***

*Ключові слова: менеджмент, публічне управління та адміністрування, методологія дослідження, ризикоорієнтований підхід, методологія управління ризиками, стратегічне планування, сталий розвиток, управління невизначеністю.*

*Key words: management, public management and administration, research methodology, risk-based approach, risk management methodology, strategic planning, sustainable development, uncertainty management.*

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

У XXI столітті управлінські системи зазнають безпрецедентного впливу глобалізаційних процесів, цифровізації, геополітичної турбулентності та соціально-економічних трансформацій. Зумовлюється необхідність переходу від нормативно-орієнтованих управлінських практик до адаптивних моделей, що враховують взаємопов'язані ризики та невизначеність розвитку систем.

Поняття "ризик", яке етимологічно походить від лат. "resecum" ("скеля") та англ. "risk" ("ризик"), еволюціонувало від категорії економічного аналізу до міждисциплінарного інструменту оцінювання складних соціально-економічних та управлінських процесів [1, с. 550]. Зростання значущості категорії ризику зумовило формування окремого наукового напряму — ризикології, що охоплює економіку, публічне управління, соціологію та безпекознавство, а також зумовило розвиток ризикоорієнтованих підходів у стратегічному плануванні, політиці управління інноваціями та регулюванні кризових процесів.

В українських реаліях, позначених війною, масштабними реформами, соціальною вразливістю населення та обмеженістю ресурсів, розвиток ризикоорієнтованої методології стає критично важливим. Класичні парадигми менеджменту, що спиралися на стабільність, ієрархічність та детермінованість управлінських рішень, втрачають свою ефективність у середовищі, де домінують динамічність змін, взаємозалежність процесів і зростання ризиків різної природи.

Говоримо про необхідність переосмислення підходів до дослідження управлінських проблем через призму ризику та його системної природи. Дослідження еволюції ризикоорієнтованої методології відкриває перспективи для створення нового інструментарію аналізу та прогнозування загроз, формування превентивних механізмів і розбудови інституційної спроможності управлінських систем різних рівнів.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У класичному менеджменті ризикоорієнтований підхід розвивався через інтеграцію економічних теорій ризику з практичними моделями управління. К. Арроу (1971 р.) [2] розглядав ризик як невід'ємну складову економічних рішень, зокрема через концепцію очікуваної корисності та індексу ризикованості Арроу-Пратта, що стали основою для подальших досліджень у галузі управління ризиками. У 1992 р. Р. Каплан і Д. Нортон запропонували концепцію збалансованої системи показників (Balanced Scorecard) [3, с. 3], яка поєднувала фінансові та нефінан-

сові аспекти управління, включаючи оцінку ризиків, що дозволило організаціям інтегрувати стратегію з операційною діяльністю. Концепцію організацій високої надійності (High Reliability Organizations) представили у 2001 р. К. Вейк та К. Сатклiфф [4], де акцентували увагу на важливості передбачення та управління ризиками у складних та високоризикованих середовищах. Спостерігаємо еволюцію від теоретичних економічних моделей до практичних стратегій управління, що враховують складність та невизначеність сучасних організацій.

Ризикоорієнтований підхід є частиною загальної концепції управління ризиками (Risk Management), яка активно розвивається на основі стандартів ISO 31000, COSO ERM, ISSAI 9100 тощо, застосування яких сприяє переходу від реактивного до проактивного управління.

Наукове підгрунтя ризикоорієнтованого підходу в публічному управлінні також активно формувалося як у міжнародному, так і в українському науковому середовищі. Серед зарубіжних дослідників М. Пауер [5] аналізує політичні, економічні й соціальні передумови ризикового мислення в державній політиці. Суттєвий внесок у розвиток концептуальних засад цього підходу зробили також Р. Беккер та Д. Рендалл [6], які досліджували роль ризику в контексті урбанізації, змін клімату та управління територіями. В Україні помітний внесок у розробку теоретико-методологічної бази ризикоорієнтованого підходу зробили І. Васильєв [7], Г. Бутенко [8], О. Гапонюк [9], А. Пруський, Т. Скоробагатько, В. Тищенко [7], І. Сирмаміїх [9], О. Оболенський [10], В. Федосов, С. Юрій [11] та інші, досліджуючи методи і моделі управління ризиками у фінансовій, бюджетній та адміністративній сферах, пропонуючи адаптацію європейських стандартів до вітчизняних умов.

Відзначаючи вагомість цього підходу для розвитку методології дослідження управлінських проблем, спираючись на наявну теоретичну базу робимо спробу комплексної систематизації поетапної його еволюції на перетині наук менеджменту і публічного управління та адміністрування. Що, у свою чергу, посилить наукове підгрунтя для розробки управлінських рішень, ефективного використання ресурсів і підвищення стійкості приватної та державної систем до зовнішніх та внутрішніх загроз.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає у науковому обгрунтуванні еволюційних етапів становлення та розвитку ризикоорієнтованої методології дослідження управлінських проблем, визначенні ключових теоретичних засад і трансформаційних чинників цього підходу у сучасному менеджменті й публічному управлінні.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Формування ризикоорієнтованої методології управлінських досліджень є результатом еволюції управлінської науки, економічної теорії, соціології та прикладних дисциплін. Упродовж останніх п'яти десятиліть відбувся перехід від фрагментарного розуміння ризику як фінансової категорії до інтегрованої парадигми управління, що враховує невизначеність і складність систем.

1 етап (1970—1980-ті рр.) — становлення категорії ризику як управлінського чинника. На цьому етапі ризик здебільшого розглядався в межах фінансового аналізу, страхування та інвестиційної діяльності. Поширення здобули математико-статистичні методи оцінювання ризиків (портфельна теорія, CAPM тощо). Розвивалась теорія прийняття рішень за умов невизначеності розвивалася (bounded rationality, теорія ігор). В управлінських дослідженнях ризик трактувався як допоміжний параметр, що впливає на вибір оптимальних стратегій, але ще не мав статусу системоутворюючого інструменту.

2 етап (1990-ті рр.) — інтеграція ризик-менеджменту у стратегічне управління. Глобалізація та зростання нестабільності ринків активізували інтерес до ризику як системної характеристики діяльності організацій. Посилюється акцент на стратегічному плануванні та гнучкості управління (П. Друкер, І. Ансофф, М. Портер). З'явилися комплексні підходи до корпоративного ризик-менеджменту (ERM, Balanced Scorecard). Відбувається поєднання стратегічних і фінансових рішень, зароджуються моделі управління ризиками в корпоративному середовищі.

3 етап (2000-ті рр.) — стандартизація та інституціоналізація ризикоорієнтованих практик. Міжнародний стандарт ISO 31000 (2009) став важливим кроком до формування універсальної системи управління ризиками. Закріплюються методи кількісної оцінки ризику та його інтеграція у системи аудиту й регулювання. У сфері державного управління активно розвиваються концепції ризикоорієнтованого регулювання (risk-based regulation). Це період інституційного закріплення ризик-менеджменту як обов'язкової складової корпоративного та державного управління.

4 етап (2010-ті рр.) — розвиток концепції стійкості та культури ризику. Поглиблення кризових явищ, зокрема фінансової кризи 2008 р., кліматичних викликів та зростання кіберзагроз, сприяло переходу до нових моделей управління ризиками, що базуються на принципах стійкості (resilience). Підкреслюється необхідність створення систем, здатних не лише адаптуватися, а й розвиватися в умовах стресових факторів. В управлінні поширюється agile-підхід та інтеграція ризикоорієнтованого мислення у культуру організацій. У публічному секторі відбувається впровадження risk-based budgeting і risk-based inspections (ЄС, Канада).

5 етап (2020-ті рр.) — системний ризик-менеджмент у глобальному контексті турбулентності. Пандемія COVID-19, війни, енергетичні та продовольчі кризи актуалізували потребу у міждисциплінарних методологіях, що поєднують прогнозну аналітику, сценарне моделювання та аналіз складних систем (економіка кліматичних ризиків, good governance and risk, PMI Risk Management Framework). Український науковий дискурс у цей період акцентує на інтеграції ризикоорієнтованих підходів у відновлення державності та стратегії розвитку. Сучасні дослідження розглядають ризикоорієнтоване управління як універсальну парадигму формування стійких інституцій і мережевих організацій.

Загалом, еволюція ризикоорієнтованої методології демонструє поступовий перехід від технократичного управління ризиками як фінансовим фактором до стратегічної парадигми, що інтегрує міждисциплінарні підходи, цифрові технології та культуру превентивного мис-

лення. Це створює передумови для побудови нових моделей управління як у бізнесі, так і у сфері публічного управління та адміністрування.

Ризикоорієнтований підхід у публічному управлінні є сучасною управлінською концепцією, що дедалі активніше впроваджується в діяльність органів державної влади, органів місцевого самоврядування, а також інституцій, що забезпечують публічні послуги. Його сутність полягає в систематичному виявленні потенційних ризиків, їх якісному та кількісному аналізі, розробці превентивних або компенсаторних механізмів реагування, а також у пріоритетному розподілі ресурсів залежно від рівня небезпеки або ймовірності настання певних негативних наслідків.

Прослідкуємо більш предметно стан впровадження ризикоорієнтованого підходу в Україні в сфері публічного управління та адміністрування. Зауважимо, що ризикоорієнтований підхід активно впроваджувався в країнах з розвиненою системою публічного управління у 1990—2000-ті рр., таких як Велика Британія, Канада та Австралія. Основна увага приділялася управлінню бюджетними ризиками та забезпеченню фінансової стабільності державних інституцій. Із 2010 р. відбувається інституціоналізація цього підходу шляхом інтегрування у міжнародні стандарти, зокрема ISO 31000 та ISSAI 9100, що забезпечило уніфікацію підходів до управління ризиками в публічному секторі [8].

В державному управлінні України поняття "ризик" формалізується у 2011 р. у контексті безпекових питань, зокрема в Енциклопедії державного управління трактується "ризик національній безпеці" [12, с. 493]. Далі понятійно-категорійний апарат доповнюється термінами "ризик політичний" [13, с. 553] та "ризики корупційні" [14, с. 388].

В українському законодавстві перші елементи ризикоорієнтованого підходу з'явилися у бюджетно-фіскальній сфері — поняття "податковий ризик" зафіксоване у 2001 р. [15, с. 288], у сфері державного нагляду після 2014 року, а з 2018 р. знайшов застосування фінансового моніторингу, екологічної політики, протидії надзвичайним ситуаціям [7] та продовжує розвиватися у бюджетній [15, с. 288] та антикорупційній сфері [16].

Очевидно, що впровадження ризикоорієнтованого підходу в Україні набуло особливого значення після 2014 р. в умовах реформи публічного управління, наближенням до стандартів ЄС, а також загрозами безпекового характеру. Водночас бачимо фрагментарність його впровадження без єдиного стратегічного бачення, що стримує його масштабування.

Сфери активного застосування ризикоорієнтованого підходу включають насамперед техногенну та екологічну безпеку, де прогнозування потенційних загроз і своєчасна мобілізація ресурсів мають вирішальне значення. Наприклад, у державному регулюванні підприємств підвищеної небезпеки, об'єктів критичної інфраструктури, у протипожежному нагляді тощо дозволяє зменшити частоту перевірок для надійних суб'єктів і зосередити зусилля на зонах підвищеного ризику. Важливу роль цей підхід відіграє також у сфері фінансового моніторингу та запобігання корупції. Застосування інструментів оцінювання ризиків допомагає виявляти підозрілі операції, створювати профілі ризику, а також здійснювати превентивні заходи у бюджетному плануванні. У сфері цифрової трансформації також починає відігравати роль, зокрема у питаннях кібербезпеки, захисту персональних даних та цифрової ідентичності.

При цьому слід наголосити на тих сферах, де ризикоорієнтований підхід досі залишається недостатньо інтегрованим. Це, насамперед, галузь охорони здоров'я, де незважаючи на окремі спроби запровадити системи ризик-менеджменту в лікарнях чи в системі охорони здоров'я загалом, ці процеси не мають системного характеру. Схожа ситуація в системі освіти, де відсутність аналізу ризиків при плануванні освітніх політик, інфраструктурних змін або запровадженні цифрових інструментів призводить до втрати ефективності. Ще одна "сліпа зона" — місцеве самоврядування, адже органи влади на місцях часто не мають необхідних інституційних або кадрових ресурсів для впровадження ризикоорієнтованого підходу, що посилює вразливість громад до соціальних, екологічних, а особливо фінансово-економічних ризиків [17].

Отже, актуальність ризикоорієнтованого підходу в публічному управлінні постійно зростає. Його масштабування потребує формування культури ризикового мислення серед державних службовців та управлінців. Необхідна широка інтеграція міжнародних стандартів управління ризиками (зокрема ISO 31000, COSO ERM, ISSAI 9100) у внутрішні регламенти органів влади. І важливим є розширення сфер його застосування.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Розроблена на основі синтезу ідей з різних галузей наук (менеджменту, публічного управління та адміністрування, економіки та інших) етапізація розвитку ризикоорієнтвоаного підходу в методології дослідження управлінських проблем дозволила чітко виокремити п'ять етапів із прив'язкою до глобальних подій (кризи, стандарти, війни, цифровізація). Інтегровані як класичні західні дослідження, так і українські науковці сучасності, а структура зроблена під управлінський контекст, а не лише фінансовий чи технічний, що підсилює унікальність цього дослідження поряд із класичними оглядами в конкретних галузях наук.

Прослідкувавши еволюційне становлення ризикоорієнтованого підходу бачимо суттєві кроки щодо його інтеграцію з менеджменту в систему публічного управління, поглиблення чого є необхідною умовою підвищення ефективності державної політики в умовах сучасних викликів. Вважаємо, що масштабне впровадження ризикоорієнтованого підходу в систему публічного управління України сприятиме підвищенню ефективності управлінських рішень, зміцненню конкурентоспроможності держави та бізнесу, а також утвердить культуру ризикоорієнтованого мислення. Перспективи подальших досліджень визначаються вищенаведеними сферами обмеженого застосування цього піходу.

Література:

1. Методологія державного управління / наук.-ред. колегія: Ю.П. Сурмін, П.І. Надолішній та ін. Київ: НАДУ, 2011. 692 с.

2. Arrow K. J. Essays in the theory of risk-bearing. Amsterdam: North-Holland Pub. Co., 1971. 287 p. URL: https://archive.org/details/essaysintheoryof0000arro.

3. Kaplan R.S. Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. Cambridge: Harvard Business School, Harvard University, 2010. 37 p.

4. Weick K.E. Puzzles in Organizational Learning: An Exercise in Disciplined Imagination. British Journal of Management. 2002. № 13 (S2). URL: https://doi.org/10.1111/1467-8551.13.s2.2.

5. Power M. The Risk Management of Everything Rethinking the politics of uncertainty. London: Demos, 2022. 73 p.

6. Randall A. Risk and Precaution. Cambridge, UK: Cambridge University Press, 2011. 260 p. URL: https://doi.org/10.1017/CBO9780511974557.

7. Тищенко В., Пруський А., Васильєв І., Скоробагатько Т. Ризик-орієнтований підхід у державному регулюванні техногенної безпеки україни. Науковий вісник: Державне управління. 2021. Вип. 3 (9). С. 199—214. URL: https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-3(9)-199-214

8. Бутенко Г.Я. Технологія управління ризиками в публічному секторі: виклики та можливості. Економіка. Фінанси. Право. 2024. № 9. С. 9—13. URL: https://doi.org/10.37634/efp.2024.9.2.

9. Гапонюк О.І., Сирмамііх І.В. Методи оцінки фінансових ризиків в системі публічного управління. Центральноукраїнський вісник права та публічного управління. 2023. № 2. С. 5—8. URL: https://doi.org/10.32782/cuj-2023-2-1.

10. Оболенський О., Косицька В., Рач А. Штучний інтелект у публічному управлінні: вимоги, проблеми та ризики. Вчені записки. 2023. Вип. 33. С. 121-137. URL: https://doi.org/10.33111/vz_kneu.33.23.04.10.068.074.

11. Фінанси: підруч. / за ред. С. І. Юрія, В. М. Федосова. 2-ге вид. переробл. і доповн. К.: Знання, 2012. 687 с.

12. Теорія державного управління / наук.-ред. колегія: В.М. Князєв (співголова), І.В. Розпутенко (співголова) та ін. К.: НАДУ, 2011. 748 с.

13. Галузеве управління / наук.-ред. колегія: М. М. Іжа (співголова), В.Г. Бодров (співголова) та ін. Київ: НАДУ, 2011. 648 с.

14. Державна служба / наук.-ред. колегія: С.М. Серьогін (співголова), В.М. Сороко (співголова) та ін. Київ: НАДУ, 2011. 524 с.

15. Трещов М.М. Управління ресурсним забезпеченням місцевих бюджетів в умовах децентралізації влади в Україні: дис.... д-ра наук з держ. упр.: 25.00. 04 / Трещов Мирослав Миколайович. Дніпро: ДРІДУ НАДУ, 2019. 500 с.

16. Каталог корупційних ризиків. Національне агентство з питань запобігання корупції. URL: https://antycorportal.nazk.gov.ua/risks.

17. Мунько А.Ю. Розвиток методології дослідження публічного управління фінансово-економічною безпекою держави. Науковий вісник: Державне управління. 2024. № 2 (15). С. 45 — 59. URL: https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-2(16)-45-59.

References:

1. Surmin, Yu.P., and Nadolishnyi, P.I. (2011), Metodolohiia derzhavnoho upravlinnia [Methodology of Public Administration], Natsionalna akademiia derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy, Kyiv, Ukraine.

2. Arrow, K.J. (1971), Essays in the Theory of Risk-Bearing, North-Holland Pub. Co., Amsterdam, Netherlands.

3. Kaplan, R. S. (2010), Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard, Harvard Business School, Harvard University, Cambridge, USA.

4. Weick, K.E. (2002), "Puzzles in Organizational Learning: An Exercise in Disciplined Imagination", British Journal of Management, vol. 13 (S2). https://doi.org/10.1111/1467-8551.13.s2.2.

5. Power, M. (2022), The Risk Management of Everything: Rethinking the Politics of Uncertainty, Demos, London, UK.

6. Randall, A. (2011), Risk and Precaution, Cambridge University Press, Cambridge, UK.

7. Tyshchenko, V., Pruskyi, A., Vasyliiev, I., and Skorobahatko, T. (2021), "Risk-Oriented Approach in Public Regulation of Technogenic Safety in Ukraine", Scientific Bulletin: Public Administration, vol. 3 (9), pp. 199—214. https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-3%289%29-199-214.

8. Butenko, H.Y. (2024), "Risk Management Technology in the Public Sector: Challenges and Opportunities", Economy. Finance. Law, vol. 9, pp. 9—13. https://doi.org/10.37634/efp.2024.9.2.

9. Haponiuk, O.I., and Syrmamiiakh, I.V. (2023), "Methods of Assessing Financial Risks in the Public Administration System", Central Ukrainian Bulletin of Law and Public Administration, vol. 2, pp. 5—8. https://doi.org/10.32782/cuj-2023-2-1.

10. Obolenskyi, O., Kosytska, V., and Rach, A. (2023), "Artificial Intelligence in Public Administration: Requirements, Problems, and Risks", Scientific Notes, vol. 33, pp. 121—137. https://doi.org/10.33111/vz_kneu.33.23.04.10.068.074.

11. Yurii, S.I., and Fedosov, V.M. (2012), Finansy [Finance], 2nd revised edition, Znannia, Kyiv, Ukraine.

12. Knyaziev, V.M. and Rozputenko, I.V. (2011), Teoriia derzhavnoho upravlinnia [Theory of Public Administration], Natsionalna akademiia derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy, Kyiv, Ukraine.

13. Izha, M.M. and Bodrov, V.H. (2011), Haluzeve upravlinnia [Sectoral Administration], Natsionalna akademiia derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy, Kyiv, Ukraine.

14. Seriogin, S.M., and Soroko, V.M. (2011), Derzhavna sluzhba [Civil Service], Natsionalna akademiia derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy, Kyiv, Ukraine.

15. Treshchov, M.M. (2019), "Resource Management of Local Budgets under Conditions of Decentralization of Power in Ukraine", Doctoral dissertation in Public Administration, Dnipropetrovsk Regional Institute of Public Administration, National Academy of Public Administration under the President of Ukraine, Dnipro, Ukraine.

16. National Agency on Corruption Prevention (2025), "Catalog of Corruption Risks", [Online], available at: https://antycorportal.nazk.gov.ua/risks (Accessed 02 September 2025).

17. Munko, A.Y. (2024), "Development of the Methodology for Researching Public Administration of Financial and Economic Security of the State", Scientific Bulletin: Public Administration, vol. 2 (15), pp. 45—59. https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-2%2816%29-45-59.

*Стаття надійшла до редакції 03.09.2025 р.*

УДК 351:316.332

*В. О. Шведун,*
*д. держ. упр., професор, завідувач кафедри економіки та публічного управління,*
*Національний аерокосмічний університет "Харківський авіаційний інститут"*
*ORCID ID: https://orcid.org/ 0000-0002-5470-8288*
*О. С. Попов,*
*к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та публічного управління,*
*Національний аерокосмічний університет "Харківський авіаційний інститут"*
*ORCID ID: https://orcid.org/ 0000-0002-0358-2419*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.18.208

# СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ДЕРЖАВИ: ОГЛЯД СУЧАСНИХ КОНЦЕПЦІЙ ТА ФУНКЦІЙ

V. Shvedun,
Doctor of Science in Public Administration, Full Professor, Head of the Department of Economics and Public Administration, National Aerospace University "Kharkiv Aviation Institute"
O. Popov,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics and Public Administration, National Aerospace University "Kharkiv Aviation Institute"

## SOCIO-ECONOMIC SECURITY OF THE STATE: AN OVERVIEW OF MODERN CONCEPTS AND FUNCTIONS

***У роботі здійснено огляд сучасних концепцій та функцій забезпечення соціально-економічної безпеки держави. Зокрема, виокремлено основні функції державної системи забезпечення безпеки; здійснено концептуальний аналіз державного забезпечення соціально-економічної безпеки; проаналізовано закордонні положенгя щодо повноважень органів влади з організації та реалізації стратегії забезпечення внутрішньої і зовнішньої безпеки.***

***Зазначено, що основним суб'єктом забезпечення безпеки є держава, яка здійснює свої функції в цій сфері через органи законодавчої, виконавчої та судової влади. У цьому полягає визнання тієї провідної ролі держави в забезпеченні в тому числі й соціально-економічної безпеки, яка досягається проведенням єдиної державної політики в галузі забезпечення безпеки, заходів економічного, політичного, організаційного та іншого характеру, адекватних загрозам життєво важливим інтересам особистості, суспільства і держави.***

***Показано, що до основних функцій вищезазначеної системи безпеки можна віднести виявлення і прогнозування внутрішніх і зовнішніх загроз життєво важливим інтересам об'єктів безпеки, здійснення комплексу оперативних і довготривалих заходів щодо їх попередження та нейтралізації.***

***Відмічено, що більшість закордонних систем законодавства відзначається проявом реакції на конкретні політичні процеси та декларативністю положень щодо повноважень органів влади з організації та реалізації стратегії забезпечення внутрішньої і зовнішньої безпеки.***

***Відзначено, що в Україні також закладені загальні положення про безпеку, що передбачають подальший розвиток цієї теми в законодавчих актах за більш вузькими напрямками, які покликані регламентувати конкретні сторони діяльності держави. Таке нормотехнічне опрацювання питань безпеки, тим більше соціально-економічної безпеки, не могло бути здійснено інакше в той час в найкоротші терміни.***

***The work provides an overview of modern concepts and functions of ensuring of the socio-economic security of the state. In particular, the main functions of the state security system are allocated; a conceptual analysis of the state provision of socio-economic security is carried out; foreign provisions on the powers of the authorities to organize and implement the strategy of ensuring of internal and external security are analyzed.***

***It is noted that the main subject of security is the state, which carries out its functions in this area through the legislative, executive and judicial authorities. This is the recognition of the leading role of the state in ensuring, among other things, of the socio-economic security, which is achieved by conducting a unified state policy in the field of security, economic, political, organizational and other measures that are adequate to threats to the vital interests of the individual, society and the state.***

***It is shown that the main functions of the aforementioned security system include the detection and prediction of internal and external threats to the vital interests of security objects and the implementation of a set of operational and long-term measures to prevent and neutralize them.***

***It is noted that most of the foreign systems of legislation are marked by the manifestation of reaction to specific political processes and declarative provisions regarding the powers of the authorities to organize and implement the strategy of ensuring of internal and external security.***

***It is noted that there are also general provisions on security in Ukraine, providing for the further development of this topic in legislative acts in narrower areas, which are designed to regulate specific aspects of functioning of the state. Such a normotechnical study of security issues, especially socio-economic security, could not be carried out otherwise at that time in the shortest possible time.***

*Ключові слова: соціально-економічна безпека, держава, концепція, органи влади, зовнішня та внутрішня безпека.*

*Key words: socio-economic security, state, concept, authorities, external and internal security.*

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

Різниця (розбіжність) корпоративних, приватних інтересів і державних, а також розбіжність цих інтересів з інтересами різних соціальних верств населення, викликає необхідність активних дій держави щодо формування програми забезпечення соціально-економічної безпеки країни і її втілення в життя. Таке завдання не може вирішуватися зусиллями населення — воно не об'єднано в структури, здатні підійти до вирішення такого складного та масштабного завдання. Суспільство, громадські об'єднання, як і окремі політичні партії, виступаючи виразниками інтересів, покликані привертати увагу влади до тих чи інших суспільно важливих питань. Вищенаведене обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Особливість окресленого дослідження полягає в розумінні того, чи існують наукові розробки, які описують в повній мірі процеси державного регулювання соціально-економічної безпеки. Насамперед, мова йде про державний устрій і безпеку життєдіяльності, що під якою розуміють стан захищеності життєво важливих інтересів особистості, суспільства і держави від внутріш-

ніх і зовнішніх загроз, а також можливість прогресивного розвитку особистості, суспільства і держави. У цьому зв'язку питанням забезпечення соціально-економічної безпеки присвятили свої роботи вітчизняні та зарубіжні науковці, зокрема, А. Акімова, Г. Білак, З. Гбур та ін. Проте, слід зазначити, що недостатньо дослідженими залишається поєднання сучасних концепцій і функцій у контексті забезпечення соціально-економічної безпеки.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою роботи є огляд сучасних концепцій та функцій забезпечення соціально-економічної безпеки держави.

Для досягнення поставленої мети в роботі пропонується поставити та вирішити такі завдання:

— виокремити основні функції державної системи забезпечення безпеки;

здійснити концептуальний аналіз державного забезпечення соціально-економічної безпеки;

— проаналізувати закордонні положення щодо повноважень органів влади з організації та реалізації стратегії забезпечення внутрішньої і зовнішньої безпеки.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Завдання належного забезпечення всіх сфер життєдіяльності самостійно не здатен вирішити й бізнес, і річ не тільки в недостатності його економічної могутності, але й в неминучій розбіжності приватних і корпоративних інтересів як між ними, так і з загальнонаціональними інтересами. Звичайно, правильним запереченням буде вказівка на корумпованість сучасного світу, її підконтрольність інтересам держави. При цьому Україна відзначається надмірно орієнтованим представленням інтересів великого бізнесу. У той же час, держава потенційно є єдиним реальним претендентом на виконання вищевказаної задачі, яка переходить у площину функціонування держави як структури, здатної виконати стратегічні завдання й управляти за допомогою цієї структури соціально-економічним розвитком. Це можливо, у першу чергу, шляхом створення відповідної нормативно-правової бази забезпечення соціально-економічної безпеки країни [1; 4].

У зв'язку з цим виникає таке питання: яке існує й яким має бути законодавство, що регулює питання забезпечення соціально-економічної безпеки країни на державному рівні. Законодавство, що регулює дану сферу, має складатися з документів, які не можуть відкрито декларувати конфронтацію з іншими країнами й інтересами, хоча фактично такі процеси подекуди неминучі в разі їх ініціації іншою стороною. Так чи інакше міждержавна конкуренція постійна, поки сторони дотримуються своїх інтересів і прагнень. У цьому полягає одна зі складностей при розробці правових документів або подальшому аналізі вже існуючих. Якщо закони, що регламентують, наприклад, експорт або імпорт будь-яких технологій, за визначенням носять більш вузький і конкретний характер, і їх результативність може бути оцінена з точки зору наслідків їх прийняття, то складнішою проблемою є оцінка концепцій і стратегій, що визначають вектори держави у сфері соціально-економічної безпеки [2; 3].

Згідно із цим визначенням основним суб'єктом забезпечення безпеки є держава, яка здійснює свої функції в цій сфері через органи законодавчої, виконавчої та судової влади (вони ж утворюють і організаційно-інституційну систему безпеки). У цьому полягає визнання тієї провідної ролі держави в забезпеченні в тому числі й соціально-економічної безпеки, яка досягається проведенням єдиної державної політики в галузі забезпечення безпеки, заходів економічного, політичного, організаційного та іншого характеру, адекватних загрозам життєво важливим інтересам особистості, суспільства і держави.

Варто відзначити, що до основних функцій вищезазначеної системи безпеки можна віднести виявлення і прогнозування внутрішніх і зовнішніх загроз життєво важливим інтересам об'єктів безпеки, здійснення комплексу оперативних і довготривалих заходів щодо їх попередження та нейтралізації.

Більшість закордонних систем законодавства відзначається проявом реакції на конкретні політичні процеси та декларативністю положень щодо повноважень органів влади з організації та реалізації стратегії забезпечення внутрішньої і зовнішньої безпеки. Разом із тим, непоодинокими є випадки, коли відбувається виправлення концептуальної помилки, допущеної при розробці системи законодавства щодо рівності повноважень у сфері забезпечення безпеки не тільки органів виконавчої влади і виборних представницьких органів, а й важливості залучення до цього процесу громадськості. Дане зауваження є аргументом на користь провідної ролі держави у сфері забезпечення безпеки як соціального інституту [4; 5].

Варто відзначити, що в Україні також закладені загальні положення про безпеку, що передбачають подальший розвиток цієї теми в законодавчих актах за більш вузькими напрямками, які покликані регламентувати конкретні сторони діяльності держави. Ймовірно, таке нормотехнічне опрацювання питань безпеки, тим більше соціально-економічної безпеки, не могло бути здійснено інакше в той час в найкоротші терміни. Комплексні можливості колишнього державного апарату і повсюдний контроль не могли замінити необхідності комплексного генерування ідей у контексті системного забезпечення безпеки. Проте вже тоді можна було очікувати появи нових документів з питань державної, у тому числі соціально-економічної безпеки, а також доопрацювання вже прийнятих [1; 2].

Підтвердженням цього став тривалий, по відношенню до реальних процесів в економіці і суспільстві, період затишшя щодо законодавчих ініціатив у сфері соціально-економічної безпеки.

Концептуальний аналіз державного забезпечення соціально-економічної безпеки дозволяє стверджувати, по-перше, що воно здебільшого відзначається декларативністю основних законодавчих актів сучасному стану соціально-економічної безпеки і тим викликам, які

обумовлені поточним станом розвитку світової економіки та спільноти. Така декларативність законів не може сприяти підвищенню результативності діяльності державного апарату в забезпеченні соціально-економічної безпеки країни.

Друга теза пов'язана з тим, що законодавчі акти, які стосуються сфери соціально-економічної безпеки, не утворюють систему, їх прийняття має фрагментарний і факторно зумовлюючий характер [1; 3].

Третя теза полягає в тому, що наявні документи носять "оборонний" характер, оскільки відповідають на ті проблеми в даній сфері, які визначені владними структурами як загрозливі державним інтересам. Даний висновок необхідно розбити на дві частини для того, щоб акцентувати увагу на такому:

1) такого роду законодавча база є завжди запізнілою; вона реагує на ті процеси, які вже відбуваються і досягають загрозливого рівня, який стає небажаним або небезпечним;

2) існуюча законодавча база у своєму оборонному характері виявляє пасивність по відношенню до негативних процесів у життєдіяльності суспільства. Тобто таке законодавство, вже на момент свого ухвалення запізнюючись по відношенню до динаміки небажаних процесів, ще й намагається локалізувати їх тоді, коли воно вже не може виконати таке завдання, і не містить у собі механізмів попередження таких процесів або механізмів випереджаючої компенсації таких процесів [3; 4].

Четверта теза — небажання або нездатність державно-владних структур скористатися наявною законодавчою базою для такого:

1) здійснення комплексу практичних заходів, спрямованих на забезпечення соціально-економічної безпеки країни;

2) подальшого розвитку законодавчого забезпечення сфери соціально-економічної безпеки.

Власне кажучи, четверта теза пов'язана з певною відсутністю політичної волі державно-владних структур, яка могла бути спрямована на вирішення аналізованих проблем.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, конкретні кроки щодо забезпечення соціально-економічної безпеки повинні випереджати комплексне опрацювання всіх боків даної проблеми. Велика кількість наукових публікацій пов'язана з популярністю й актуальністю предмета дослідження, але бракує наукових оглядів щодо якості державних програм і стратегій соціально-економічної безпеки.

Література:

1. Акімова Л. М. Механізми державного управління економічною безпекою України: аналіз чинників впливу, систематизованих за окремими сферами її розвитку. Аспекти публічного управління. № 6—7. С. 5—13.

2. Білак Г. Діагностика подібності регіонів України за проблемами соціально-економічного розвитку. Актуальні проблеми економіки. 2013. № 12. С. 115—123.

3. Гбур З. В. Економічна безпека як одна зі складових забезпечення національної безпеки України на сучасному етапі. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 18. С. 81—86.

4. Гончаренко О. М., Лисицин Е. М., Вагапов В. Б. Поняття національної безпеки в контексті національних інтересів України. Наука і оборона. 2002. № 1. С. 18—24.

5. Корж І. Ф. Державна безпека: методологічні підходи до системи складових понять. Правова інформатика. 2012. № 4 (36). С. 69—75.

References:

1. Akimova, L. M. (2018), "Mechanisms of public administration of economic security of Ukraine: analysis of influence factors systematized in certain spheres of its development", Aspekty publichnoho upravlinnia, vol. 6—7, pp. 5—13.

2. Bilak, H. (2013), "Diagnostics of similarity of regions of Ukraine on the problems of socio-economic development", Aktualni problemy ekonomiky, vol. 12, pp. 115—123.

3. Gbur, Z. V. (2017), "Economic security as one of the components of ensuring of the national security of Ukraine at the present stage", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. 18, pp. 81—86.

4. Goncharenko, O. M., Lisitsyn, E. M., and Vagapov, V. B. (2002), "The concept of national security in the context of national interests of Ukraine", Nauka i oborona, vol. 1, pp. 18—24.

5. Korzh, I. F. (2012), "State security: methodological approaches to the system of constituent concepts", Pravova informatyka, vol. 4 (36), pp. 69—75.

*Стаття надійшла до редакції 08.09.2025 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

УДК 351.08

*О. М. Штирьов,*
*к. держ. упр., доцент кафедри публічного управління та адміністрування,*
*Чорноморський національний університет імені Петра Могили*
*ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-7627-3721*
*Я. Ф. Жовнірчик,*
*д. держ. упр., професор, в. о. завідувача відділу проблем державного управління та адміністративного права, Інститут держави і права імені В. М. Корецького Національної академії наук України*
*ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-1378-9923*
*А. Л. Сухорукова,*
*к. держ. упр., доцент кафедри менеджменту, бізнесу та адміністрування,*
*Миколаївський національний аграрний університет,*
*ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-6170-4955*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.18.212

# УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ АНТИКОРУПЦІЙНИХ МЕХАНІЗМІВ У СИСТЕМІ ДЕРЖАВНОЇ СЛУЖБИ

O. Shtyrov,
PhD in Public Administration, Associate Professor, Department of Public Management and Administration, Petro Mohyla Black Sea National University
Y. Zhovnirchyk,
Doctor of Sciences in Public Administration, Professor, Head of the Department of Public Administration and Administrative Law, Institute of State and Law V.M. Koretsky of National Academy of Sciences of Ukraine
A. Sukhorukova,
PhD in Public Administration, Associate Professor of the Department of Management, Business and Administration Mykolaiv National Agrarian University

## PERSONNEL MANAGEMENT AS A TOOL FOR FORMING ANTI-CORRUPTION MECHANISMS IN THE CIVIL SERVICE SYSTEM

***У статті розкрито актуальні питання щодо управління персоналом, або управління людськими ресурсами в системі державної служби.***

***Основна частина розкриває проблему істотної різниці між концепціями управління людськими ресурсами в державному секторі та приватному секторі яка полягає в тому, що перший працює в рамках політичної та урядової бюрократії, а другий дотримується підходу, пов'язаного з трудовим менеджментом, а також керується принципами корпоративного управління та асоціаціями роботодавців.***

***Зазначено що процес управління персоналом включає встановлення та застосування політики та процедур для забезпечення, розгортання та підтримки працівників в системі державної служби.***

***Визначено важливі етапи у системі управління персоналом які передбачають зокрема класифікацію посад та конкурсний добір кадрів.***

***У статті представлено модель ефективного управління персоналом на державній службі яка підкреслює, що управління персоналом, яке характеризується конкурсними процедурами, оцінкою, винагородою, навчанням, дисципліною та відокремленням, має великий потенціал призвести до ефективного лідерства для стимулювання ефективності державної служби.***

***Акцентовано увагу на важливості впровадження антикорупційних механізмів та інструментів у сфері управління персоналом що передбачають розробку та реалізація політик, які спрямовані на забезпечення прозорості та доброчесності під час реалізації цього процесу.***

***У висновках констатовано що врахування запропонованих базових інструментів у системі управління персоналом є вельми важливим фактором при прийнятті або переведені чи заміщенні вакантних посад кандидатів у системі державної служби, а процес формування антикорупційних механізмів запобігання корупції в управлінні персоналом на державній службі вимагає комплексного та проактивного підходу, що поєднує етичну політику, прозору практику управління персоналом та суворий фінансовий нагляд.***

***The article reveals current issues of personnel management, or human resource management in the civil service system.***

***The main part reveals the problem of a significant difference between the concepts of human resource management in the public sector and the private sector, which is that the former works within the framework of political and government bureaucracy, and the latter adheres to an approach related to labor management, and is also guided by the principles of corporate governance and employers' associations.***

***It is noted that the process of personnel management includes the establishment and application of policies and procedures for the provision, deployment and support of employees in the civil service system.***

***Important stages in the personnel management system are identified, which include, in particular, the classification of positions and competitive selection of personnel.***

***The article presents a model of effective personnel management in the civil service, which emphasizes that personnel management, which is characterized by competitive procedures, evaluation, remuneration, training, discipline and separation, has great potential to lead to effective leadership to stimulate the efficiency of the civil service.***

***The emphasis is placed on the importance of implementing anti-corruption mechanisms and tools in the field of personnel management, which involve the development and implementation of policies aimed at ensuring transparency and integrity during the implementation of this process. The conclusions state that taking into account the proposed basic tools in the personnel management system is a very important factor when accepting or transferring or replacing vacant positions of candidates in the civil service system, and the process of forming anti-corruption mechanisms to prevent corruption in personnel management in the civil service requires a comprehensive and proactive approach that combines ethical policies, transparent personnel management practices and strict financial supervision.***

*Ключові слова: управління персоналом, державна служба, державний службовець, посада, антикорупційні механізми, антикорупційні інструменти, державний сектор, людські ресурси.*

*Key words: personnel management, civil service, civil servant, position, anti-corruption mechanisms, anti-corruption tools, public sector, human resources.*

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

Витоки управління персоналом, або управління людськими ресурсами в державному секторі сягають 19 століття та виникли завдяки зусиллям великих соціальних реформаторів, таких як лорд Шафтсбері та Роберт Оуен.

Їхня запекла критика системи вільного підприємництва та проблем, спричинених експлуатацією робітничого класу власниками фабрик, дозволила першій групі менеджерів з персоналу бути частиною цього персоналу та таким чином забезпечила першу систему відліку, в якій вони працювали над полегшенням їхніх умов праці. Наприкінці XIX та на початку XX століть деякі великі роботодавці з патерналістським підходом почали призначати спеціалістів із сфери соціального забезпечен-

ня для управління низкою нових ініціатив, спрямованих на те, щоб зробити життя своїх працівників менш стресовим. У XXI столітті багато роботодавців як у приватному так і у державному секторі докладали шалених зусиль або через номенклатуру управління персоналом, або управління людськими ресурсами державного сектору, щоб подбати про добробут своїх працівників.

Можемо говорити що хоча ці мотиви мали добрі наміри, в реальності це залишається важливим питанням через етичну проблему коли не приділяється достатньої уваги питанням добробуту персоналу. З огляду на цю коротку історичну перспективу, стає зрозумілим, що управління персоналом як у приватному, так і в державному секторах має спільне походження та пов'язане з наймом, відбором, компенсацією, звільненням, навчанням та дисциплінарними стягненнями працівників.

Істотна різниця між концепціями управління людськими ресурсами в державному секторі та приватному секторі полягає в тому, що перший працює в рамках політичної та урядової бюрократії, а другий дотримується підходу, пов'язаного з трудовим менеджментом, а також керується принципами корпоративного управління та асоціаціями роботодавців. Крім того, функціонування управління персоналом приміром в системі державної служби намагається відповідати державній політиці, досягати певних цілей у суспільних інтересах. Воно стосується працівників у державних бюрократичних організаціях, таких як міністерства, військові, поліція та всі державні органи та підприємства. В той же час управління персоналом це процес отримання, організації та мотивації людей, необхідних бізнесу чи урядовій організації, а також розробки стилю управління для ефективного обслуговування. Виходячи з цього основна увага приділяється людям та умовам, в яких вони працюють. Тому обговорення питання управління персоналом або управління людськими ресурсами в системі державної служби суворо пов'язане з управлінням людьми, які працюють в урядовому бюрократичному середовищі, та характеризується як правовими, так і політичними аспектами. Незважаючи на будь-які розбіжності у визначеннях щодо управління персоналом або управління людськими ресурсами в системі державної служби, головною метою є розвиток ефективного лідерства з точки зору особистості для необхідного виконання повноважень у сфері державної служби. Це важливо, оскільки лідерство є центральним для успішного виконання державних завдань, а також для покращення результатів державної служби.

М. Армостронг та інші фахівці у сфері управління персоналом припускають, що управління людськими ресурсами в державному секторі сприяє формуванню робочої сили, мотивованої державною службою. Вони вважають, що потенційні працівники, мотивовані власне самою державною службою, що також значною мірою залежить від рівня управлінської автономії та гнучкості, що характеризується такими змінними, як оплата праці, що залежить від результатів діяльності, управління результатами цієї діяльності, а також професйного навчання та розвитку [11].

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Слід зазначити, що на сьогодні існує значна кількість наукових досліджень у сфері управління персоналом як західних, так і вітчизняних науковців. Зокрема, серед зарубіжних дослідників суттєвий внесок у розробку теоретико-методологічних засад управління персоналом зробили такі відомі науковці, як М. Армстронг, Р. Лайкерт, А. Маслоу, Д. Макгрегор, В. Оучі, Дж. Сторі, Ф. Тейлор, А. Файоль, серед вітчизняних дослідників які займались окресленим питанням є: Н. Гончарук, Я. Жовнірчик, Л. Кустріч, Д. Онофрійчук, А. Сухорукова, М. Шкробот, О. Штирьов та інші.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Формулювання цілей статті (постановка завдання) є дослідження особливостей розвитку управління персоналом як інструменту формування антикорупційних механізмів у системі державної служби.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Публічне управління, яке в широкому сенсі визначається як управління всіма державними справами, управління персоналом в системі державної служби також включає в себе управління людськими ресурсами державного сектору таким чином, щоб гарантувати найкращий результат з найменшими можливими витратами, а також захист і підвищення добробуту працівників.

В рамках піднятої проблеми доречним вбачається навести думки та позиції різних науковців у цій сфері.

Так науковиця Л. Кустріч зазначає що "управління персоналом" варто розглядати як множину фінансових, психологічних та інших мотиваційних чинників, які направлені на управління поведінкою працівника, і які стимулюють його до розвитку та активізації власних знань та професійних можливостей у процесі здійснення діяльності,що пов'язана з виконанням певних завдань на підприємстві чи в організації [4].

Дослідник М. Шкробот наголошує що управління персоналом це цілеспрямована діяльність керівного складу організації, спрямована на розробку концепції, стратегій кадрової політики та методів управління персоналом. Це системний, планомірно організований вплив через систему взаємопов'язаних організаційно-економічних і соціальних заходів, орієнтованих на створення умов для нормального розвитку й використання потенціалу робочої сили на рівні підприємства [9].

У найзагальнішому вигляді можемо зазначити що процес управління персоналом включає встановлення та застосування політики та процедур для забезпечення, розгортання та підтримки працівників в системі державної служби. Іншими словами, це означає залучення найкращих наявних фахівців, виплату їм найбільшої можливої фінансової винагороди та відповідність найсильніших навичок пріоритетам та цілям державної служби.

У сучасному вимірі управління персоналом цьому процесу часто передує опис виконуваної роботи. Для того, щоб визначити, чи відповідатимуть характеристики кандидата вимогам роботи, необхідно надати точне відображення того, що буде виконувати працівник, який обійматиме цю посаду. Це означає, що в описі посади зазначено, що потрібно зробити та як це зробити. Це робиться за допомогою аналізу роботи, спостережень, співбесід та анкетування.

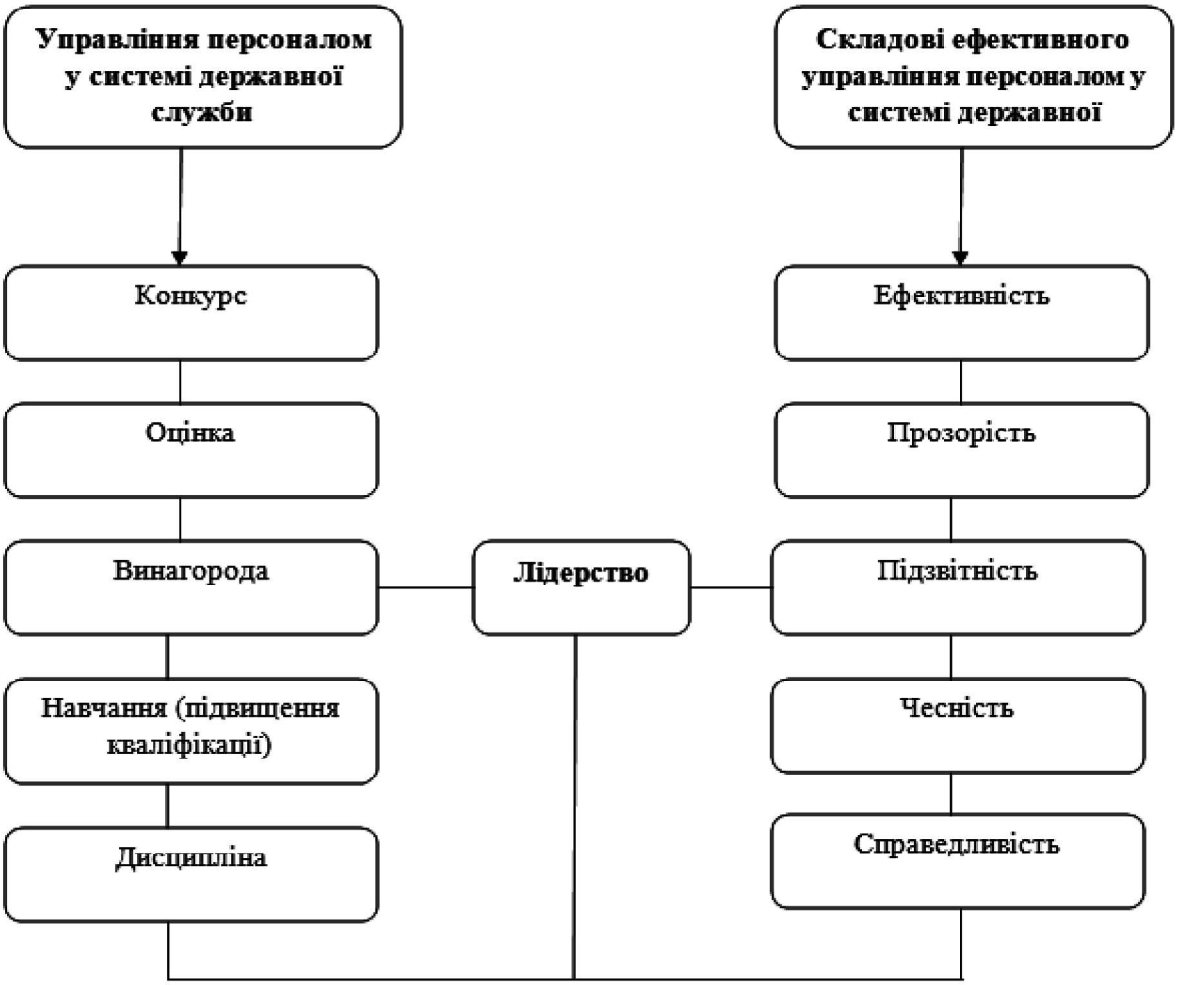



**Рис. 1. Модель ефективного управління персоналом на державній службі**

Оскільки розробка плану роботи починається із завдань, які потрібно виконати, вона також робиться достатньо широкою, щоб врахувати потреби та бажання працівників. Перед оголошенням вакансій витрачається час на перегляд фактичної потреби в призначенні. Згідно з описом посади, вона класифікується з точки зору її обов'язків та відповідальності, але не з точки зору особи, яка її обіймає.

В цьому контексті важливою складовою є класифікація посад яка на нашу думку являє собою групування державних посад відповідно до їх характеру, необхідної кваліфікації, а також обов'язків та відповідальності. Класифікація посад використовується для забезпечення рівної оплати праці державних службовців за відповідну працю. В той же час відповідно до Закону України "Про державну службу" важливим елементом кадрового забезпечення є встановлення кваліфікаційних вимог до кожної адміністративної посади. Ці вимоги безпосередньо пов'язані з класифікацією посад державної служби, яка визначає їх місце в ієрархії органів державної влади [2].

Тобто класифікація посад здійснюється з урахуванням порядку призначення на посаду, характеру та обсягу повноважень, а також рівня професійної компетентності, необхідної для належного виконання службових обов'язків. Такий підхід забезпечує прозорість, професіоналізацію державної служби та можливість об'єктивної оцінки відповідності кандидатів встановленим кваліфікаційним вимогам.

Слушна думка Д. Онофрійчука про те що важливою складовою у системі управління персоналом є не лише питання кадрового забезпечення, а власне сам добір кадрів, який може здійснюватися шляхом оголошення конкурсу, внутрішньоорганізаційного переміщення чи ротації працівників, а також підбору кадрів на тимчасовій основі за договором для виконання завдань, що потребують спеціальної фахової підготовки.

Основною формою кадрового забезпечення на державній службі є конкурсний добір кадрів, що розпочинається з офіційного оприлюднення інформації про проведення конкурсу на заміщення вакантної посади.

Водночас у період дії воєнного стану призначення на посади в органах місцевого самоврядування здійснюється сільським, селищним чи міським головою без конкурсного відбору. Голови рад самостійно визначають спосіб оприлюднення інформації про вакантні посади, проте згідно із Законом України "Про доступ до публічної інформації" ця інформація має бути донесена до громадськості у доступній формі [5].

Враховуючи багатоаспектність процесу управління персоналом який серед іншого включає: (класифікація посад, конкурсний добір кадрів, проведення конкурсу на посаду або заміщення вакантної посади), вважаємо за доцільне представити модель ефективного управління персоналом на державній службі яка подана на рис. 1.

Але в той же час ця модель підкреслює, що управління персоналом, яке характеризується конкурсними процедурами, оцінкою, винагородою, навчанням, дисципліною та відокремленням, має великий потенціал призвести до ефективного лідерства для стимулювання ефективності державної служби.

Згідно з Бердом та Стівенсоном лідерство пов'язане з емоційною компетентністю надихати та спрямовувати окремих осіб та групи до високої продуктивності, одночасно залучаючи їх до відповідальності. Він наголошує, що емоційна компетентність є особливо важливою для лідерства, ролі, сутність якої полягає в тому, щоб змусити інших виконувати свою роботу більш ефективно. Навпаки, міжособистісна некомпетентність лідерів знижує продуктивність кожного; вона витрачає час, створює ворожість, роз'їдає мотивацію та відданість, породжує ворожість та апатію [12].

Процес управління персоналом в системі державної служби починається з конкурсного етапу, що включає підбір та відбір персоналу. Вперше на законодавчому рівні у статті 12 Закону України "Про державну службу" визначено систему управління державними службовцями, базовим елементом якої є служба управління персоналом. Саме вона виступає основою організаційного забезпечення процесу управління персоналом державних службовців, зокрема забезпечує реалізацію кадрової політики, планування потреб у персоналі, організацію конкурсного відбору, підвищення кваліфікації та професійного розвитку службовців [2]. Підбір персоналу пов'язаний зі створенням переліку кандидатів на роботу відповідно до плану або стратегії управління людськими ресурсами. Для підбору кандидатів все частіше роблять оголошення на професійних сайтах, агенствах з працевлаштування, усну рекламу та відвідування закладів вищої освіти.

З іншого боку, відбір включає оцінку та вибір серед кандидатів на роботу після співбесід, тестів на працевлаштування та кваліфікацію, а також перевірки рекомендацій. Регулярна оцінка роботи працівників є важливою в процесі працевлаштування на державну службу, щоб забезпечити державі кваліфіковану робочу силу, яка належним чином мотивована.

Управління ефективністю зараз впроваджується як наріжний камінь управління персоналом, що є результатом багатофункціонального, високорівневого процесу роботи та прийняття рішень в управлінні людськими ресурсами державного сектору.

Доречно зазначити ще один важливий критерій як оцінювання ефективності роботи що ідентермінується як організований, формалізований, систематичний процес оцінювання або визначення сильних та слабких сторін окремого працівника, пов'язаних з роботою, з кінцевою метою, щоб, якщо він добре виконує свою роботу, такі сильні сторони заохочувалися та підкріплювалися, а якщо він виконує свою роботу неналежним чином, його трудові звички можна було легко виявити та перенаправити таким чином, щоб це сприяло досягненню поставлених цілей. Високопродуктивні працівники часто отримують винагороду через підвищення, підвищення заробітної плати та відповідальні посади, спрямовані на досягнення заздалегідь визначених суспільних цілей.

Наголосимо що з точки зору управління персоналом в системі державної служби, працівників заохочують долати слабкі місця, виявлені під час оцінки ефективності роботи, шляхом навчання та розвитку. Навчання працівників здебільшого передбачає їхнє направлення до формальних закладів вищої освіти, таких як інститути, університети чи коледжі, для підвищення їхньої фахової кваліфікації, щоб підвищити їхню ефективність та здатність виконувати більш якісно свої обов'язки в майбутньому. З іншого боку, навчання та розвиток як частина навчання працівників спрямовані на усунення недоліків у ефективності та покращення результатів роботи. Через швидкі технологічні зміни навчання та розвиток все частіше визнається найважливішою діяльністю в процесі управління ресурсами в системі державної служби. Потребу в досвіді з точки зору розвитку управління та лідерства неможливо переоцінити, тому що хоча навчання є корисним для покращення результатів роботи, не завжди вірною є теза, що навчання може повністю замінити досвід, необхідний для виконання обов'язків вищої за категорією посади.

Слід зазначити про те що ефективність вимагає дисципліни, яка є вирішальною в системі управління персоналом, і без неї вітчизняна державна служба ризикує не досягти своїх цілей.

Згідно із Законом України "Про державну службу", державний службовець зобов'язаний особисто виконувати покладені на нього посадові обов'язки та дотримуватися службової дисципліни. Зокрема, він повинен:

— не допускати вчинків, несумісних зі статусом державного службовця;

— виявляти високий рівень культури, професіоналізму, витримки та тактовності;

— проявляти повагу до громадян, керівництва та інших державних службовців;

— дбайливо ставитися до державного майна та інших публічних ресурсів [2].

Одже законодавець визначає чіткі морально-етичні та професійні стандарти поведінки державних службовців, що сприяє підвищенню довіри громадян до державної служби та забезпечує ефективність її функціонування.

Також можемо додати що працівники державних органів повинні працювати в інтересах суспільства та вимагати дисципліни з точки зору цілісності, самоконтролю та чутливості до проблем інших. У цьому сенсі уряди багатьох країн на всіх рівнях створюють кодекс етики, фінансові правила або інструкції для керівництва державних службовців, і до компетенції управління персоналом належить дисциплінувати будь-якого співробітника, який порушує правила комунікації (взаємодії).

Однак питання недисциплінованості не можна виключати в жодній людській організації, тому дисциплінарне стягнення — це захід, що вживається проти працівника за порушення встановлених правил та для перенаправлення уваги на інституційні цілі. Законодавець визначає що підставою для притягнення державного службовця до дисциплінарної відповідальності є вчинення ним дисциплінарного проступку. Під таким проступком розуміють протиправну винну дію або бездіяльність чи прийняття рішення, що виражається у невиконанні

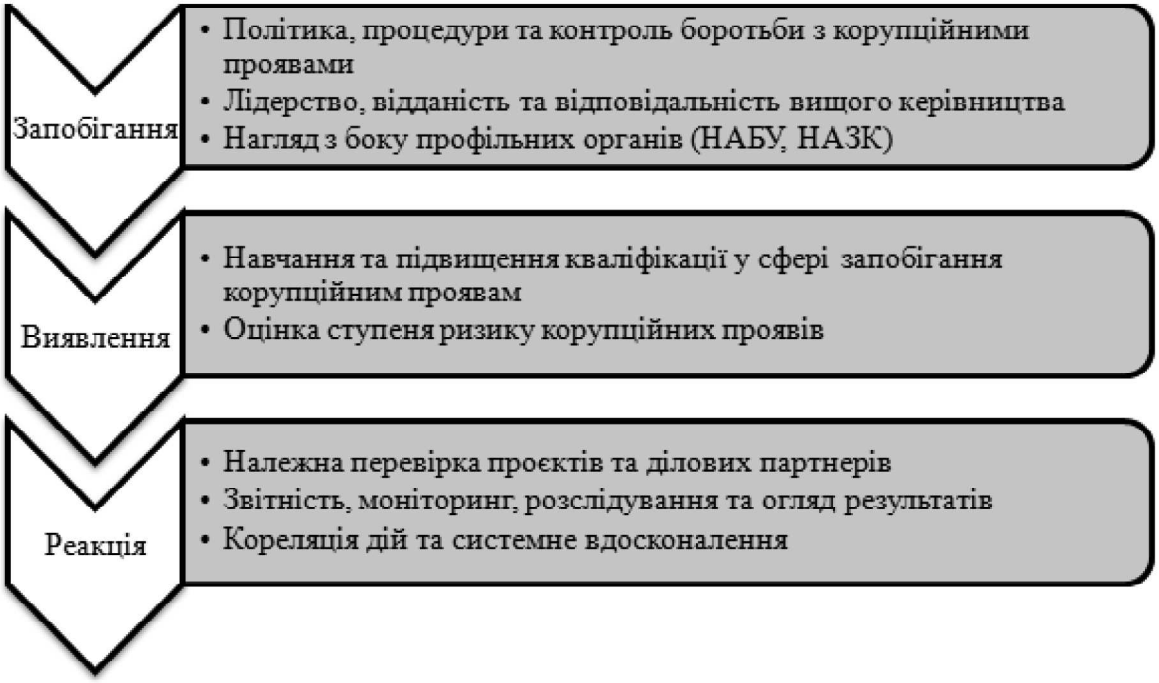



**Рис. 2. Складові елементи сучасних антикорупційних механізмів у сфері управління персоналом**

або неналежному виконанні державним службовцем своїх посадових обов'язків, а також інших вимог, передбачених цим Законом та іншими нормативно-правовими актами. За такі дії до держслужбовця може бути застосоване дисциплінарне стягнення [2].

Управління персоналом на державній службі визнає необхідність процедури звільнення або того, що зазвичай вважається виходом на пенсію. Взагалі словотвір "вихід на пенсію" часто лякає працівників, ніби вони ніколи не змінять роботу або не буде жодних реформ у системі державних органів влади.

Але реальність така, що більшість кандидатів, які претендують на державні та особливо політичні посади, часто визначають скорочення або оптимізацію чисельності державного персоналу як захід для зменшення корупції та одночасного покращення ефективності державної служби. Розподіл посад на державній службі також є важливим в системі управління персоналом, щоб дозволити особам, які досягли граничного віку та мають ознаки згасання кар'єрного розвитку або постійно не виконують свою роботу, піти та звільнити місце для інших, хто є придатними, компетентними та готовими працювати для досягнення державних цілей підзвітності, прозорості та ефективності.

Людські ресурси з національної точки зору охоплюють знання, навички, творчі здібності, таланти та якості, отримані населенням, тоді як з точки зору окремих організацій вони являють собою сукупність притаманних здібностей, набутих в процесі управління організацією. Управління персоналом в приватній організації відоме як планування людських ресурсів, управління людськими ресурсами або управління персоналом. Управління персоналом в державному секторі також відоме як управління людськими ресурсами в державному секторі, адміністрування державного персоналу або адміністрування чи управління людськими ресурсами на державній службі. А відтак управління персоналом це та частина управління, яка займається діяльністю персоналу в організації від найму до виходу на пенсію.

Зазвичай воно стосується людей на робочому місці та їхніх стосунків з організацією. Тому термін "управління персоналом" стосується створення, розвитку та використання робочої групи та включає всі типи міжособистісних стосунків між керівниками та підлеглими.

Одним із ключових елементів впровадження сучасних антикорупційних механізмів у сфері управління персоналом є розробка та реалізація політик, які спрямовані на забезпечення прозорості та доброчесності під час реалізації цього процесу. Схематично така взаємодія та її складові представлено на рис. 2.

Отже інструменти які базуються на процесному підході, та націлені на боротьбу з корупцією в системі управління персоналом можемо представити через систему управління що включає цикл "Плануй-Виконуй-Перевіряй-Дій" (PDCA). В даному випадку процесний підхід дозволяє організації планувати свої процеси та їх взаємодію. Набір інструментів базується на виконанні таких груп вимог: організаційний контекст, лідерство, планування, підтримка, впровадження, оцінка ефективності та покращення. Схематично вона зображена на рис. 3.

Процеси що відбуваються в системі управління персоналом стосуються визначення внутрішніх та зовнішніх обставин, які є релевантними для організації та впливають на її здатність досягати поставлених управлінських цілей.

Лідерство включає виконання загальних вимог, вимог зацікавлених сторін та вимог законодавства, прийняття антикорупційної політики, планування антикорупційних цілей, створення системи управління та оцінку ефективності системи управління.

**Рис. 3. Набір інструментів для боротьби з корупцією в системі управління персоналом**

Планування стосується визначення ризиків та можливостей, які необхідно врахувати, щоб забезпечити досягнення системою управління боротьбою з корупцією запланованих результатів та покращень, встановлення антикорупційних цілей та планів їх досягнення, а також управління змінами.

Підтримка включає управління ресурсами, необхідними для впровадження системи, та розробку плану навчання та підвищення обізнаності з метою підвищення компетентності персоналу та підвищення обізнаності щодо ефективного управління боротьбою з корупцією.

Впровадження цих інструментів включає впровадження поглибленого контролю, що включає прийняття рішень та контроль під час управління персоналом, а також визначення вимог до фінансового та нефінансового контролю.

Оцінювання ступеня ефективності управління персоналом стосується моніторингу та оцінювання ефективності системи самого управління, тобто моніторингу невідповідностей та аналізу даних, необхідних для покращень, а також самого методу покращення антикорупційних заходів.

Отже для ефективної боротьби з корупційними ризиками в управлінні персоналом в системі державної служби повинні вживати суворих заходів боротьби з хабарництвом, які сприяють справедливості, прозорості та підзвітності в управлінні персоналом. Однією з найефективніших стратегій є впровадження політики найму та просування по службі на основі заслуг. Встановлюючи чіткі та об'єктивні критерії найму та кар'єрного зростання, потенційному працівнику можна гарантувати, що рішення що приймаються будуть базуватись виключно на основі кваліфікації, ефективності роботи та навичок, а не особистих зв'язків чи фінансових стимулів. Використання стандартизованих оцінювань, залучення сторонніх фахівців до роботи з найму та інтеграція цифрових систем управління персоналом для відстеження рішень та ефективності роботи можуть значно зменшити потенціал упередженості, фаворитизму та корупції в цій сфері.

Програми навчання та підвищення обізнаності з питань етики також мають вирішальне значення для сприяння створенню на державній службі клімату, вільного від корупційних проявів. Регулярні тренінги мають навчати персонал відділу кадрів та співробітників виявленню та запобіганню явищ які мають корупційну природу, підкреслюючи важливість доброчесності в процесах прийняття рішень. В системі державної служби потрібно встановити чіткі правила прийняття подарунків, політику конфлікту інтересів та етичну поведінку, яка очікується від співробітників на всіх рівнях. Міцна етична основа державної служби перешкоджає практиці корупційних діянь та заохочує співробітників дотримуватися професійних стандартів.

Зрештою, застосування суворих дисциплінарних заходів до осіб, які займаються корупційними діями, є важливим для запобігання цих явищ в управлінні персоналом. Повинна бути запроваджена політика нульової толерантності з чіткими покараннями для тих, кого визнають винними у хабарництві. Такі наслідки повинні включати не лише звільнення з роботи, але й судове переслідування та потенційну фінансову реституцію для запобігання майбутнім неправомірним діям. Притягуючи всіх працівників — незалежно від їхньої посади (рангу) чи впливу — до відповідальності за свої дії, керівництво державного органу може чітко заявити про свою повну відданість етичному управлінню та прозорості.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Загалом слід відзначити, що врахування запропонованих механізмів та базових інструментів та методів у системі управління персоналом є вельми важливим фактором при прийнятті або переведені чи заміщенні вакантних посад кандидатів у системі державної служби, а в процесі просування по службі доречно також враховувати як базові професійні якості, якими повинен володіти державний службовець при вступі на державну службу так і набуті під час здійснення професійної діяльності.

Отже, ми бачимо що процес формування антикорупційних механізмів запобігання проявам корупції в управлінні персоналом на державній службі вимагає комплексного та проактивного підходу, який поєднує етичну політику, прозору практику управління персоналом та суворий фінансовий нагляд. Надаючи пріоритет найму та просуванню на основі заслуг, сприяючи культурі етичної свідомості через навчання та забезпечуючи суворі дисциплінарні заходи, органи державні органи можуть значно зменшити корупційні прояви. Створення організаційної культури, що грунтується на доброчесності та підзвітності, не лише підвищує операційну ефективність та справедливість, але й захищає репутацію державної служби, моральний дух співробітників та довгостроковий успіх у конкурентному середовищі.

Основною метою системи управління персоналом на державній службі є забезпечення державних органів професійними та кваліфікованими кадрами, здатними надавати якісні державні послуги. Вважаємо що процес управління персоналом доцільно розглядати як інструмент формування антикорупційних механізмів та як засіб удосконалення організації та функціонування державних органів.

Результатом ефективного управління персоналом має стати висока організованість роботи апарату, зниження рівня корупційних проявів, чітке визначення функцій та повноважень, встановлення ієрархії посад, подолання паралелізму у виконанні завдань, зміцнення виконавської дисципліни та належне регулювання службових відносин.

Виходячи з цього, у центрі уваги системи управління персоналом та кадрових процесів мають перебувати такі завдання:

— визначення обгрунтованих кількісних і якісних параметрів кадрового складу державної служби;

— раціональний розподіл персоналу;

— підвищення професіоналізму працівників та забезпечення їхнього професійного (кваліфікаційного і трудового) розвитку;

— створення умов для максимально ефективного використання здібностей працівників;

— планування та розвиток кар'єри державних службовців;

— формування та підготовка кадрового резерву;

— забезпечення високої якості та результативності роботи;

— соціально-економічний і правовий захист державних службовців.

Література

1. Гончарук, Н. Управління керівним персоналом у сфері державної служби України: теорія та практика. (Монографія). 2012. Дніпропетровськ: ДРІДУ НАДУ.

2. Про державну службу: закон України від 10.12. 2015 р. № 889-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19. (дата звернення: 01.09.2025).

3. Пабат В.О., Жовнірчик Я.Ф. Управлінські компетентності державних службовців. Ефективність державного управління. 2017. Вип. 1 (50). Ч.1. С. 85.

4. Кустріч Л.О. Управління персоналом: тренди і інноватика. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 12. С. 20—25.

5. Онофрійчук Д. Технології кадрового менеджменту інститутів публічного управління. Економічний дискурс. 2023. Випуск 1—2. С. 75—82. URL: https://doi.org/10.36742/2410-0919-2023-1-8

6. Авербух Г., Сухорукова А. Шляхи підвищення ефективності та дієвості механізмів управління персоналом публічної служби в контексті європейської інтеграції. Публічне урядування: збірник. № 3 (28), 2021. Київ: ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом", 2021. С. 10—17.

7. Сухорукова А. Л. Роль і місце кадрової політики в державній діяльності. Вісник Дніпропетровського університету. № 9/2. Т. 20. Вип. 22 (3). Дніпропетровськ. 2012. С. 231—236.

8. Шкробот М. В. Сучасні технології управління персоналом. 2 вид., переробл. і доповн. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022, 194 с.

9. Штирьов О.М. Управління людськими ресурсами як стратегічна перспектива розвитку державного управління. Наукові праці. Серія: Державне управління, 2013, Т. 226, Вип. 214. С. 114—117.

10. Штирьов О. М. Професійне спілкування та його роль у діяльності державних службовців. Наукові праці. Серія: Державне управління. 2016. Т. 267, Вип. 255. С. 188—192.

11. Armstrong, M. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 2012. London: Kogan Page.

12. Bird, Allan, and Michael J. Stevens. "Assessing Global Leadership Competencies." 2017. In Global Leadership: Research, Practice, and Development. Routledge.

References:

1. Honcharuk, N. (2012), Upravlinnia kerivnym personalom u sferi derzhavnoi sluzhby Ukrainy: teoriia ta praktyka [Management of executive personnel in the sphere of public service of Ukraine: Theory and practice], DRIDU NADU, Dnipropetrovsk, Ukraine.

2. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine "About civil service", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889?19. (Accessed 01 September 2025).

3. Pabat, V. and Zhovnirchyk, Y. (2017), "Managerial competencies of civil servants", Efektyvnist derzhavnoho upravlinnia, vol. 1 (50), no. 1, pp. 85.

4. Kustrych, L. (2023), "Personnel management: trends and innovations", Investytsii: praktyka ta dosvid, vol. (12), pp. 20—25.

5. Onofriichuk, D. (2023), "Personnel management technologies of public administration institutions", Ekonomichnyi dyskurs, vol. (1—2), pp. 75—82.

6. Averbukh, H. and Sukhorukova, A. (2021), "Ways to improve the efficiency and effectiveness of public service personnel management mechanisms in the context of European integration", Publichne uryaduvannia, vol. 3 (28), pp. 10—17.

7. Sukhorukova, A. (2012), "The role and place of personnel policy in state activity", Visnyk Dnipropetrovskoho universytetu, vol. 20 (22/3), pp. 231—236.

8. Shkrobot, M. V. (2022), Suchasni tekhnolohii upravlinnia personalom [Modern technologies of personnel management], KPI im. Ihoria Sikorskoho, Kyiv, Ukraine.

9. Shtyrov, O. (2013), "Human resource management as a strategic perspective for the development of public administration", Naukovi pratsi. Seriia: Derzhavne upravlinnia, vol. 226 (214), pp. 114—117.

10. Shtyrov, O. (2016), "Professional communication and its role in the activities of civil servants", Naukovi pratsi. Seriia: Derzhavne upravlinnia, vol. 267 (255), pp. 188—192.

11. Armstrong, M. (2012), Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, Kogan Page, London, UK.

12. Bird, A. and Stevens, M. J. (2017), "Assessing Global Leadership Competencies." 2017. In Global Leadership: Research, Practice, and Development, Routledge, London, UK.

*Стаття надійшла до редакції 06.09.2025 р.*

УДК 331.108

*В. І. Андріяш,*
*д. держ. упр., професор,*
*Чорноморський національний університет імені Петра Могили*
*ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-5294-7456*
*Є. Д. Костраба,*
*магістр публічного управління та адміністрування*
*ORCID ID: https://orcid.org/0009-0008-7515-5724*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.18.220

# СИСТЕМА УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ: ПОНЯТІЙНО-ЗМІСТОВИЙ АНАЛІЗ

V. Andriyash,
Doctor of Sciences in Public Administration, Professor,
Petro Mohyla Black Sea National University
E. Kostraba,
Master of Public Administration

## PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM: CONCEPTUAL AND CONTENT ANALYSIS

***В статті розглянуто основні теоретичні підходи щодо поняття та змісту "управління персоналом". Здійснено грунтовний понятійно-змістовий аналіз "системи управління персоналом" як важливої складової загальної системи менеджменту сучасної організації. Розглянуто сутність, структуру та основні функціональні елементи системи управління персоналом, а також проаналізовано її значення у формуванні ефективної кадрової політики сучасного підприємства. Особлива увага приділена уточненню ключових понять, зокрема "персонал", "управління персоналом", "кадри", "кадрова політика", з метою систематизації наукових підходів і практичних інтерпретацій. Наголошено, що процес управління персоналом — є складним процесом й важливим компонентом управління організацією як цілісною системою. Складність процесів управління персоналом обумовлені специфічністю об`єкту, оскільки працівники значно відрізняються від інших ресурсів у системі управління організацій та потребують відповідних специфічних підходів щодо керівництва.***

***The article considers the main theoretical approaches to the concept and content of "personnel management". A thorough conceptual and substantive analysis of the "personnel management system" as an important component of the general management system of a modern organization is carried out. The essence, structure and main functional elements of the personnel management system are considered, and its significance in the formation of an effective personnel policy of a modern enterprise is also analyzed. Special attention is paid to clarifying key concepts, in particular "personnel", "personnel management", "personnel policy", in order to systematize scientific approaches and practical interpretations. It is emphasized that the personnel management process is a complex process and an important component of managing an organization as an integral system. The complexity of personnel management processes is due to the specificity of the object, since employees differ significantly from other resources in the organization's management system and***

***require corresponding specific approaches to management. The main components of the personnel management system, the object and subject of the system, are considered. The composition of the personnel of any organization is heterogeneous, since people differ in natural and acquired characteristics of gender, age, education, work experience, profession, specialty, qualification, position held, etc. The main principles of building a personnel management system are summarized as rules, basic provisions and norms that must be followed by managers and specialists of personnel management departments during the formation of the organization's personnel management system. The main components of the personnel management system are analyzed (human resource policy of the enterprise, personnel planning of employees, recruitment and selection of personnel, adaptation of new employees, professional training and development of personnel, employee evaluation, management of personnel behavior, personnel records management). The features of personnel management methods are revealed (administrative, organizational and managerial, legal, economic, socio-psychological, moral and ethical). It has been proven that an effective human resources management system should be flexible, strategically oriented, adapted to the conditions of a specific organization, and aimed at developing human potential as a key resource in a competitive environment.***

*Ключові слова: персонал, кадри, управління персоналом, система управління персоналом, кадрова політика.*

*Key words: personnel, personnel management, personnel management system, personnel policy.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Тривалі трансформаційні процеси потребують радикального перегляду концепції управління організаціями та зумовлюють парадигмальні зміни шляхів і механізмів структурних перетворень сучасних підприємств, оскільки ефективність функціонування організації залежить, в першу чергу, від раціонального використання ресурсів, зокрема — персоналу. В умовах реальної конкуренції в сучасних організаціях віддається перевага не просто ефективному зростанню як такому, а ефективності, що досягається в результаті пошуку стратегії розвитку та тактики поведінки підприємства, покращення методів і форм управління персоналом з урахуванням об'єктивних та суб'єктивних динамічних характеристик усіх організаційних новацій. Як наслідок, в сучасних умовах проблема правильної та грамотної побудови організаційної структури набуває особливої актуальності. Справжнє реформування організацій можливе лише у випадку визнання того, що в умовах сьогодення персонал організації, котрий має доступ до інформації та наділений високої культурою, повинен розглядатися не як один із важливих чинників, а як ключовий ресурс, ефективне використання якого стає центральним завданням системи управління. Саме тому розробка конкретних шляхів удосконалення управління та пошуку організаційних резервів зростання ефективності потребує подальшого розвитку теорії управління персоналом у сучасних умовах та створення науково обгрунтованої організаційної структури управління.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вивченню проблем, пов'язаних з удосконаленням управління персоналом, його форм та методів, практичною реалізацією теоретичних положень, присвятили свої роботи багато вітчизняних та зарубіжних вчених, зокрема Л. Балабанова, О. Сардак, О. Стельмашенко, С. Біляєв, Ю. Гурбик, О. Багунц, В. Данюк, В. Петюк, С. Цинбалюк, Н. Краснокутьска, О. Крушельницька, Д. Мельничук, О. Лозова, В. Демченко, Н. Юрчук, Д. Захарчук та ін. Разом з тим у виконаних дослідженнях достатньою мірою не висвітлено теоретичні питання щодо понятійно-змістового аналізу управління персоналом, як необхідного інструменту перетворення сучасних організацій, а також їх прикладної реалізації за умов орієнтації підприємств на ефективно конкурентну діяльність.

## МЕТА СТАТТІ

Мета статті — проаналізувати особливості поняття та змісту "управління персоналом" в умовах сьогодення.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

На сьогодні однією з головних проблем реалізації соціально-економічних і політичних реформ виступає потреба впорядкування взаємовідносин між людьми, що є включеними до різних ланок системи управління. Все більше управління персоналом сприймається як одна з

**Рис. 1. Система управління персоналом**

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [16].

найбільш важливих сфер життєдіяльності сучасної організації, що здатна підвищувати ефективність та продуктивність власного функціонування. При цьому саме поняття "управління персоналом" здебільшого розглядається достатньо широко — від "економіко-статистичного до філософсько-психологічного сприйняття та розуміння й набуває важливого аспекту аналізу щодо цілісності організаційно-управлінського контексту функціонування і розвитку сучасної організації, оптимального використання трудових ресурсів, підвищення ефективності системи управління персоналом з урахуванням наявних вимог ринкової економіки" [17]. Варто вказати, що досить складним є питання щодо визначення поняття "персоналу" та його зіставлення з таким поняттям, як "кадри". Зважаючи на наявні напрацювання дослідників, може стверджувати, що поняття "персоналу" вже традиційно розглядається у вузькому та широкому сенсі, а в окремих випадках ототожнюється з поняттям "кадрів" [3]. Варто вказати, що частіше за все поняття "персоналу" аналізується у вузькому розумінні, що дозволяє ототожнювати його з поняттям "кадрів". Як наслідок, можемо стверджувати, що поняття "персоналу" за широкого розуміння, є більш об'ємним, оскільки включає в себе всіх працівників організації (постійних, сумісників, працівників за договором тощо).

Зарубіжні та вітчизняні дослідники сформували декілька різних трактувань поняття "управління персоналом". Наприклад, на думку відомого англійського економіста М. Армстронг управління персоналом — є "стратегічним та послідовним підхід щодо управління найцінніші активами організації — людьми, котрі працюють в цій організації й роблять індивідуальний та колективний внесок в процеси досягнення її цілей, підтримуючи на відповідному рівні постійну конкурентну перевагу організації" [3]. На думку інших зарубіжних дослідників Дж. Мілковича та Дж. Бодро управління персоналом варто розглядати в якості "серії рішень щодо сфери взаємовідносин з найманими працівниками, котрі впливають на ефективність діяльності співробітників та організації в цілому" [17].

Дослідження вітчизняних учених, присвячених проблемам управління персоналом, дають підстави стверджувати, що вони схильні до використання різних підходів щодо тлумачення поняття "управління персоналом". Однак, на нашу думку, до основних підходів варто віднести саме процесний, системний та функціональний підхід. Зокрема, окремі дослідники вважають, що "управління персоналом" — є "дуже складним та багатогранним процесом, у якому задіяні різноманітних ресурсів в різній кількості, в тому числі людські, фінансові та матеріальні" [5, с. 18]. Крім того, прихильники такого підходу наголошують, що "управління персоналом" є "специфічною сферою управлінської діяльності, головний об'єкт якої має бути представленим відповідними люди, котрі входять до певних соціальних груп, трудових колективів" [2, с. 17]. На думку інших дослідників, "управління персоналом — є "системно організованим процесом щодо відтворення та ефективного використання всіх наявних кадрів організації, що спрямований на досягнення поставленої чи бажаної мети" [12, с. 12]. На думку О. Крушельницької та Д. Мельничук управління персоналом — є "системним планомірно організованим впливом за допомогою відповідної системи взаємопов'язаних організаційних, економічних, соціальних заходів, що спрямовані на створення належних умов розвитку та використання потенціалу робочої сили на рівні організації" [9, с. 16]. Спираються на положення системного підходу й інші дослідники, які наголошують, що управління персоналом — "формують відповідну сукупність цілей, напрямів, форм та методів,

**Таблиця 1. Принципи формування та функціонування управління персоналом**

| Принцип системи управління персоналом | Зміст |
|---|---|
| Економічність | Передбачає найбільш ефективну та економічну систему управління персоналом, зниження частки витрат на систему управління у загальних витратах на одиницю продукції, підвищення ефективності виробництва |
| Прогресивність | Означає відповідність системи управління персоналом передовому зарубіжному та вітчизняному досвіду |
| Перспективність | Під час формування системи управління персоналом слід враховувати перспективи розвитку підприємства |
| Оптимальність | Вибір найбільш раціонального варіанта пропозицій щодо формування управління персоналом |
| Науковість | Розробка заходів щодо формування управління персоналом має грунтуватися на досягненнях науки у галузі управління |
| Оперативність | Своєчасне прийняття рішень у галузі управління персоналом |
| Узгодженість | Взаємодія між ієрархічними ланками по вертикалі, а також між ланками системи управління персоналом по горизонталі мають бути узгоджені з основними цілями підприємства |

Джерело: сформовано на основі [1; 2].

котрі лягають в основі кадрової політики, котра в свою чергу, має бути представлена окремими встановленими підсистемами представленими: підсистемою аналізу, планування і прогнозу кадрів; підсистемою підбору, розстановки, оцінки і безперервного навчання кадрів та підсистемою використання кадрів" [1, с. 55]. Варто згадати й дослідників, котрі розглядають управління персоналом в якості специфічної функції менеджменту (управлінської діяльності), наголошуючи, що таке управління є "частиною функціональної сфери кадрового господарства в якості основного механізму організації" [15, с. 17].

На думку В. Галенко система управління персоналом — є "комплексом взаємопов'язаних економічно-організаційних і соціально-психологічних методів, що здійснюють належне забезпечення ефективності трудової діяльності й конкурентоспроможності організації", тобто автор оперує до "мети й методів досягнення вказаної мети" [10, с. 39].

Дослідник М. Грачов вважає, що система управління персоналом — є "галуззю діяльності, важливим елементом котрої є встановлення потреби щодо персоналу, залучення (найму й відбору), залучення до робот, вивільнення, розвитку, контролінгу за персоналом, а також здійснення відповідної структуризації роботи, політики винагороди й соціальних послуг, політики участі в успіху, управління витратами щодо персоналу й керівництва співробітників" [10, с. 17].

На думку інших дослідників, управління персоналом — є "частиною функціональної сфери кадрового господарства як основного механізму організації" [6, с. 39—40].

Отже, процес управління персоналом — це складний процес й важливий компонент управління організацією як цілісною системою. Складність процесів управління персоналом зумовлюються специфічністю об`єкту, оскільки працівники значно відрізняються від інших ресурсів у системі менеджменту організацій та потребують відповідних специфічних підходів щодо управління.

Система управління персоналом — є "сукупністю відповідних прийомів, методів, технологій організації роботи з персоналом" (Рис. 1) [16, с. 65—66]. Персонал організації — є одним із видів ресурсів сучасної організації. Цей вид відрізняється від інших (фінансових, матеріальних, сировинних) тим, що працівник має право відмовитися від умов, на яких його збираються використовувати, вести переговори щодо рівня оплати праці, перенавчатися іншим професіям, брати участь у страйках, звільнятися за власним бажанням, вирішувати, які професії є соціально неприйнятними.

На сьогодні персонал неможливо розглядати виключно як однорідну субстанцію; кожен працівник наділений індивідуальними мотивами й цінностями. Достатній рівень забезпеченості організації необхідними трудовими ресурсами, їх раціональне використання, високий рівень продуктивності праці мають велике значення для збільшення обсягів продукції й для підвищення ефективності діяльності організації. Зокрема, від забезпеченості організації трудовими ресурсами та ефективності їх використання залежать обсяг і своєчасність виконання всіх робіт, ефективність використання обладнання, машин, механізмів. Персонал чи кадри — є основним штатним складом працівників організації, котрі виконують різні виробничо-господарські функції. Персонал характеризує, в першу чергу, його чисельність. Саме чисельність визначається особливостями "характеру, масштабів, складностями, трудомісткістю виробничих процесів, ступенем їхньої механізації, автоматизацією, комп'ютеризацією" [1, с. 45—46].

Варто вказати, що особливості розвитку системи управління персоналом, її роль в організаційній системі визначають характеристики її основних факторів: об'єкту й суб'єкту, цілей системи, функцій, структури.

Об'єкти системи управління персоналом представлені: працівниками; робочими групами; трудовим колективом.

Суб'єкти системи управління персоналом можуть бути представлені: функціональним управлінським персоналом; лінійним управлінським персоналом [6, с. 41].

Склад персоналу будь-якої організації є неоднорідним, оскільки люди відрізняються за природними та набутими ознаками статі, віку, освіти, стажу роботи, професією, спеціальністю, кваліфікацією, займаною посадою тощо.

Принципи побудови системи управління персоналом — є правилами, основними положеннями та нормами, котрі повинні виконувати керівники та фахівці підрозділів уп-

**Таблиця 2. Основні елементи системи управління персоналом підприємства**

| Елемент системи управління персоналом | Зміст |
|---|---|
| Кадрова політика підприємства | Система теоретичних поглядів, вимог, принципів, щодо основних напрямків роботи з персоналом, а також методів цієї роботи, що дозволятимуть створити високопродуктивний згуртований колектив |
| Кадрове планування працівників | Вирішуються завдання щодо визначення потреб організації в персоналі, а саме необхідної чисельності й якості |
| Підбір та відбір персоналу | Складається з декількох етапів: пошуку кандидатів до зайняття вакантних місць; деталізації вимог до кандидата на зайняття вільної вакансії: проведення відбору; прийому на роботу |
| Адаптація нових працівників | Під час процесів загальної орієнтації, що здійснюється за допомогою служби управління персоналом, відбувається ознайомлення нового працівника з організацією, її політикою, умовами праці, охороною праці тощо. |
| Професійна підготовка та розвиток персоналу | Існує кілька видів професійної підготовки й розвитку персоналу в організації: без відриву від виробництва в спеціалізованих установах; з відривом від виробництва в спеціалізованих установах; на робочому місці: самоосвіта |
| Оцінка працівників | Оцінка діяльності працівників організації є традиційною атестацією. Мета атестації – періодична оцінка й критичний розгляд потенційних можливостей персоналу. |
| Управління поведінкою персоналу | Поведінка персоналу – є формою взаємодії окремої людини з навколишнім виробничим середовищем. Важливим елементом управління поведінкою працівників є вміння керувати конфліктними ситуаціями в організації |
| Кадрове діловодство | Для всіх типів документів необхідним є виконання цілої низки робіт, що об'єднуються поняттям «діловодство» |

Джерело: сформовано на основі [5; 8].

равління персоналом під час формування системи управління персоналом організації (Табл. 1). Вони є результатом узагальнення людьми об'єктивно діючих економічних законів і закономірностей, властивих їм спільних рис, особливостей їх дій.

Принципи можуть бути об'єктивними, як й об'єктивні економічні закони. Саме ці принципи варто відрізняти від методів побудови системи управління персоналом. Перші постійні й мають обов'язковий характер, а сукупність методів може змінюватись в залежності від зміни умов під час збереження принципів. Принцип дозволяє формувати систему методів та кожен метод окремо. Але метод немає такого впливу щодо принципів, оскільки останні є об'єктивно обумовленими для існування та реалізації.

Розрізняють дві групи принципів побудови системи управління персоналом:

— принципи, за допомогою яких відбувається характеристика вимог щодо формування системи управління персоналом організації;

**Рис. 2. Методи управління персоналом**

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [7].

— принципи, що визначають основні напрями розвитку системи управління персоналом організації.

Всі принципи побудови системи управління персоналом реалізуються у взаємодії. Їхнє поєднання залежить від конкретних умов функціонування системи управління персоналом в організації (Табл. 2) [8, с. 32—33].

Методи управління персоналом — є "способами здійснення впливу на колективи й окремих працівників з метою координації власної діяльності під час процесів функціонування організації, які носять адміністративний, економічний та соціально-психологічний характер" (Рис. 2) [9, с. 43].

Адміністративні методи грунтуються на владі, дисципліні та стягненнях й відомі в історії як "методи батога". Адміністративні методи спрямовані на мотиви поведінки, як усвідомленої необхідності дисципліни праці, почуття обов'язку, прагнення людини працювати у певній організації, на культуру праці. Соціально-психологічні методи виходять із мотивації та морального впливу на людей і відомі як "методи переконання" [13].

Економічні методи грунтуються на правильному використанні економічних законів та за способами впливу також відомі як "методи пряника" [7, с. 125]. Економічні методи — є елементами економічного механізму, за допомогою котрого відбувається забезпечення прогресивного розвитку організації. Найважливішим економічним методом управління персоналом є "техніко-економічне планування, яке об'єднує та синтезує в собі всі економічні методи управління" [14].

Варто вказати, що за допомогою планування визначається програма діяльності організації. Після затвердження плани надходять лінійним керівникам для керівництва роботою щодо їх виконання. Кожен підрозділ отримує перспективні та поточні плани щодо певного кола показників. Роль економічних методів управління посилюється за умов ринкової системи господарювання та складної взаємодії системи цін, прибутків та збитків, попиту та пропозиції. Саме вони виступають основною передумовою формування цілісної, ефективної та гнучкої системи управління економікою організації, котра намагається виступати на ринку в якості рівного партнера щодо інших організацій піж час суспільної кооперації праці. Крім того, план економічного розвитку — це основна форма забезпечення балансу між наявним ринковим попитом на товар, необхідними ресурсами й виробництвом продукції й послуг. Як наслідок державне замовлення змушене трансформуватися у портфель замовлень організації, який враховує попит і пропозиції, в якому державне замовлення — це вже не домінуюча складова. Тому, для досягнення поставленої й бажаної мети варто досить чітко визначити "критерії ефективності і кінцеві результати виробництва у вигляді сукупності показників, що були встановлені нормами плану економічного розвитку" [4]. Зважаючи на вказане, варто наголосити, що основна роль економічних методів управління персоналом полягає в ефективній мобілізації трудового колективу щодо досягнення бажаних кінцевих результатів.

Соціально-психологічні методи управління персоналом спираються на використання "соціального механізму управління (систему взаємовідносин в колективі, соціальні потреби тощо)" [1, с. 42]. Особливістю вказаних методів є наявність значної частки використання неформальних факторів, інтересів особистості, груп, колективу під час процесів управління персоналом. Крім того зазначені методи спираються на використання закономірностей соціології та психології. Об'єкт їхнього впливу — це група людей, окремі особи тощо. Відповідно до масштабу й способів впливу соціально-психологічні методи можуть бути поділені на дві групи: соціологічні методи, що спрямовані на групи людей та їх взаємодію піж час трудової діяльності; психологічні методи, що цілеспрямовано впливають на особистість окремої людини. Варто наголосити, що соціологічні методи відіграють надзвичайну роль щодо управління персоналом, оскільки саме вони дозволяють встановити призначення й місце співробітників у колективі, виявляти лідерів і забезпечувати їх підтримку, пов'язувати мотивацію людей з кінцевими результатами виробництва, забезпечувати ефективні комунікації та вирішення конфліктів у колективі. "Постановку соціальних цілей та критеріїв, розробку соціальних нормативів (рівень життя, оплата праці, умови праці та ін.) та планових показників, досягнення кінцевих соціальних результатів" забезпечує соціальне планування [11, с. 144].

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, проаналізувавши наукові здобутки вітчизняних і зарубіжних дослідників щодо сутності й змісту поняття "управління персоналом" можемо стверджувати, що вказана проблематика носить міждисциплінарний та багатоаспектний характер та потребує подальшого науково-теоретичного обгрунтування й переосмислення. Зокрема, варто підсумувати, що під "управлінням персоналу" варто все ж таки розуміти певний вид діяльності, що спрямована на керівництво людьми, маючи на меті реалізацію проектів організації. За такого підходу максимальний акцент варто робити саме на працю, наявний досвід й таланти співробітників, а також на рівень їхньої задоволеності від самого процесу роботи. Тобто, управління персоналом — це не лише про встановлення та дотримання суворої регламентації дій кожного з працівників, а про вміння ефективно взаємодіяти з працівниками: поважати, мотивувати, направляти їхню роботу на благо організації.

Література:

1. Балабанова Л., Сардак О. Управління персоналом: підручник. Київ: ЦУЛ, 2011. 468 с.

2. Балабанова Л., Стельмашенко О. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. 238 с.

3. Біляєв С., Гурбик Ю., Багунц О. Сутність та зміст поняття "управління персоналом" у системі менеджменту організації // Економіка і суспільство. 2018. № 17. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/32.pdf (дата звернення 15.08.2025).

4. Громадська Н., Малікіна О., Андріяш В. Оцінювання державно-управлінських рішень: моделі та критерії // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2021. № 9. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2201 (дата звернення 25.08.2025).

5. Данюк В. Управління персоналом: підручник. Київ: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.

6. Данилюк В., Петюк В., Цинбалюк С. Менеджмент персоналу: навч.-метод. посібн. Київ: КНЕУ, 2006. 398 с.

7. Ємельянов В., Євтушенко О., Андріяш В. Державне управління: у визначеннях, поясненнях, схемах, таблицях: навчальний посібник. Миколаїв: Вид-во ЧДУ ім. Петра Могили, 2015. 336 с.

8. Краснокутьска Н. С. Потенціал торговельного підприємства: теорія та методологія дослідження: монографія. Харків: Харк. держ. ун-т харчування та торгівлі, 2010. 247 с.

9. Крушельницька О., Мельничук Д. Управління персоналом: навч. посібник. Київ: Кондор, 2003. 296 с.

10. Лозова О., Демченко В. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання // Український журнал прикладної економіки. 2017. Том 2. № 4. С. 37—45.

11. Лук'янихін В., Лук'янихіна О., Вовченко В. Науково-методичні підходи до формування й оцінки роботи команд у науково-освітніх проектах // Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2019. № 1. С. 139—148.

12. Рульєв В.А., Гуткевич С.О., Мостенська Т.Л. Управління персоналом: навч. посібник. Київ: КОНДОР, 2012. 324 с.

13. Соціально-психологічні методи управління персоналом підприємства URL: https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/14628/ (дата звернення 27.08.2025).

14. Харун О. Класифікація методів управління трудовим потенціалом промислових підприємств // Науковий вісник Ужгородського нац. універ. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2016. Вип. 10 (2). URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_10(2)__29 (дата звернення 27.08.2025).

15. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб. Київ: МАУП, 2001. 112 с.

16. Юрчук Н. П., Захарчук Д. В. Мотивація персоналу в системі управління банку // Агро-світ. 2018. № 9. С. 64—70.

17. Team Technology. The Basics of Team Building / Team Technology. — 2006. URL: http://www.teamtechnology.co.uk/tt/t-articl/tb-basic.htm (дата звернення 29.08.2025).

References:

1. Balabanova, L. and Sardak, O. (2011), Upravlinnia personalom: pidruchnyk [Personnel management: textbook], TsUL, Kyiv, Ukraine.

2. Balabanova, L. and Stelmashenko, O. (2010), Stratehichne upravlinnia personalom pidpryiemstva v umovakh rynkovoi ekonomiky: monohrafiia [Strategic personnel management of an enterprise in a market economy: monograph], DonNUET, Donetsk, Ukraine.

3. Biliaiev, S., Hurbyk, Yu. and Bahunts O. (2018), "The essence and content of the concept of "personnel management" in the organization's management system", Ekonomika i suspilstvo, vol. 17. available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/17_ukr/32.pdf (Accessed 15 July 2025).

4. Hromadska, N., Malikina, O. and Andriiash V. (2021), "Evaluation of state management decisions: models and criteria", Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok, vol. 9, available at: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=2201 (Accessed 25 July 2025).

5. Daniuk, V. (2013), Upravlinnia personalom: pidruchnyk [Personnel management: textbook], KNEU, Kyiv, Ukraine.

6. Danyliuk, V., Petiuk, V. and Tsynbaliuk, S. (2006), Menedzhment personalu: navch.-metod. posibn. [Personnel management: teaching and methodical manual], KNEU, Kyiv, Ukraine.

7. Iemelianov, V., Yevtushenko, O. and Andriiash, V. (2015), Derzhavne upravlinnia: u vyznachenniakh, poiasnenniakh, skhemakh, tablytsiakh: navchalnyi posibnyk [State administration: in definitions, explanations, schemes, tables: textbook], ChDU im. Petra Mohyly, Mykolaiv, Ukraine.

8. Krasnokutska, N. S. (2010), Potentsial torhovelnoho pidpryiemstva: teoriia ta metodolohiia doslidzhennia: monohrafiia [Potential of a commercial enterprise: theory and methodology of research: monograph], Khark. derzh. un-t kharchuvannia ta torhivli, Kharkiv, Ukraine.

9. Krushelnytska, O. and Melnychuk, D. (2003), Upravlinnia personalom: navch. posibnyk [Personnel management: a manual], Kondor, Kyiv, Ukraine.

10. Lozova, O. and Demchenko, V. (2017), "Personnel management system as an important component of the effective functioning of an enterprise in market conditions of management", Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky, vol. 4, pp. 37—45.

11. Lukianykhin, V., Lukianykhina, O. and Vovchenko, V. (2019), "Scientific and methodological approaches to the formation and assessment of team work in scientific and educational projects", Visnyk Sumskoho derzhavnoho universytetu. Seriia Ekonomika, vol. 1, pp. 139—148.

12. Ruliev, V.A., Hutkevych, S.O. and Mostenska, T.L. (2012), Upravlinnia personalom: navch. posibnyk [Personnel management: a manual], Kondor, Kyiv, Ukraine.

13. osvita.ua (2020), "Socio-psychological methods of personnel management of an enterprise", available at: https://ru.osvita.ua/vnz/reports/management/14628/ (Accessed 27 July 2025).

14. Kharun, O. (2016), "Classification of methods of managing the labor potential of industrial enterprises", Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho nats. univer. Seriia: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo, vol. 10 (2), available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvuumevcg_2016_10(2)__29 (Accessed 27 July 2025).

15. Khramov, V.O. and Bovtruk, A.P. (2001), Osnovy upravlinnia personalom: navch.-metod. posib. [Fundamentals of personnel management: teaching and methodical manual], MAUP, Kyiv, Ukraine.

16. Iurchuk, N. P. and Zakharchuk, D. V. (2018), "Personnel motivation in the bank management system", Ahro-svit, vol. 9, pp. 64—70.

17. Team Technology (2006), "The Basics of Team Building",available at: http://www.teamtechnology.co.uk/tt/t-articl/tb-basic.htm (Accessed 29 July 2025).

*Стаття надійшла до редакції 10.09.2025 р.*

УДК 336.2:35.077:004.9

*Т. М. Дерун,*
*к. держ. упр., доцент,*
*доцент кафедри регіональної політики, Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка*
*ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-9089-2206*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.18.227

# ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПОДАТКОВОЮ СИСТЕМОЮ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

T. Derun,
PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Regional Policy,
Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of the Taras Shevchenko National University of Kyiv

## PUBLIC ADMINISTRATION OF THE TAX SYSTEM IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION

***Стаття присвячена дослідженню змін у податковій системі в умовах цифрової трансформації публічного управління. Обгрунтовано думку, що податкова система становить фундаментальний елемент фінансової архітектури держави, виконує критично важливі функції щодо забезпечення макроекономічної стабільності, стимулювання економічного розвитку та реалізації соціально-економічної політики. Зазначено, що цифрова трансформація податкової системи є вимогою часу та відповіддю на сучасні виклики, а також виступає важливою умовою забезпечення фінансової стійкості держави, особливо в період дії воєнного стану. Проведено критичний аналіз ключових цифрові інструментів, стан та проблеми їх впровадження. Визначено ризики та переваги впровадження сучасних інформаційних технологій у функціонування податкової системи. Акцентовано увагу на тому, що формування ефективної цифрової податкової системи в Україні неможливе без системного переосмислення засад публічного управління у сфері фіскальної політики, трансформації управлінських підходів, що визначають цілі, функції та механізми податкового регулювання. Зазначено, що з врахуванням масштабних фіскальних викликів, спричинених повномасштабною війною, цифровізація податкової сфери набуває особливої ваги як інструмент антикризового управління.***

***The article is devoted to the study of changes in the tax system in the context of the digital transformation of public administration. The opinion is substantiated that the tax system is a fundamental element of the financial architecture of the state, performs critically important functions in ensuring macroeconomic stability, stimulating economic development, and implementing socio-economic policy. It is noted that the digital transformation of the tax system is a requirement of the time and a response to modern challenges, and is also an important condition for ensuring the financial stability of the state, especially during the period of martial law. Systemic challenges of the digital transformation of the tax system are identified. The institutional constraints that hinder changes in the tax system are considered, in particular, the peculiarities of the functioning of the State Tax Service of Ukraine in the context of digital transformations, the fragmentation of the integration of information and communication systems, the shortage of highly qualified personnel with digital competencies, and others. A critical analysis of key digital tools, the status and problems of their implementation was conducted: electronic payer's account, electronic reporting, electronic invoices, electronic check, artificial intelligence, etc. The risks and benefits of implementing modern information technologies in the functioning of the tax system are identified. Attention is focused on the fact that the formation of an effective digital tax system in Ukraine is impossible without a systematic rethinking of the principles of public administration in the field of fiscal policy. It is not only about the modernization of technical administration tools, but above all about the transformation of management approaches that determine the goals, functions, and mechanisms of tax regulation. In today's environment, digital solutions should be viewed not as auxiliary means of control, but as a strategic basis for building an***

***open, predictable, and adaptive tax environment that complies with the principles of good governance. It is noted that, taking into account the large-scale fiscal challenges caused by a full-scale war, the digitalization of the tax sphere is gaining particular importance as a tool for anti-crisis management.***

*Ключові слова: податкова система, цифрові трансформації, публічне управління, цифрові інструменти, платники податків.*

*Key words: tax system of Ukraine, digital transformation, public administration, digital tools, taxpayers.*

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

У сучасних умовах цифрової трансформації суспільства публічне управління податковою системою набуває стратегічно важливого значення. Цифровізація змінює не лише інструменти адміністрування, а й саму природу взаємодії між державою, платниками податків та інституціями контролю. Податкова система становить фундаментальний елемент фінансової архітектури держави, виконує критично важливі функції щодо забезпечення макроекономічної стабільності, стимулювання економічного розвитку та реалізації соціально-економічної політики. Ефективність податкової системи безпосередньо залежить від її відповідності базовим принципам фіскальної політики, а також здатності адаптуватися до змін у внутрішньому та глобальному економічному, інформаційному та цифровому середовищі. Ефективне публічне управління у сфері оподаткування на сьогодні напряму залежить від впровадження нових цифрових технологій, що забезпечує прозорість фіскальних процесів, підвищує рівень довіри до державних інституцій.

Цифрова трансформація податкової системи виступає не лише засобом оптимізації фіскального адміністрування, але й критично важливою умовою забезпечення фінансової стійкості держави, особливо в період дії воєнного стану. Повномасштабна війна в Україні спричинила надзвичайні виклики для податкової сфери, що обумовлює необхідність оперативного перегляду та адаптації механізмів податкового збору, дерегуляції адміністративних процедур і активного впровадження цифрових інструментів з метою зниження рівня корупційних ризиків та протидії ухиленню від оподаткування. Отже, використання сучасних інформаційних систем і технологій у функціонуванні податкової системи дозволяє підвищити ефективність податкового адміністрування, сприяє оптимізації бюджетного процесу та створення передумов для післявоєнного економічного відновлення.

Цифрова трансформація податкової системи, поряд із відкриттям нових функціональних можливостей, супроводжується низкою системних викликів. Серед ключових проблем слід виокремити фрагментарність нормативно-правового регулювання, нерівномірний рівень цифрової інклюзії серед платників податків, зростання кіберзагроз, а також технологічну складність впровадження та адміністрування новітніх цифрових інструментів. Сукупність зазначених факторів зумовлює необхідність проведення комплексного наукового аналізу трансформаційних процесів у податковому секторі, зокрема їхніх передумов, наслідків та потенціалу для формування ефективної, прозорої та адаптивної цифрової податкової системи.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про значну увагу науковців та практиків до проблем модернізації податкової системи в сучасних умовах. Так, інституціональні та функціональні особливості розвитку податкової системи України досліджували З. Варналій, Л. Воронова, Т. Латковська, О. Іванова та інші науковці. Використання інформаційних систем в обліку, контролі та оподаткуванні вивчали О. Височан, О. Гребельник, Т. Донченко, С. Михалевич, Н. Рогова. Різні аспекти цифрової трансформації публічного управління податковою системою розглядали Ю. Андросюк, С. Ганзюк, Л. Гончар, А. Цюцяк, Ю. Павлютін і інші.

## ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Формулювання цілей статті (постановка завдання) — дослідження податкової системи в умовах трансформації публічного управління, а також аналіз існуючих цифрових інструментів у податковій сфері.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Система оподаткування становить базовий елемент фінансової інфраструктури держави, оскільки дозволяє забезпечити її фінансову, економічну та соціальну стабільність. Однак для ефективного функціонування, особливо в умовах безпекових викликів, система оподаткування повинна відповідати певним принципам і постійно вдосконалюватися. Незважаючи на численні реформи, система податкового адміністрування в Україні продовжує стикатися з проблемами неефективності, корупції та ухилення від сплати податків. Ключовим напрямком реформ в системі оподаткування є впровадження сучасних цифрових технологій в усі аспекти адміністрування податків.

Цифровізація, що виступає стратегічним напрямом модернізації публічного управління, передбачає інтеграцію сучасних інформаційно-комунікаційних технологій задля підвищення інституційної ефективності, автоматизації управлінських процесів і забезпечення прозорості функціонування органів влади. У контексті податкової системи цифрові рішення сприяють удосконаленню механізмів адміністрування, зменшенню регуляторного навантаження на платників податків, посиленню контролю за виконанням податкових зобов'язань та

мінімізації ризиків ухилення від оподаткування. Такий підхід формує передумови для створення більш відкритого, справедливого та результативного фіскального середовища.

У структурі органів податкової служби впроваджуються автоматизовані інформаційні системи, функціональне призначення яких полягає в цифровій трансформації управлінських процесів на всіх рівнях фіскального адміністрування. Зазначені системи забезпечують ефективне адміністрування податкових надходжень та інших обов'язкових платежів до бюджету, сприяють оперативному та комплексному аналізу інформаційних даних з питань оподаткування, а також гарантують своєчасне надання достовірної інформації управлінським структурам податкової служби. Крім того, вони відіграють важливу роль в організації якісного обслуговування платників податків, забезпечуючи доступність сервісів і прозорість взаємодії з контролюючими органами [1]. Цифровізація відкриває нові можливості для ефективного аналізу податкових даних, що дозволяє своєчасно виявляти ризики ухилення від сплати податків і розробляти більш гнучкі фіскальні політики.

На відміну від автоматизації, яка здебільшого спрямована на технічне вдосконалення існуючих процедур, цифрова трансформація передбачає фундаментальну перебудову інституційної структури податкової системи. У цьому процесі цифровізація відіграє подвійну роль: вона є рушієм інновацій у фіскальній сфері та водночас стимулює еволюцію податкової культури, правової свідомості та управлінської парадигми. Саме тому цифрову трансформацію слід розглядати як багатовимірне явище, що охоплює модернізацію технологічної основи, трансформацію управлінських рішень, адаптацію нормативно-правового поля, переосмислення інституційних функцій, а також зміну моделей мислення і поведінки як платників податків, так і органів адміністрування.

Впровадження сучасних інформаційних технологій у функціонування податкової системи сприяє більш ефективному збиранню, опрацюванню та аналізу податкової інформації; проведенню всебічного аналізу податкових даних платників податків; удосконаленню підходів до формування податкової звітності та забезпеченню достовірності поданої податкової інформації; покращенню електронної взаємодію між органами публічної влади та платниками податків; покращенню якості обслуговування платників податків; підвищенню ефективності та результативності податкового адміністрування; зменшенню кількості та часу проведення податкових перевірок; зменшенню кількості зловживань та шахрайства при здійсненні податкових розрахунків; зменшенню адміністративних витрати.

До кінця 2025 року в Україні планується масштабна реформа податкової системи, що передбачає перехід на європейські стандарти, зокрема до нових цифрових форматів звітності та посиленої прозорості податкових процесів. Проте, потрібно зазначити про цілий ряд інституційних обмежень, які стримують зміни податкової системи. Структурна організація Державної податкової служби України залишається недостатньо адаптованою до сучасних цифрових трансформацій. Зокрема, спостерігається фрагментарність інтеграції інформаційно-комунікаційних систем, відсутність уніфікованої архітектурної моделі для платформ електронного адміністрування, обмежена аналітична спроможність у сфері обробки великих масивів даних (Big Data), а також дефіцит висококваліфікованих кадрів із цифровими компетенціями. Недостатність нормативної синхронізації між правовими актами у сфері оподаткування призводить до правових колізій у процесі впровадження цифрових технологій [2].

Можемо констатувати, що цифровізація податкової системи ускладнюється через наявність інституційної інерції, що проявляється у повільному темпі реформ, спротиві з боку традиційних управлінських структур, а також відсутності політичної рішучості щодо впровадження комплексної автоматизації ризик-орієнтованих механізмів адміністрування. Тобто, спостерігається епізодичність та нерівномірність впровадження цифрових інновації, без стратегічного бачення та узгодження із елементами фінансової та економічної інфраструктури, елементами податкової системи.

Незважаючи на окремі прояви цифрової модернізації, сучасна податкова система України залишається фрагментованою, інституційно вразливою та обмежено прозорою. За таких обставин цифрова трансформація може виступати як каталізатор системних змін, так і чинник поглиблення існуючих проблем — особливо у випадку її поверхового, імітаційного або політично мотивованого впровадження [3].

Тим не менш, в умовах сьогодення процеси цифровізації публічного управління в податковій сфері стають стратегічним чинником інституційної трансформації податкового адміністрування. Суть цих змін визначаються не лише у впровадженні сучасних інформаційно-комунікативних технологій у діяльності публічних органів податкової сфери, а у формуванні нового фіскального середовища, якому притаманна прозорість, аналітична точність та сервісна доступність податкових послуг. Для спрощення комунікації між елементами податкової системи виокремлюються різні сучасні цифрові інструменти.

Загальнодоступний інформаційно-довідковий ресурс. За своєю сутність даний ресурс є структурованою системою електронних даних, що забезпечує відкритий доступ до нормативної, методичної, аналітичної та консультаційної інформації та має значення для широкого кола користувачів, зокрема у сфері публічного управління, фінансів, права та економіки. Ресурс можуть використовувати одночасно і платники, і публічні службовці. Звертання до загальнодоступного інформаційно-довідкового ресурсу забезпечує вільний доступу до актуальних даних без обмежень, систематизацію та інтеграцію різних типів інформації для покращення результативності і якості як самої інформації, так і податкових послуг. Ресурс виконує довідкову, аналітичну та освітню функції, а також сприяє вдосконаленню процесу прийняття управлінських рішень.

Електронний кабінет платника. Електронний кабінет платника є інформаційно-телекомунікаційною системою, яка працює як інтерактивне середовище для реалізації адміністративно-процедурних дій у сфері оподаткування. Вперше в Україні було впроваджено у 2013 році в рамках пілотного проєкту. Використання електронно-

го кабінету платника сприяє забезпеченню синхронізації даних між платником, податковими органами та іншими державними реєстрами, мінімізації фізичного контакту між суб'єктами правовідносин через перенесення процедур у віртуальне середовище, дотриманню принципів прозорості, доступності, справедливості за рахунок зменшення нерівності у доступі до податкової інформації шляхом відкритого доступу до персоніфікованих даних, звітності та сервісів, використанню кваліфікованого електронного підпису як інструменту автентифікації та юридичної сили електронних документів.

Електронна звітність. Електронна звітність є елементом електронного документообігу, передбачає створення, подання, обробку та зберігання звітної інформації в електронному вигляді з використанням телекомунікаційних каналів зв'язку та засобів криптографічного захисту. Таке програмне забезпечення є ефективним для формування звітності до Пенсійного Фонду України, Державної служби статистики України, Державної податкової служби України, а також накладання електронного цифрового підпису та шифрування електронних документів [4].

Електронна система аудиту SAF-T — це міжнародний стандарт електронного обміну бухгалтерськими та податковими даними, метою якого є уніфікація форматів подання фінансової інформації для податкових перевірок у цифровому середовищі. Фактично, це інструмент цифрового податкового контролю, який дозволяє податковим органам автоматизовано отримувати, аналізувати та перевіряти фінансові дані підприємств без фізичного втручання. Програмне забезпечення для її впровадження ще не запрацювало, що створює труднощі для бізнесу. У 2023 році були спроби залучити великих платників податків. До кінця 2025 року очікується оновлення законодавства, а компаніям запропоновано долучитися до тестування системи, підписавши меморандуми з податковою службою. У 2027 році даний інструмент планується впроваджуватись для всіх категорій платників податків [5].

Електронні рахунки — цифрова форма фінансово-розрахункових документів, що створюються, передаються, обробляються та зберігаються за допомогою інформаційно-комунікаційних технологій. Вони є складовою електронного документообігу та забезпечують автоматизовану інтеграцію з бухгалтерськими системами та платіжними платформами. Використання електронних рахунків суттєво полегшує роботу бізнесу, органів публічної влади, фізичних осіб через скорочення часу на обробку фінансової інформації, швидкий і простий доступ до історії транзакцій, можливість аудиту в реальному часі, застосування цифрових протоколів для запобігання шахрайству. На сьогодні такий інструмент впроваджується частково через неузгодженість із вітчизняним бухгалтерським програмним забезпеченням [6].

Система e-VAT — це система електронного адміністрування ПДВ, цифрова платформа, яка впроваджена у 2015 році для автоматизації процесу обліку та контролю податку на додану вартість. Головним її призначенням є боротьба з ухиленням від сплати ПДВ, зменшення тіньової економіки та забезпечення прозорості податкових операцій. Даний цифровий інструмент передбачає наявність у всіх платників ПДВ електронних рахунків, що дозволяє контролювати реальні господарські операції між підприємствами. Використання система e-VAT сприяє збільшенню надходжень до бюджету. Проте, для малого бізнесу система може бути складною у використанні через технічні вимоги та необхідність інтеграції з бухгалтерським програмним забезпеченням [7].

Електронний чек (E-Receipt) — основне призначення даного цифрового інструменту полягає у контролі за роздрібною торгівлею та обігом готівки. Електронний чек (E-Receipt) відіграє важливу роль у процесі цифровізації податкової системи України, виступаючи як інструмент прозорості, автоматизації та детінізації розрахункових операцій. Функціональні можливості системи E-Receipt дозволяють суб'єкту господарювання здійснювати реєстрацію розрахункових операцій та передавати звітну інформацію (розрахункові чеки) до Державної податкової служби України.

Використання Big Data у податковій системі сприяє прозорості, ефективності та боротьбі з ухиленням від сплати податків. Big Data дозволяє податковим органам обробляти значний обсяг транзакцій, виявляти закономірності, аналізувати ризики та формувати повний цифровий профіль платника податків. Завдяки інтеграції з різними джерелами (банками, митницею, реєстрами нерухомості, соціальними мережами) створюється інтегрована та багатовимірна база даних, що дає можливість прогнозувати податкові надходження, виявляти відхилення та оперативно реагувати на порушення.

Державна податкова служба України також розвиває електронні сервіси, серед яких Програмні РРО, Е-Повернення, ЕСубсидія, Е-прозорро, ID14, Е-малятко та інші [8]. Вони спрямовані на полегшення податкового адміністрування та забезпечення зручного доступу до державних послуг.

Одним із найперспективніших напрямів цифрової трансформації податкової системи є впровадження блокчейн-технологій. Використання розподіленого реєстру відкриває нові можливості для формування надійної, незмінної та відкритої бази податкових даних, що істотно ускладнює будь-які спроби фальсифікації фінансової звітності. Завдяки децентралізованій природі блокчейну, кожна транзакція фіксується у системі без можливості її редагування чи видалення, що створює високий рівень довіри між платниками податків, державою та контролюючими органами.

У низці країн світу, зокрема в Естонії, Швеції та Південній Кореї, вже реалізовано пілотні або повноцінні проєкти з використанням блокчейну для ведення податкових реєстрів. Ці ініціативи продемонстрували позитивні результати такі як: зменшення обсягів тіньової економіки, підвищення рівня добровільної сплати податків, а також оптимізація процесів адміністрування. Крім того, блокчейн дозволяє автоматизувати перевірку даних, зменшити кількість паперових процедур і забезпечити миттєвий доступ до актуальної інформації для всіх учасників системи.

В Україні блокчейн-технології у сфері оподаткування наразі перебувають на стадії концептуального опрацювання та тестування. Проте з огляду на глобальні тенденції та потребу у підвищенні прозорості фіскальних процесів, їхнє впровадження може стати потужним

інструментом у боротьбі з податковими зловживаннями, корупцією та неформальним сектором. Застосування блокчейну здатне не лише модернізувати технічну інфраструктуру податкових органів, а й змінити саму філософію взаємодії між державою та платниками — від контролю до партнерства, заснованого на довірі та відкритості [5].

Формування ефективної цифрової податкової системи в Україні неможливе без системного переосмислення засад публічного управління у сфері фіскальної політики. Йдеться не лише про модернізацію технічних інструментів адміністрування, а передусім про трансформацію управлінських підходів, що визначають цілі, функції та механізми податкового регулювання. У сучасних умовах цифрові рішення мають розглядатися не як допоміжні засоби контролю, а як стратегічна основа побудови відкритого, передбачуваного та адаптивного податкового середовища, яке відповідає принципам доброго врядування.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

З огляду на масштабні фіскальні виклики, спричинені повномасштабною війною, цифровізація податкової сфери набуває особливої ваги як інструмент антикризового управління. Її впровадження має розглядатися не ізольовано, а як невід'ємна складова структурного оновлення системи публічного адміністрування, що здатна забезпечити стійкість державних фінансів, підвищити рівень податкової дисципліни та зміцнити довіру громадян до інституцій влади. У цьому контексті цифрова трансформація податкової політики постає не лише як технологічний процес, а як управлінська парадигма, що вимагає нових підходів до стратегічного планування, інституційної координації та демократичного контролю.

Література:

1. Доценко Ю. П., Солдатенко О. В. Еволюція автоматизованої інформаційної системи податкової служби США: історичний аспект. Правова інформатика. 2010. № 3 (27). С. 42—47. URL: https://ippi.org.ua/sites/default/files/10dupsia.pdf

2. Андросюк Ю. В. Трансформація податкової системи України в умовах цифровізації. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка. 2025. Вип. 24. URL: http://www.tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/666/633

3. Мащенко О. В., Козаченко Ю. П. Запровадження процесу цифровізації у діяльність органів державної податкової служби. Право та державне управління. 2023. № 3. DOI: https://doi.org/10.32782/pdu.-2023.3.15

4. Цюцяк А., Цюцяк І., Цюцяк В. Цифровізація податкової системи: сучасний стан, проблеми та перспективи. Галицький економічний вісник. 2023. № 4 (83). URL: https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/83/1188.pdf

5. Гончар Л. В. Цифровізація податкової системи: основні напрями та перспективи. Ефективна економіка. 2025. № 2. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.-2025.2.27

6. Кулинич М. Б., Матвійчук І. О., Сафарова А. Т., Герасименко Т. О. Діджиталізація обліку, аналізу та оподаткування в системі управління підприємством. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2021. № 64. С. 57—63. URL: http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/971/922

7. СМКОР як інструмент адміністрування ПДВ: звіт за результатами розслідування за власною ініціативою. Рада бізнес-омбудсмена: веб-сайт. URL: https://boi.org.ua/reports-post/smkor-yak-instrument-administruvannya-pdv/

8. Гуцалюк О. І. Цифровізація податкової роботи підприємства через використання електронних сервісів податкових органів. Вісник Національного транспортного університету. 2022. Вип. 4 (54). С. 42—46. URL: http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/54/042_046.pdf

References:

1. Dotsenko, Yu.P. and Soldatenko, O.V. (2010), "Evolution of the Automated Information System of the US Internal Revenue Service: Historical Aspect", Pravova informatyka, vol. 3 (27), pp. 42-47, available at: https://ippi.org.ua/sites/default/files/10dupsia.pdf (Accessed 05 Sept 2025).

2. Androsiuk, Yu.V. (2025), "Transformation of the Tax System of Ukraine in the Context of Digitalization", Tavrijs'kyj naukovyj visnyk. Seriia: Ekonomika, vol. 24, available at: http://www.tnv-econom.ksauniv.ks.ua/index.php/journal/article/view/666/633 (Accessed 05 Sept 2025).

3. Maschenko, O.V. (2023), "Introduction of the Digitalization Process into the Activities of State Tax Service Bodies", Pravo ta derzhavne upravlinnia, vol. 3. DOI: https://doi.org/10.32782/pdu.2023.3.15

4. Tsiutsiak, A. Tsiutsiak, I. and Tsiutsiak, V. (2023), "Digitalization of the tax system: current state, problems and prospects", Halytskyi ekonomichnyi visnyk, vol. 4(83), pp. 48—55, available at: https://galicianvisnyk.-tntu.edu.ua/pdf/83/1188.pdf (Accessed 05 Sept 2025).

5. Honchar, L.V. (2025), "Digitalization of the tax system: main directions and prospects", Efektyvna ekonomika, vol. 2. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.2.27

6. Kulynych, M.B. Matviichuk, I.O. Safarova, A.T. and Herasymenko, T.O. (2021), "Digitalization of accounting, analysis and taxation in the enterprise management system", Visnyk LTEU. Ekonomichni nauky, vol. 64, pp. 57—63, available at: http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/article/view/971/922 (Accessed 05 Sept 2025).

7. Business Ombudsman Council (2023), "SMCOR as a Tool for VAT Administration: Report on the Results of an Own-Initiative Investigation", available at: https://boi.org.ua/reports-post/smkor-yak-instrument-administruvannya-pdv/ (Accessed 05 Sept 2025).

8. Hutsaliuk, O.I. (2022), "Digitalization of the enterprise's tax work through the use of electronic services of tax authorities", Visnyk Natsional'noho transportnoho universytetu, vol. 4 (54), pp. 42—46, available at: http://publications.ntu.edu.ua/visnyk/54/042_046.pdf (Accessed 05 Sept 2025).

*Стаття надійшла до редакції 10.09.2025 р.*

УДК 35:316.334.55

*Л. Г. Комаха,*
*д. філос. н., професор, директор Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби, Київський національний університет імені Тараса Шевченка*
*ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-8474-372X*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.18.232

# КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ ПОТЕНЦІАЛУ ПАСІОНАРНОСТІ У ПЕРІОД НЕВИЗНАЧЕНОСТІ ТА ТРАНСФОРМАЦІЙ

L. Komakha,
Doctor of Philosophy, Professor, Director of the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service, Taras Shevchenko National University of Kyiv

## CONCEPTUAL PRINCIPLES OF REALIZING THE POTENTIAL OF PASSION IN A PERIOD OF UNCERTAINTY AND TRANSFORMATION

***У статті розглянуто концептуальні засади реалізації потенціалу пасіонарності в умовах невизначеності та трансформацій, що зумовлені воєнними викликами, кризами та модернізацією державних інституцій. Пасіонарність пропонується трактувати не лише як історико-філософський феномен, а як стратегічний нематеріальний ресурс публічного управління, здатний консолідувати суспільство та забезпечити його адаптаційний потенціал.***

***Здійснено міждисциплінарний аналіз природи пасіонарності у соціально-філософському, соціологічному, психологічному та політичному вимірах. Особливий акцент зроблено на управлінському підході, що дозволяє трансформувати стихійну енергію громадян у структурований ресурс розвитку. Визначено ендогенні та екзогенні чинники формування пасіонарного потенціалу, які у взаємодії зумовлюють готовність громадян до волонтерства, самоорганізації та участі у відбудові територіальних громад.***

***Запропонована авторська модель управління пасіонарністю включає взаємопов'язані рівні — від ідентифікації та мобілізації активних груп населення до реалізації їхніх ініціатив і стратегічного планування. Доведено, що системний підхід, який поєднує стратегічне бачення, тактичну координацію та операційний контроль, забезпечує ефективне використання пасіонарного ресурсу у публічному управлінні.***

***Практичне значення дослідження підтверджується прикладами українських територіальних громад, де пасіонарні ініціативи стали каталізатором мобілізації ресурсів, сприяли відновленню інфраструктури та підтримці соціально вразливих груп. Даний досвід засвідчує, що належне інституційне спрямування пасіонарності здатне перетворити локальні ініціативи на важливий елемент державної політики відновлення.***

***Зроблено висновок, що пасіонарність є стратегічним ресурсом відновлення і модернізації держави, а її системне управління формує підгрунтя для розвитку сучасної моделі публічного управління в умовах невизначеності та кризових трансформацій. Запропоновані концептуальні засади мають як наукове, так і прикладне значення, адже орієнтовані на вироблення нових управлінських стратегій, спрямованих на зміцнення соціальної згуртованості та забезпечення сталого розвитку.***

***The article examines the conceptual principles of realizing the potential of passionarity in conditions of uncertainty and transformations caused by military challenges, crises, and modernization of state institutions. Passionarity is proposed to be interpreted not only as a historical and philosophical phenomenon, but as a strategic intangible resource of public administration, capable of consolidating society and ensuring its adaptive potential.***

***An interdisciplinary analysis of the nature of passionarity in socio-philosophical, sociological, psychological, and political dimensions has been carried out. Special emphasis is placed on a managerial approach that allows transforming the spontaneous energy of citizens into a structured resource for development. Endogenous and exogenous factors of the formation of passionarity potential have been identified, which in interaction determine the readiness of citizens to volunteer, self-organize, and participate in the reconstruction of territorial communities.***

***The proposed author's model of passionarity management includes interconnected levels — from identification and mobilization of active population groups to the implementation of their initiatives and strategic planning. It is proven that a systematic approach that combines strategic vision, tactical coordination and operational control ensures the effective use of passionarity resources in public administration.***

***The practical significance of the study is confirmed by examples of Ukrainian territorial communities, where passionarity initiatives have become a catalyst for resource mobilization, contributed to the restoration of infrastructure and support for socially vulnerable groups. This experience shows that proper institutional direction of passionarity can transform local initiatives into an important element of state recovery policy.***

***It is concluded that passionarity is a strategic resource for the restoration and modernization of the state, and its systemic management forms the basis for the development of a modern model of public administration in conditions of uncertainty and crisis transformations. The proposed conceptual frameworks have both scientific and applied significance, as they are focused on developing new management strategies aimed at strengthening social cohesion and ensuring sustainable development.***

*Ключові слова: пасіонарність, публічне управління, трансформації, відновлення, громадянське суспільство, соціальна згуртованість, управлінська модель, стратегічний ресурс.*

*Key words: passion, public administration, transformation, recovery, civil society, social cohesion, management model, strategic resource.*

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

Впродовж останніх десятиліть в Україні активно дискутуються питання модернізації публічного управління та пошуку нових ресурсів для забезпечення стійкого розвитку суспільства, особливо в умовах воєнних викликів і масштабної відбудови [1]. У науковому середовищі та практиці державного управління все частіше порушується проблема використання нематеріальних факторів розвитку, зокрема феномену пасіонарності, який розглядається як важливий ресурс консолідації суспільства та підвищення його адаптивного потенціалу [2].

Перші в українській науці спроби концептуалізувати пасіонарність як соціально-управлінську категорію були здійснені ще у працях Я. Іванова, яка трактувала її як рушійну силу етногенезу та цивілізаційних зрушень [1]. Водночас у сучасному науковому дискурсі лише останніми роками спостерігається перехід від історико-філософського розуміння пасіонарності до її трактування як практичного ресурсу публічного управління в умовах кризових і трансформаційних процесів [4].

Сьогодні, коли Україна переживає надзвичайно складний період невизначеності, пов'язаний із воєнними подіями, трансформацією інституцій, зрушеннями у системі цінностей та соціальних відносин, саме потенціал пасіонарності набуває особливого значення. Він проявляється у готовності громадян до волонтерства, мобілізації, самоорганізації, участі в розбудові територіальних громад та сприянні національній єдності [5].

Як і в інших країнах світу, що перебували у стані відновлення після криз (Польща після трансформацій 1990-х, Балканські держави після воєнних конфліктів, країни Балтії у процесі євроінтеграції), в Україні формується запит на створення нової управлінської моделі,

**Таблиця 1. Чинники впливу на формування та реалізацію пасіонарності**

| Тип чинника | Основна характеристика | Приклад впливу на пасіонарність |
|---|---|---|
| Ендогенні | Внутрішні ресурси особистості та групи | Мотиваційні установки, ціннісні орієнтації, готовність до ініціативи та самопожертви |
| Екзогенні | Зовнішнє середовище та суспільні умови | Соціально-політичні кризи, війни, культурно-історична пам'ять, національні символи та традиції |

Джерело: авторська розробка.

яка здатна інтегрувати пасіонарний потенціал у механізми державної політики та місцевого самоврядування [6].

Для забезпечення ефективності цього процесу потрібні не лише інституційні та правові інструменти, але й розробка концептуальних засад управління пасіонарністю як ресурсом розвитку. Зазначене дозволить перейти від спонтанного використання енергії суспільної мобілізації до системного управління нею в межах державної політики відновлення та трансформації.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аспекти формування та реалізації пасіонарного потенціалу в суспільстві досліджувалися у працях таких українських учених, як Я. Іванова [1], В. Слюсар [2], Л. Матвєєва [3], Є. Таран [4], Н. Підбережник [5], О. Довгаль [6], О. Руденко [7]. У зарубіжній науці проблематика пасіонарності та суспільної мобілізації висвітлювалася у працях Ш. Акурауна [8], Цз-Лі Ван [9]. Водночас більшість досліджень зосереджується на історико-філософському та соціокультурному вимірі пасіонарності. Питання ж управління цим потенціалом у період невизначеності та трансформацій розроблені лише частково і залишаються несистематизованими.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Обгрунтування концептуальних засад реалізації потенціалу пасіонарності у період невизначеності та трансформацій, задля визначення управлінських механізмів, здатних трансформувати стихійний суспільний імпульс на структурований ресурс державного розвитку.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Поняття "пасіонарність" у вітчизняній науці уперше було грунтовно осмислене в історико-культурній концепції Я. Іванової, яка визначала його як "надлишок біохімічної енергії" людини або групи, що зумовлює їхню здатність виходити за межі буденних інстинктів самозбереження та спрямовувати сили на досягнення вищих, суспільно значущих цілей [1]. Науковець підкреслювала, що саме завдяки пасіонарності виникають етноси, держави, цивілізації. Проте в умовах сучасних суспільних трансформацій категорія пасіонарності потребує нового прочитання у площині публічного управління.

У сучасній інтерпретації пасіонарний потенціал можна визначити як інтегральну характеристику соціальної системи, яка відображає ступінь готовності окремих індивідів і суспільних груп до ініціативної діяльності, здатність до самопожертви та прагнення реалізовувати суспільні ідеали навіть в умовах невизначеності й ризику [2; 3]. На відміну від суто емоційних чи стихійних проявів масової поведінки, потенціал пасіонарності розглядається як системний ресурс, що може бути виявлений, підтриманий і спрямований завдяки механізмам публічного управління.

У науковій літературі виокремлюють кілька підходів до аналізу цього явища. Соціально-філософський підхід розглядає пасіонарність як культурно-історичний феномен, пов'язаний з духовною енергією нації [4]. Соціологічний підхід наголошує на мобілізаційних функціях пасіонарності, які забезпечують згуртування суспільства в кризові періоди [9]. У психологічному дискурсі вона трактується як особистісна характеристика — сукупність ціннісних орієнтацій, мотиваційних установок та здатності до ризикованої поведінки [8]. У політичній науці пасіонарність інтерпретується як чинник легітимізації влади через суспільну підтримку трансформаційних змін [10].

Управлінський підхід дозволяє інтегрувати всі ці інтерпретації, трактуючи пасіонарність як нематеріальний ресурс публічного управління, що уможливлює швидку адаптацію державних інституцій і громадянського суспільства до умов невизначеності. У цьому сенсі управління пасіонарним потенціалом передбачає:

— ідентифікацію пасіонарних індивідів та груп;

— створення механізмів для їхньої соціальної реалізації (через участь у волонтерських, інноваційних, військово-оборонних, політичних чи культурних процесах);

— формування комунікативного простору, де їхня енергія може бути спрямована в конструктивне русло;

— мінімізацію ризиків радикалізації, що іноді супроводжують високі рівні пасіонарності [4; 5].

Формування пасіонарного потенціалу визначається складною взаємодією ендогенних та екзогенних факторів. Ендогенні чинники пов'язані із внутрішніми характеристиками особистості та суспільства, тоді як екзогенні — із зовнішнім оточенням та історичними обставинами. Для наочності наведемо систематизовану таблицю 1.

Як видно з таблиці 1, ендогенні чинники визначають готовність індивіда або групи діяти активно, а екзогенні створюють умови, які або стимулюють, або стримують цю активність. У сучасній Україні вплив екзогенних факторів особливо помітний на фоні воєнного конфлікту, мобілізації громадян, інформаційних кампаній та активізації волонтерського руху [6; 7].

Таким чином, управління пасіонарністю вимагає врахування як внутрішніх, так і зовнішніх детермінант, що дозволяє перетворювати енергію пасіонарності на структурований ресурс відновлення територій та модернізації державних інституцій.

Сучасна практика публічного управління свідчить, що стихійна активність суспільства без системних управлінських підходів не завжди приводить до ефективного відновлення державних та громадських інститутів. Саме тому науковці та практики пропонують моделювання пасіонарності як структурованого ресурсу, який можна інтегрувати у механізми публічного управління.

**Рис. 1. Концептуальна модель управління потенціалом пасіонарності**

Джерело: складено автором роботи.

Управлінська модель реалізації потенціалу пасіонарності передбачає поєднання трьох взаємопов'язаних рівнів: стратегічного, тактичного та операційного. На стратегічному рівні визначаються загальні цілі мобілізації пасіонарного потенціалу та його роль у відновленні територій, розвитку громад та забезпеченні соціальної згуртованості. Тут враховується історико-культурна спадщина, національні цінності та культурно-психологічні характеристики населення, які формують основу пасіонарної готовності суспільства [8].

На тактичному рівні реалізується взаємодія між державними інституціями, органами місцевого самоврядування та громадськими об'єднаннями. Даний рівень включає створення умов для активної участі громадян у волонтерських, інноваційних та культурних проєктах, забезпечення комунікативного середовища для формування суспільного консенсусу та координації дій. Важливим аспектом є адаптація існуючих інституційних механізмів до умов невизначеності та швидких змін [9].

На операційному рівні відбувається конкретна реалізація пасіонарних ініціатив: формування груп активістів, спрямування їхніх ресурсів на відбудову інфраструктури, підтримку освітніх та соціальних програм, участь у захисті територіальної цілісності та культурного відновлення громад. На цьому рівні ключовим є баланс між автономією пасіонарних груп та координованими діями держави, щоб уникнути потенційної радикалізації або хаотичності дій [10].

Для наочності концептуальна модель (рис. 1) управління пасіонарністю може бути представлена описовою структурою, де кожен рівень взаємопов'язаний із попереднім і наступним, формуючи єдину систему, здатну мобілізувати ресурси суспільства без втрати контролю і координації. Така модель дозволяє ефективно інтегрувати пасіонарність у процеси відновлення територій і модернізації державних інститутів, перетворюючи її на стійкий ресурс управління.

Зазначена модель є єдиною системою, де кожен рівень взаємопов'язаний із попереднім і наступним, що дозволяє не лише мобілізувати ресурси суспільства, а й зберігати контроль, координацію та прозорість дій. Вона забезпечує послідовний перехід від виявлення пасіонарного потенціалу до його стратегічного використання, створюючи стійкий ресурс управління, здатний підтримувати відновлення територій, модернізацію інституцій та підвищення соціальної згуртованості громад.

Управління пасіонарним потенціалом на практиці вимагає поєднання стратегічного бачення, тактичної координації та операційного контролю. Для забезпечення ефективності цієї діяльності необхідно розробляти алгоритми реалізації, які дозволяють перетворити стихійну енергію громадян на структурований ресурс державного розвитку. Одним із прикладів успішної інтеграції пасіонарності у процеси відновлення є досвід українських територіальних громад, що постраждали від

воєнних дій та окупації. Так, у Донецькій та Луганській областях, а також у громадах півдня України, громадяни створювали волонтерські об'єднання, які займалися відбудовою інфраструктури, підтримкою соціально вразливих груп та організацією культурно-освітніх проєктів. У цих громадах прояви пасіонарності стали каталізатором швидкої мобілізації ресурсів і залучення державних структур до координації процесу відновлення [3].

На основі аналізу таких практик можна виокремити кілька ключових принципів реалізації пасіонарного потенціалу, що формують ефективний алгоритм управління. По-перше, важливо створити систему комунікацій та обміну інформацією, яка забезпечує прозорість ініціатив та дозволяє оперативно реагувати на виклики. По-друге, необхідна інституційна підтримка пасіонарних груп через надання ресурсів, координацію дій та верифікацію результатів, що гарантує узгодженість з державними та місцевими пріоритетами. По-третє, слід застосовувати методи оцінки ефективності пасіонарних ініціатив, які дозволяють визначити вплив конкретних дій на відновлення території, соціальну згуртованість та розвиток інституцій [11].

Отже, інтеграція пасіонарності в систему відновлення територіальних громад доводить, що саме активність громадянського суспільства, підкріплена належною інституційною підтримкою, здатна стати потужним чинником соціально-економічної трансформації. Пасіонарні ініціативи, спрямовані на відбудову та підтримку життєдіяльності громад, не лише посилюють стійкість локальних спільнот, а й формують підгрунтя для сталого розвитку у довгостроковій перспективі. Таким чином, ефективне поєднання енергії громадян, ресурсів держави та можливостей бізнесу створює комплексну модель відновлення, де кожен елемент підсилює інший, забезпечуючи цілісність і результативність процесів відбудови.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дозволяє окреслити ключові концептуальні засади реалізації потенціалу пасіонарності у період невизначеності та трансформацій. Теоретичний аналіз показав, що пасіонарність не є лише історико-культурним феноменом, а виступає важливим нематеріальним ресурсом суспільства, який здатен забезпечити мобілізацію громад, підвищення соціальної згуртованості та відновлення територій.

Водночас аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду показав, що стихійна активність суспільства без управлінських механізмів часто не призводить до системних результатів. Впровадження структурованих моделей управління пасіонарністю — з інтеграцією стратегічного, тактичного та операційного рівнів — дозволяє перетворити соціальну енергію на стійкий ресурс публічного управління.

Практичні алгоритми реалізації пасіонарності, продемонстровані на прикладі українських територіальних громад, підтверджують, що поєднання ідентифікації потенціалу, мобілізації, реалізації ініціатив та оцінки ефективності забезпечує оптимізацію процесу відновлення. Зазначений підхід дозволяє одночасно підтримувати автономію громадян, запобігати хаотичності дій та спрямовувати енергію суспільства на конструктивні цілі.

Інтеграція теоретичних і практичних аспектів управління пасіонарністю відкриває можливості для розробки системи публічного управління нового покоління, яка здатна діяти в умовах невизначеності, кризових трансформацій та воєнних загроз. Впровадження запропонованих концептуальних засад сприятиме підвищенню ефективності публічного управління, відновленню територій та зміцненню соціальної згуртованості населення, що є ключовим фактором сталого розвитку держави.

Таким чином, дослідження демонструє, що пасіонарний потенціал є стратегічним ресурсом, управління яким потребує системного підходу, поєднання наукових розробок та практичних алгоритмів, адаптованих до умов конкретної територіальної громади.

Література:

1. Іванова Я. Сутність пасіонарності як властивості особистості. Психологія і суспільство. 2016. № 3. С. 115—121. URL: https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/6534/1/Іванова%20Я..pdf (дата звернення: 23.08.2025).

2. Слюсар В. Громадська участь пасіонаріїв як агентів "міфічного насилля" у соціальних трансформаціях. Studia Politologica Ucraino-Polona. 2015. № 5. С. 220—225. URL: https://journals.uran.ua/index.php/2312-8933/article/download/166474/165972 (дата звернення: 23.08.2025).

3. Матвєєва Л. В. Особливості пасіонарності в системі публічного управління. Право та державне управління. 2024. № 3. С. 88—94. URL: http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/3_2024/14.pdf (дата звернення: 23.08.2025).

4. Таран Є. І. Особливості публічного управління в умовах формування інформаційного суспільства. Держава та регіони. 2020. № 2 (70). С. 22—26. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2020/5.pdf (дата звернення: 23.08.2025).

5. Підберезник Н. Проблеми публічного управління у багатоетнічному суспільстві. Науковий вісник "Демократичне врядування". 2016/2017. № 18/19. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/feb/26698/150932-articletext-326299-1-10-20181213.pdf (дата звернення: 23.08.2025).

6. Довгаль О. В. Розвиток сільських територій в умовах децентралізації. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2018. № 4. С. 268—279. URL: http://ujae.org.ua/rozvytok-silskyh-terytorij-v-umovah-detsentralizatsiyi/ (дата звернення: 23.08.2025).

7. Руденко О. М. Інтеграція як феномен суспільних трансформацій. Міжнародний науковий вісник. 2017. № 3 (16). С. 113—134. URL: http://visnyk-international.-uzhnu.edu.ua/article/view/2218-5348.2017.3(16).113-134/136683 (дата звернення: 23.08.2025).

8. Shadrach Akuraun. Passion, persistence, and firm growth: Moderating role of environmental uncertainty. BRQ Business Research Quarterly. 2022. № 27 (2). URL: https://www.researchgate.net/publication/358035-

215_Passion_persistence_and_firm_growth_Moderating_role_of_environmental_uncertainty (дата звернення: 23.08.2025).

9. Tz-Li Wang. Realizing potential: a real option perspective on communities of practice in organizational transformation. International Journal of Research in Business and Social Science. 2024. № 13 (1). URL: https://www.researchgate.net/publication/378301318_Realizing_potential_a_real_option_perspective_on_communities_of_practice_in_organizational_transformation (дата звернення: 23.08.2025).

10. Akuraun Shadrach Iyortsuun. Passion, persistence, and firm growth: Moderating role of environmental uncertainty. BRQ Business Research Quarterly. 2024. № 27. URL: https://journals.sagepub.com/toc/brqa/27/4 (дата звернення: 23.08.2025).

11. Матвєєва Л. Пасіонарність нації як ресурс публічного управління: теоретичні підходи. Публічне управління та місцеве самоврядування. 2023. № 3. URL: https://journals.politehnica.dp.ua/index.php/public/article/view/474 (дата звернення: 23.08.2025).

References:

1. Ivanova, Ya. (2016), "The essence of passionarity as a property of personality", Psychology and Society, vol. 3, pp. 115—121, available at: https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/6534/1/%D0%98%D0%B2%D0%B0%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%B0%20%D0%AF..pdf (Accessed 23.08.2025).

2. Slyusar, V. (2015), "Public participation of passionaries as agents of "mythical violence" in social transformations", Studia Politologica Ucraino-Polona, vol. 5, pp. 220—225, available at: https://journals.uran.ua/index.php/2312-8933/article/download/166474/165972%20 (Accessed 23.08.2025).

3. Matveeva, L. V. (2024), "Eculiarities of passionarity in the system of public administration", Law and public administration, vol. 3, pp. 88—94, available at: http://www.pdu-journal.kpu.zp.ua/archive/3_2024/14.pdf (Accessed 23.08.2025).

4. Taran, E. I. (2020), "Peculiarities of public administration in the conditions of the formation of an information society", State and Regions, vol. 2 (70), pp. 22—26, available at: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2020/5.pdf (Accessed 23.08.2025).

5. Pidberezhnyk, N. (2016/2017), "Problems of public administration in a multiethnic society", Scientific Bulletin "Democratic Governance", vol. 18/19, available at: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/feb/26698/150932-articletext-326299-1-10-20181213.pdf (Accessed 23.08.2025).

6. Dovgal, O. V. (2018), "Development of rural areas in the context of decentralization", Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology, vol. 4, pp. 268-279, available at: http://ujae.org.ua/rozvytok-silskyh-terytorij-v-umovah-detsentralizatsiyi/ (Accessed 23.08.2025).

7. Rudenko, O. M. (2017), "Integration as a phenomenon of social transformations", International Scientific Bulletin, vol. 3 (16), pp. 113—134, available at: http://visnyk-international.uzhnu.edu.ua/article/view/2218-5348.2017.3(16).113-134/136683 (Accessed 23.08.2025).

8. Akuraun, S. (2022), "Passion, persistence, and firm growth: Moderating role of environmental uncertainty", BRQ Business Research Quarterly, vol. 27 (2), available at: https://www.researchgate.net/publication/358035215_Passion_persistence_and_firm_growth_-Moderating_role_of_environmental_uncertainty (Accessed 23.08.2025).

9. Wang, T. (2024), "Realizing potential: a real option perspective on communities of practice in organizational transformation", International Journal of Research in Business and Social Science, vol. 13 (1), available at: https://www.researchgate.net/publication/378301318_Realizing_potential_a_real_option_perspective_on_communities_of_practice_in_organizational_-transformation (Accessed 23.08.2025).

10. Akuraun, S. I. (2024), "Passion, persistence, and firm growth: Moderating role of environmental uncertainty", BRQ Business Research Quarterly, vol. 27, available at: https://journals.sagepub.com/toc/brqa/27/4 (Accessed 23.08.2025).

11. Matveeva, L. (2023)., "Passionarity of the nation as a resource of public administration: theoretical approaches]", Public administration and local self-government, vol. 3, available at: https://journals.-politehnica.dp.ua/index.php/public/article/view/474 (Accessed 23.08.2025).

*Стаття надійшла до редакції 09.09.2025 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

УДК 351.865 (477)

*В. В. Логоша,*
*к. ю. н., юрисконсульт*
*ORCID ID: https://orcid.org/0009-0003-8447-5395*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.18.238

# СПІВПРАЦЯ УКРАЇНИ ТА ЄВРОПЕЙСЬКОГО СОЮЗУ В СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ: ПЕРЕВАГИ ТА НЕДОЛІКИ

V. Lohosha,
PhD in Law, Legal Advisor

## COOPERATION BETWEEN UKRAINE AND THE EUROPEAN UNION IN THE FIELD OF ENSURING ENERGY SECURITY: ADVANTAGES AND DISADVANTAGES

***Енергетична співпраця України та Європейського Союзу має доволі велике значення у процесі забезпечення енергетичної безпеки не лише для нашої держави, але й для самого Європейського Союзу. Беручи до уваг те, що Україна знаходиться в центрі розгалуження енергетичних мереж, вона вважається своєрідним "транзитним вузлом" для забезпечення енергоносіями європейські країни, що наділяє вагомістю їй партнерство з Європейським Союзом. Однак, зважаючи на геополітичні загрози сучасності, зокрема повномасштабне вторгнення Російської Федерації на територію нашої держави, а також світові трансформації в сфері забезпечення енергетичної безпеки, зокрема перехід до відновлюваної енергетики, співпраця України та Європейського Союзу ще більше актуалізується.***

***В статті розкрито переваги та недоліки співпраці України та Європейського Союзу в сфері забезпечення енергетичної безпеки. Встановлено, що співпраця України з ЄС у сфері забезпечення енергетичної безпеки володіє значним потенціалом, проте вимагає комплексного підходу та посиленого фінансово-технічного сприяння зі сторони європейських союзників.***

***Energy cooperation between Ukraine and the European Union is of great importance in the process of ensuring energy security not only for our state, but also for the European Union itself. Taking into account the fact that Ukraine is located in the center of the branching of energy networks, it is considered a kind of "transit node" for providing energy carriers to European countries, which gives its partnership with the European Union significance. However, given the geopolitical threats of today, in particular the full-scale invasion of the Russian Federation into the territory of our state, as well as global transformations in the field of ensuring energy security, in particular the transition to renewable energy, cooperation between Ukraine and the European Union is becoming even more relevant. The article reveals the advantages and disadvantages of cooperation between Ukraine and the European Union in the field of ensuring energy security. It is established that the main advantages of this cooperation should be considered the protection of the domestic energy system from the possible***

***danger of outages and the possibility of receiving emergency assistance from European countries; renewal of the state's energy facilities and the sequential withdrawal of obsolete nuclear and coal units; expansion of the use of "green" energy, which will allow accelerating the decarbonization of the energy sector; creation of competitive conditions for the fuel and energy complex and strengthening of competition in wholesale energy markets, which will allow regulating and stabilizing energy prices. Among the potential shortcomings of Ukraine's cooperation with the EU in the field of ensuring energy security, one should consider the unpreparedness of the domestic energy market in the context of untimely or partial compliance of the market and foreign trade activities with the requirements of EU Regulation 1227/2011 regarding the openness of wholesale energy markets; ineffectiveness of antitrust measures in the Ukrainian energy market; rapid transition to "green" energy and the loss of nuclear energy, which is considered the most important export-oriented resource.***

***Thus, Ukraine's cooperation with the EU in the field of ensuring energy security plays an important strategic role not only for our country, but also for the Union. In addition, Ukraine's cooperation with the EU opens up new prospects for Ukraine for attracting investments, decarbonization and modernization of infrastructure facilities. However, there are also certain problems in this area, which are related to the need to modernize the energy infrastructure, increase the share of "green" energy and energy efficiency.***

*Ключові слова: енергетика, енергетична безпека, співпраця, Європейський Союз, переваги, недоліки.*
*Key words: energy, energy security, cooperation, European Union, advantages, disadvantages.*

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

Співпраця України та Європейського Союзу (ЄС) в сфері забезпечення енергетичної безпеки розпочалася у 2005 році із підписанням "Меморандуму про узгодженість дій стосовно співпраці в енергетичній сфері. Наприкінці 2008 року розпочато діалог між Україною та Європейською Комісією стосовно приєднання нашої держави до Енергетичного Співтовариства. І лише на початку 2011 року вступив у дію "Протокол про приєднання України до Договору про заснування Енергетичного Співтовариства" [1], що підтвердило членство України у даному Співтоваристві. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони [2] започаткувала подальшу співпрацю зокрема й в сфері забезпечення енергетичної безпеки, а також розпочато впровадження європейських директив у сфері енергоефективності у вітчизняну законодавчу базу.

На сьогоднішній день найважливіша задача співпраці України та ЄС в сфері енергетики полягає в тому, що зміцненні енергетичної стійкості, розподілі джерел та напрямів постачання енергоресурсів, колективній протидії російській агресії в контексті захисту та відновлення українських інфраструктурних об'єктів. Водночас не втрачають актуальності також і питання, пов'язані із розвитком енергоефективності та енергозбереження, відновлювальної енергетики, черговою адаптацією вітчизняної законодавчої бази відповідно до європейських стандартів, забезпеченням участі нашої країни у ініціативі "Європейський зелений курс", співробітництвом у сферах енергоефективності, розвитком "зеленої" енергетики та ядерної безпеки тощо. В сучасних умовах коли Росія використовує енергію в якості зброї, проблематика функціонування енергетичної сфери та співпраці України з ЄС у низці напрямків набуває виняткової актуальності.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дану проблематику досліджували такі науковці як Н. Гербут, О. Дєгтяр, А. Іващенко, В. Кузь, К. Набока та інші. Однак, попри наявність суттєвого наукового доробку вище зазначених науковців, проблематика реалізації співпраці України з ЄС в сфері енергетики потребує більш грунтовного дослідження задля розкриття її головних переваг та недоліків.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної статті є визначення переваг та недоліків співпраці України та Європейського Союзу в сфері забезпечення енергетичної безпеки.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Підписання Маастрихтського договору, який юридично започаткував Європейський Союз у 1992 році дало можливість сформувати єдину політику країн-членів союзу стосовно зменшення масштабів споживання палива та енергії за допомогою введення засобів державного регулювання шляхом податково-земельних стимулів (податкові канікули та відстрочка орендної плати) та фінансового сприяння уряду (надання кредитів, анулювання боргу). Однак вплив глобалізації та зміна політико-економічного становища в ЄС призвели до зміни в розумінні стратегічних напрямів розвитку енергетичної сфери шляхом переходу від прямого державного регулювання сфер енергетики до побудови єдиної енергетичної інфраструктури з першочерговим акцентом на інноваційності. Характерною специфікою для європейських країн є забезпечення енергетичної безпеки і визначення пріоритетів в даній галузі.

Співпраця України з ЄС у сфері забезпечення енергетичної безпеки включає в себе "зовнішній вимір", адже наша держава докладає чимало зусиль для набуття членства в Союзі. Так, на даний час Україна є повноправним учасником Енергетичного співтовариства. Договір про заснування Енергетичного співтовариства чітко визначає обов'язки членів співтовариства вводити acquis communautaire в енергетичній сфері [3]. При цьому для України важливу роль відіграє завдання, пов'язане із вдалим пристосуванням та імплементацією Директиви 2003/55/ЄС Європейського Парламенту та Ради Європейського Союзу стосовно спільних правил для внутрішнього ринку природного газу, яка скасовує Директиву 98/30/ЄС [4] у вітчизняне законодавство. Адаптація українського законодавства до енергетичних стандартів ЄС дасть можливість забезпечити максимально тісне секторальне співробітництво у двобічному форматі взаємозв'язків Україна — ЄС, що, в свою чергу, дозволить забезпечити повне пристосування вітчизняної енергетичної сфери до відповідної сфери ЄС.

Беручи до уваги те, що "Україна у 2011 році приєдналась до Договору про заснування Енергетичного співтовариства та ратифікувала норми законодавства ЄС у визначеній сфері, це сприятиме не тільки налагодженню стратегічно вигідних партнерських відносин, а й підвищенню рівня енергетичної безпеки держави, раціональному використанню паливно-енергетичних ресурсів, посиленню інвестиційної привабливості України для іноземних інвесторів. Відповідно до вищезазначеного документа Україна зобов'язана була імплементувати Директиву 2006/32/ЄС Європейського Парламенту і Ради від 05 квітня 2006 р. та Директиву 2012/27/ЄС Європейського Парламенту і Ради від 25 жовтня 2012 р. [5] щодо енергетичної ефективності. Такі кроки слугували формуванню передумов співпраці України та ЄС в енергетичній сфері, результатом такої діяльності стало підписання Меморандуму про взаєморозуміння щодо Стратегічного енергетичного партнерства між Україною та Європейським Союзом спільно з Європейським співтовариством з атомної енергії [6]. Згідно з документом чотирма ключовими напрямами спільної політики було визначено ядерну безпеку; енергоефективність; інтеграцію ринків електроенергії та газу; створення безпечних умов для постачання енергоносіїв" [7, с. 118].

У березні 2022 року Україна стала учасником європейської енергетичної системи ENTSO-E. Із повномасштабною агресією Росії "приєднання до ENTSO-E відбулося майже на рік швидше запланованого. Це дозволяє Україні постачати електроенергію до Європи, а за потреби — імпортувати її" [8, с. 27]. Для європейських країн подібне включення вітчизняної енергосистеми до європейської електромережі дозволяє зменшити російський вплив на Центрально-західний європейський континент в енергетичній сфері, а також підвищити рівень енергетичної безпеки у кожній країни, передбаченою системою ENTSO-E.

В даному контексті на нашу думку варто чітко розуміти переваги та недоліки співпраці України з ЄС у сфері забезпечення енергетичної безпеки. Так, основними перевагами даної співпраці слід вважати:

1) захищеність вітчизняної енергетичної системи від можливої небезпеки відключень та можливість одержання аварійної допомоги від європейських країн;

2) оновлення енергетичних об'єктів держави та послідовне виведення застарілих атомно-вугільних блоків;

3) розширення застосування "зеленої" енергетики, що дозволить прискорити декарбонізацію енергетичного сектору;

4) створення конкурентних умов паливно-енергетичного комплексу та посилення конкурентної боротьби на гуртових ринках енергоносіїв, що дозволить врегулювати та стабілізувати ціни на енергоносії.

Отже, цілком очевидно, що співпраця України з ЄС у сфері забезпечення енергетичної безпеки володіє значним потенціалом, проте вимагає комплексного підходу та посиленого фінансово-технічного сприяння зі сторони європейських союзників. Україна не полишає спроб інтегруватися до європейських енергетичних ринків, проте задля досягнення повного узгодження з європейськими стандартами потрібно виконувати наступні реформи, осучаснити інфраструктуру та активніше стимулювати капіталовкладення в "зелені" технології. При цьому ефективне публічне управління має важливе значення в процесі забезпечення успішної співпраці України з ЄС у сфері енергетики. Так, органи публічної влади несуть відповідальність за розробку та імплементацію законодавчого забезпечення, що має узгоджуватися з європейськими стандартами, зокрема у сфері забезпечення енергетичної безпеки, екологічних норм та ринку енергоносіїв.

Натомість потенційними недоліками співпраці України з ЄС у сфері забезпечення енергетичної безпеки слід вважати:

1) непідготовленість вітчизняного енергетичного ринку в контексті невчасної чи часткової відповідності ринку та зовнішньоторговельної діяльності до вимог регламенту ЄС 1227/2011 стосовно відкритості гуртових енергетичних ринків;

2) неефективність антимонопольних заходів на ринку енергоносіїв України;

3) швидкий перехід на "зелену" енергію та втрату атомної енергетики, що вважається найважливішим експортоорієнтованим ресурсом.

Варто зазначити, що у контексті співпраці з ЄС у сфері забезпечення енергетичної безпеки, наша держава активно взаємодіє з INOGATE, що надає вагому допомогу в різних сферах енергетичного сектора. Дана допомога включає: енергетичні ринки (удосконалення законодавства стосовно електро— та газопостачання, введення засобів контролю за якістю послуг); розробку енергетичних стандартів; аналітика енергетичного ринку (заходи, спрямовані на збір та розробку якісних паливно-енергетичних балансів); ефективне використання енергетичних запасів; капіталовкладення в енергетику; розробка енергетичної стратегії та цінової політики. Відтак, можна дійти висновку про досить різноманітні форми співпраці України з міжнародними організаціями в контексті енергетичного розвитку України. На нашу думку, потрібно на далі ще більше розвивати енергетичні проекти та програми, покликані розвивати виробництво енергії на основі "зеленої" енергетики.

Як зазначає О. Дєгтяр, "між Україною та ЄС було підписано угоду, яка включає окрему главу, присвячену енергетичному співробітництву. У рамках угоди між ЄС та України з питань енергетики визначено конкретні завдання, що відповідають всебічним та широким цілям" [9, с. 59]. Дані завдання полягають у розробці енергетичної стратегії та політики; регулятивному реформуванні та участі у регіональному енергетичному співробітництву задля створення конкурентоспроможних та відкритих енергетичних ринків, що узгоджуються з європейськими стандартами; розвитку енергетичної інфраструктури, зокрема проектів, які спрямовані на розподіл джерел енергії та постачальників відповідно до економічної ефективності та екологічної прийнятності; зміцненні стійкості та безпеки постачання енергетичних ресурсів, торгівлі, транзиту та транспортування на взаємовигідній основі згідно з європейськими правилами та нормами; популяризації енергоефективності та енергозбереження через спорудження енергозберігаючих будівель.

З вище наведених питань передбачається ведення постійного діалогу та співпраці між Україною та ЄС. Проте передусім наша держава повинна зосередитися на адаптації вітчизняного законодавства до європейських норм. Отже, як було уже зазначено, Україна тісно співпрацює з ЄС у сфері забезпечення енергетичної безпеки. Так, на даний час уже ухвалено першочергові рішення та розпочалася законотворча діяльність у даній галузі. Проте варто розуміти, що в подальшому очікується великий шлях у євроінтеграційному напрямі. Передусім вважаємо, що дорожні карти, які розробив ЄС для держави-кандидата, потребують інтенсивнішої роботи усіх рівнів публічного управління, а енергетична сфера буде мати велику вагу у даному процесі.

Погоджуємося з думкою К. Набоки та А. Іващенка, "перспективи інтеграції України з європейськими енергетичними ринками залежать від успіху в кількох ключових напрямах. Перш за все, це подальша декарбонізація енергетичного сектору. Для цього необхідно збільшити частку відновлюваних джерел енергії, таких як вітрова, сонячна і біоенергетика, а також впроваджувати сучасні технології для зменшення викидів парникових газів. Крім того, Україна має розвивати інфраструктурні проекти, спрямовані на збільшення можливостей для експорту енергії в Європу. Це включає розширення існуючих мереж передачі електроенергії, будівництво нових з'єднань з європейськими країнами, а також модернізацію газотранспортної системи, яка є важливим елементом для забезпечення транзиту енергоресурсів до ЄС" [10, с. 74].

Отже, задля зміцнення позиціонування нашої держави на міжнародному ринку необхідно забезпечити належний рівень конкурентоспроможності вітчизняної енергетичної сфери. Через це, на нашу думку, доцільно забезпечити регулярність енергетичного аудиту з метою визначення граничних цін на енергоресурси та потенційні зміни в бюджетах суб'єктів господарювання у відповідності до підвищення тарифів на такі ресурси.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, співпраця України з ЄС у сфері забезпечення енергетичної безпеки відіграє важливу стратегічну роль не лише для нашої країни, але й для Союзу також. Україна з доволі великими енергетичними можливостями, плавно долучається до європейського енергетичного ринку, що дозволяє підвищити стійкість її енергетичного комплексу, особливо в умовах світових загроз, зокрема війни та дефіциті енергії. Крім цього, співпраця України з ЄС відкриває Україні нові перспективи для залучення капіталовкладень, декарбонізації та модернізації інфраструктурних об'єктів. Проте існують також і певні проблеми в даній сфері, які пов'язані із потребою у модернізації енергетичної інфраструктури, зростанні питомої ваги "зеленої" енергії та енергоефективності. Тому на даний час варто зосередитися на розвитку інфраструктурного забезпечення для експортування електроенергії до європейських країн, що сприятиме підвищенню енергетичної безпеки не лише нашої держави, але й ЄС зокрема.

Рівень енергетичної безпеки держави вважається важливим важелем впливу на соціально-економічний розвиток держави та рівень суспільної життєдіяльності. Через це перспективним напрямом подальших розвідок слід вважати дослідження досвіду зарубіжних держав у сфері забезпечення енергетичної безпеки, оскільки це дасть можливість удосконалити вітчизняну нормативно-правову базу, а також відстояти національні пріоритети в даній сфері завдяки міжнародному співробітництву та енергоефективності.

Література:

1. Протокол про приєднання України до Договору про заснування Енергетичного Співтовариства від 24 вересня 2010 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_a27#Text

2. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони від 27 червня 2014 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text

3. Договір про заснування Енергетичного Співтовариства від 25.10.2005 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_926#Text

4. Директиви 2003/55/ЄС Європейського Парламенту та Ради Європейського Союзу стосовно спільних правил для внутрішнього ринку природного газу, яка скасовує Директиву 98/30/ЄС від 26.06.2003 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_380#Text

5. Директива Європейського Парламенту і Ради 2012/27/ЄС від 25.10.2012 р. про енергоефективність, внесення змін до директив 2009/125/ЄС і 2010/30/ЄС та про скасування директив 2004/8/ЄС і 2006/32/ЄС. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_017-12#Text

6. Меморандум про взаєморозуміння щодо Стратегічного енергетичного партнерства між Україною та Європейським Союзом спільно з Європейським Співтовариством з атомної енергії від 24.11.2016 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_003-16#Text

7. Кузь В. Імплементація іноземного досвіду забезпечення енергетичної безпеки держави в рамках удосконалення енергетичної політики України. Університетські наукові записки. 2022. № 3 (87). С. 116—124.

8. Гербут Н.А. Співробітництво ЄС та України в енергетичній сфері: напрямки взаємодії, перспективи, проблеми. Політикус. 2023. Випуск 5. С. 25—30.

9. Дєгтяр О.А. Політика енергетичної безпеки України: стратегічні виклики та міжнародна співпраця. Публічне управління і політика. 2024. № 2. С. 56—63.

10. Набока К.О., Іващенко А.М. Стратегічне партнерство між Україною та європейським Союзом у сфері енергетики: виклики та можливості. Держава та регіони. 2024. № 3. С. 70—76.

References

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (2010), "Protocol on the Accession of Ukraine to the Treaty establishing the Energy Community", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_a27#Text (Accessed 4 September 2025).

2. 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 4 September 2025).

3. The Verkhovna Rada of Ukraine (2005), "Treaty establishing the Energy Community", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_926#Text (Accessed 4 September 2025).

4. The Verkhovna Rada of Ukraine (2003), "Directive 2003/55/EU of the European Parliament and of the Council of the European Union concerning common rules for the internal market in natural gas, repealing Directive 98/30/EU", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_380#Text (Accessed 4 September 2025).

5. The Verkhovna Rada of Ukraine (2012), "Directive 2012/27/ U of the European Parliament and of the Council of 25.10.2012 on energy efficiency, amending Directives 2009/125/EU and 2010/30/EC and repealing Directives 2004/8/EU and 2006/32/EU", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_017-12#Text (Accessed 4 September 2025).

6. The Verkhovna Rada of Ukraine (2016), "Memorandum of Understanding on the Strategic Energy Partnership between Ukraine and the European Union in conjunction with the European Atomic Energy Community", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_003-16#Text (Accessed 4 September 2025).

7. Kuz, V. (2022), "Implementation of foreign experience in ensuring the energy security of the state within the framework of improving the energy policy of Ukraine", Universytetski naukovi zapysky, vol. 3 (87), pp. 116—124.

8. Herbut, N.A. (2023), "Cooperation between the EU and Ukraine in the energy sector: areas of interaction, prospects, problems", Politykus, vol. 5, pp. 25—30.

9. Diehtiar, O.A. (2024). "Energy security policy of Ukraine: strategic challenges and international cooperation", Publichne upravlinnia i polityka, vol. 2, pp. 56—63.

10. Naboka, K.O. and Ivashchenko, A.M. (2024). "Strategic partnership between Ukraine and the European Union in the energy sector: challenges and opportunities", Derzhava ta rehiony, vol. 3, pp. 70—76.

*Стаття надійшла до редакції 10.09.2025 р.*

УДК 351:614.2

*М. В. Сікало,*
*к. держ. упр., докторант кафедри економічної політики та менеджменту,*
*ННІ "Інститут державного управління" ХНУ імені В.Н. Каразіна*
*ORCID ID: https://orcid.org/0000-0001-5949-5712*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.18.243

# ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ХАРКІВЩИНИ: ТРАНЗИТИВНА МОДЕЛЬ ТА ПРАКТИЧНИЙ ДОСВІД

M. Sikalo,
PhD in Public Administration, Doctoral candidate at the Department of Economic Policy and Management,
Educational and Scientific Institute "Institute of Public Administration", V. N. Karazin Kharkiv National University

## DIGITAL TRANSFORMATION IN PUBLIC ADMINISTRATION OF KHARKIV REGION: TRANSITIVE MODEL AND PRACTICAL EXPERIENCE

***У дослідженні розглядаються два ключові етапи цифрової трансформації: 2014—2019 роки, коли формувалася інституційна основа, та 2020—2025 роки, що характеризуються інтеграцією та розвитком інтегрованих сервісів. Методологічно використано низку підходів, на основі зібраних даних пропонується перехідна модель цифрової державності, що охоплює низку складових: організаційну культуру, орієнтовану на інновації, розвинену цифрову інфраструктуру, сучасні технології — особливо інтеграцію штучного інтелекту, яка, здається, має найбільший потенціал, та відповідне правове забезпечення. Порівняння з міжнародним досвідом показує, що Україна рухається у руслі світових лідерів, проте має низку специфічних викликів. До них належать проблеми кібербезпеки, етичні та правові питання застосування штучного інтелекту й блокчейну, інституційна інерція, а також цифровий розрив серед різних груп населення.***

***Цифрова трансформація публічного та муніципального управління після Революції Гідності 2014 року стала одним із визначальних напрямів адміністративної реформи в Україні. Важливу роль у цьому відіграло створення у 2019 році Міністерства цифрової трансформації (Мінцифри), ухвалення спеціальних законів, спрямованих на розвиток цифрових послуг [16; 17; 18; 19; 20; 21], а також запуск, можливо, найбільш масштабних та амбітних національних програм — зокрема, "Держава у смартфоні", "Цифрова освіта" та стратегія WIN-WIN до 2030 року. За наявними міжнародними оцінками, до 2024 року Україна увійшла до п'ятірки країн-лідерів за рівнем розвитку електронних сервісів [9]. Харківська область, яка поєднує потужний IT-сектор і водночас відчутні виклики воєнного часу, демонструє власну динаміку цифровізації. У регіоні створено Департаменти цифрової трансформації як на обласному, так і на міському рівнях, запущено проєкти "Дія.Цифрова громада", реалізуються регіональні програми інформатизації. Серед конкретних досягнень, варто відмітити переведення десятків адміністративних послуг в онлайн-формат [12], розвиток порталу відкритих даних (інформація про автобусні маршрути, заклади освіти, роботу служби "1562") [25], впровадження чатбота "Харків — твій дім" та створення геопорталу на базі відкритих даних. Також регіон неодноразово здобував відзнаки у національних та міжнародних конкурсах: "Найкраще цифрове місто" (Smart City Forum 2020), "Рішення для міських сервісів" ("Дієва громада") та Open Data City 2020) [12].***

***З урахуванням цих факторів сформульовано низку рекомендацій до 2030 року: зміцнення цифрової інфраструктури та кіберстійкості з урахуванням воєнних ризиків, які, на жаль, залишаються високими; інвестиції у цифрову освіту формування культури користування ІТ серед усіх верств населення, від молоді до пенсіонерів; впровадження новітніх технологій — штучного інтелекту та блокчейну — для підвищення ефективності державного управління [25;4]. Висновки дослідження підтверджують, що досвід Харківщини може бути досить показовим прикладом успішної регіональної цифровізації, адже тут досягнуто високої доступності електронних послуг, забезпечено прозорість влади та підтримується активність ІТ-спільноти [12]. Водночас залишається потреба у вирішенні кадрових, інфраструктурних і культурних бар'єрів та розширенні співпраці з міжнародними партнерами. Кращі світові практики — універсальні електронні ідентифікатори, інтегровані "розумні" платформи та високий рівень довіри громадян до онлайн-сервісів — можуть стати орієнтиром для подальшої модернізації влади на місцях.***

***This article analyzes the stages of digital transformation (2014—2019: building the institutional base; 2020—2025: deploying integrated services) using systems-synergetic, institutional-cognitive, and network-platform approaches. Methodologically, this study employs a range of approaches. Based on the collected data, a transitional model of digital statehood is proposed, encompassing multiple interrelated components: an organizational culture oriented toward innovation, a robust digital infrastructure, advanced technologies-particularly the integration of artificial intelligence, which appears to possess the greatest potential-and a corresponding legal and regulatory framework. A comparative analysis is conducted with international best practices. Ukraine's own innovations-such as introducing the first full-fledged digital passport in the world — align with these trends. Major challenges and risks are identified: cybersecurity, ethical and legal issues of AI and blockchain use, and institutional inertia.***

***Digital transformation of public and municipal governance has become a cornerstone of Ukraine's administrative reform since the 2014 Revolution of Dignity and the decentralization reforms. The establishment of the Ministry of Digital Transformation in 2019 and the adoption of specific laws on e-services [16; 17; 18; 19; 20; 21], together with national programs ("State in a Smartphone," "Digital Education," the WIN-WIN innovation strategy to 2030), have driven significant progress: by 2024 Ukraine ranked among the top five countries globally in e-government development [9]. Kharkiv region, combining a strong IT sector with wartime challenges, exhibits a distinctive trajectory of digitalization. The region created Digital Transformation Departments at both the oblast and city levels, and participates in national initiatives like the "Diia.Cyber Community" platform. Notable achievements in Kharkiv and the surrounding area include transitioning dozens of administrative services online [12], expanding an open-data portal (publishing public transport routes, school catchments, and 1562 call-center data) [25], and launching a city chatbot "Kharkiv — your home" and a geoportal utilizing open data. Kharkiv has won multiple awards in digital governance competitions (e.g. Best Digital City at Smart City Forum 2020; Solution for Urban Services in the national "Effective Community" contest; Open Data City Award 2020 [12]).***

***Based on the findings, forward-looking recommendations up to 2030 are outlined: strengthen digital infrastructure and cyber-resilience (especially given war risks), invest in citizen digital literacy and inclusion, and adopt advanced technologies (AI, blockchain) to enhance government efficiency [25;4]. In conclusion, while Kharkiv region has attained high levels of service accessibility, openness and innovation [12], it must address gaps (skills, infrastructure, trust) and continue learning from global leaders (universal e-ID systems, smart nation platforms, AI governance) to fully realize its potential in the digital age.***

*Ключові слова: цифровізація, е-урядування, електронні послуги, відкриті дані, децентралізація, цифрова трансформація, інформаційні технології, штучний інтелект, блокчейн, кібербезпека, публічна адміністрація.*

*Key words: digitalization, e-government, e-services, open data, decentralization, digital transformation, information technology, artificial intelligence, blockchain, cybersecurity, public administration.*

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

Цифрова трансформація публічного управління стала одним із найважливіших напрямів реформування державних і муніципальних структур в Україні. Після 2014 року, Революції Гідності та запуску реформи децентралізації, напругу цифровізації підвищила також боротьба за підвищення ефективності та прозорості влади. У 2019 році уряд утворив Міністерство цифрової трансформації, що значно консолідувало політику в

сфері електронного урядування [9]. Національні ініціативи ("Держава у смартфоні", проєкт цифрової освіти, Стратегія WIN-WIN до 2030 року) і підтримка міжнародних партнерів (EGAP, ПРООН тощо) створили сприятливі умови для впровадження ІТ-рішень у державному секторі. У цьому контексті Харківщина, розташована на східному кордоні України, має свою унікальну траєкторію: поєднуючи сильні ІТ-ініціативи з проблемами воєнного часу та інфраструктурними викликами, регіон активно інтегрує цифрові рішення в роботу місцевої і обласної влади. Метою статті є комплексний аналіз досвіду цифровізації публічного та муніципального управління в Харкові і Харківській області, виокремлення досягнень і проблем, а також проведення порівняльного аналізу з іншими регіонами та передовими міжнародними практиками. Завдання дослідження включають: огляд історичного контексту, опис етапів трансформації, аналіз інституційних структур і стратегій регіону, застосування теоретичних підходів (системно-синергетичного, інституційно-когнітивного, мережево-платформного) для побудови моделі цифрової державності. У роботі також відзначено вплив повномасштабної війни на цифровізацію та окреслено перспективи подальших реформ.

Аналіз цифровізації на рівні держави, міста та області потребує комплексного теоретичного підгрунтя. Системно-синергетичний підхід дозволяє розглядати цифрову трансформацію як цілісну систему, в якій різні компоненти (людські ресурси, технології, організаційна структура) впливають один на одного і створюють синергію інновацій. Інституційно-когнітивний підхід фокусується на ролі інституцій (органів влади, правових норм) і когнітивних факторів (знання, уявлень державних службовців і громадян) у впровадженні ІТ-інновацій. Застосування мережево-платформного підходу обгрунтовує створення інтегрованих платформ (як-то "Дія" або "Трембіта"), які поєднують користувачів, сервіси та дані в єдину мережу. Ці підходи допомагають систематизувати різні аспекти цифрової реформи та показати взаємозв'язок технічних, організаційних і соціальних вимірів цифровізації, в статті вони використовуються для побудови концепції транзитивної моделі цифрової державності та формування рекомендацій.

Методологічна інтеграція елементів розглянутих підходів в межах транзитивної моделі цифрової державності дозволяє застосувати особливості та подолати їхні індивідуальні обмеження, забезпечуючи комплексну концептуальну рамку для аналізу субстанціонального характеру цифрової трансформації соціально-економічних систем [30].

Проблематика цифрової трансформації публічного управління на регіональному рівні безпосередньо пов'язана з низкою важливих наукових і практичних завдань.

З наукової точки зору, це уточнення понятійного апарату транзитивної державності в умовах цифровізації, розробка методології оцінки ефективності цифрових практик на рівні регіонів, виявлення взаємозв'язку між інституційними змінами та соціальною довірою у цифровому середовищі.

З практичного боку, дослідження орієнтоване на вироблення інструментів управління цифровими процесами на місцевому рівні, інтеграцію регіональних цифрових стратегій у національні програми розвитку, забезпечення стійкості соціально-економічної системи в умовах зовнішніх загроз та внутрішньої структурної перебудови.

Таким чином, розв'язання поставленої проблеми дозволяє одночасно заповнити наукові прогалини та забезпечити прикладну цінність для органів державної влади й місцевого самоврядування.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасний науковий дискурс з питань цифрової трансформації державного управління базується на міждисциплінарному поєднанні публічного адміністрування, інформаційних технологій, соціально-економічного аналізу та інституційної економіки. Аналіз праць провідних вітчизняних і зарубіжних дослідників (Arthur, 2015; North, 1990; Tapscott, 2018; Кулешов, 2022 [1; 5; 6; 24]) свідчить про стійку тенденцію до розгляду цифровізації не лише як інструменту підвищення ефективності публічного управління, але й як глибинного чинника інституційної модернізації. В роботах важливе місце посідає переосмислення моделей взаємодії між державою, бізнесом і громадянським суспільством.

В європейській та північноамериканській науковій традиції цифрова трансформація трактується як складний, багаторівневий процес, що охоплює інфраструктурні, правові, культурні та поведінкові аспекти (Janssen et al., 2020; Mergel et al., 2019 [3]). Цікаво, що в науковій літературі все частіше підкреслюють концепцію digital-by-default, яка передбачає пріоритетність цифрових каналів надання публічних послуг і формування "цифрових компетентностей" як обов'язкового елементу громадянської культури. В межах цієї парадигми значна увага приділяється інноваційним технологіям — зокрема, інтеграції штучного інтелекту (ШІ), блокчейн-рішень та платформної економіки до архітектури державного управління.

В українській науковій та прикладній площині, за даними досліджень (Войтович, 2021; Ситник, 2023; Князєв, 2024 [10; 29; 23]), акцент робиться на взаємодії держави та бізнесу, питаннях кібербезпеки, інтероперабельності державних реєстрів і розвитку екосистеми відкритих даних. Важливим є те, що у більшості досліджень цифровізація розглядається в контексті воєнних і поствоєнних умов, коли пріоритетними стають питання стійкості, децентралізації цифрової інфраструктури та захисту критичних даних, хоча окремі аспекти залишаються недостатньо висвітленими. У цьому контексті українська практика втілення технологічних рішень (зокрема, функціонування сервісу цифрових документів і реєстрів, що дозволило знизити час обробки заяв мінімум на 30%) викликає інтерес міжнародної спільноти як унікальний кейс швидкої цифрової адаптації публічних сервісів у кризових умовах. Попри позитивний вплив цифровізації, деякі автори відзначають і ризики фрагментації інституцій та потенційні проблеми з конфіденційністю даних

Методологічно більшість сучасних досліджень спирається на системно-синергетичний підхід, інституцій-

но-когнітивний аналіз та мережево-платформну модель. Це дозволяє враховувати взаємодію технічних і соціальних детермінант, формувати комплексні моделі трансформації, які можуть бути масштабовані на різні рівні управлінської системи. Незважаючи на суттєвий науковий прогрес, в літературі простежується певний дефіцит емпіричних досліджень, орієнтованих на довгостроковий вплив цифровізації на соціально-економічну систему, що формує перспективний напрям для подальшого наукового пошуку.

Загалом дослідження закриває низку прогалин у наукових і практичних напрацюваннях, серед яких:

— регіональний вимір цифрової трансформації: більшість досліджень у сфері цифровізації державного управління фокусуються на національному рівні, тоді як специфіка розвитку регіонів (зокрема Харківщини) залишається недостатньо висвітленою;

— транзитивна модель державності: інтеграція цифрових технологій у регіональне управління досліджена фрагментарно; дослідження пропонує системне пояснення механізмів адаптації цифрових інструментів в умовах транзитивної державності;

— поєднання методологічних підходів: відсутність комплексного аналізу із застосуванням системно-синергетичного, інституційно-когнітивного та мережево-платформного підходів для оцінки цифровізації на регіональному рівні;

— людський капітал і цифрова культура: література часто концентрується на технологічних аспектах, тоді як дослідження підкреслює соціально-економічний вимір (громадянська участь, цифрова грамотність, залучення громад);

— практичні індикатори ефективності: брак актуальних регіональних порівняльних показників (наприклад, місце Харківщини у рейтингах Мінцифри) та їх наукового осмислення.

Таким чином, дослідження закриває розрив між загальнонаціональними стратегіями та локальною практикою, пропонуючи науково-методологічну базу для регіонального виміру цифрової трансформації.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета цього дослідження — здійснити комплексний науковий аналіз механізмів публічного управління в умовах цифрової трансформації соціально-економічної системи України та Харківщини, з урахуванням сучасних глобальних тенденцій, впливу інноваційних технологій (зокрема штучного інтелекту та блокчейну) на інституційні та управлінські процеси, а також визначити концептуальні підходи та практичні інструменти, здатні забезпечити підвищення ефективності, прозорості та стійкості державного управління в умовах цифрової економіки.

Завдання дослідження:

— проаналізувати сучасний стан цифрової трансформації в Україні та Харківщини та визначити ключові виклики й можливості для публічного управління;

— дослідити вплив технологій штучного інтелекту та блокчейну на інституційну архітектуру та управлінські механізми;

— розглянути методологічні підходи (системно-синергетичний, інституційно-когнітивний, мережево-платформний) для оцінки ефективності цифрових змін у публічному управлінні;

— сформувати концептуальну модель інтеграції інноваційних технологій у механізми публічного управління;

— запропонувати практичні рекомендації щодо підвищення ефективності, прозорості та стійкості публічного управління в умовах цифрової економіки на національному та регіональному рівнях.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Історичний контекст цифровізації Харківщини.

Цифрові ініціативи в Харківській області почалися ще до 2014 року, але прискорене зростання відбулося після революційних подій і децентралізації. Ще у 2012 році Харківська міська рада ухвалила "Програму інформатизації на 2013—2025 роки", що передбачала переведення міських послуг у цифровий формат та модернізацію IT-інфраструктури [12]. Ця програма заклала основу для поступового оцифрування адміністративних процесів. На рівні області у 2020 році в ОДА створено Департамент цифрової трансформації (він координує формування "єдиного цифрового простору Харківщини"), паралельно розроблено обласну програму "Цифрова трансформація Харківщини" (2021), орієнтовану на підвищення цифрової грамотності населення та розвиток електронних сервісів. Так, у листопаді 2021 року відбувся "Місяць цифрової грамотності", охопивши понад 11 тисяч мешканців області (що вивело регіон на 14-те місце у загальнодержавному рейтингу з охоплення цифровими курсами) [12]. Реформа мережі ЦНАПів дала змогу до кінця 2022 року налагодити 74 точки надання адмінпослуг (зокрема мобільний ЦНАП) по всій області, що забезпечило якісне обслуговування у 71,4% громад [12]. Ці ініціативи свідчать про проактивний підхід Харківщини: формування цільових департаментів, створення програм і робочих груп ("Харківщина — Кремнієва долина України") дало поштовх для цифрових перетворень у регіоні (організація навчальних проєктів "Kids2IT", "Teens2IT", "Vstupai do HA" тощо залучила тисячі молодих людей до IT-освіти) [12]. Таким чином, до 2014 року в регіоні вже існувала потужна основа для диджиталізації, а події після 2014 року суттєво розширили масштаби цих змін.

Інституційна структура та стратегії цифрової трансформації.

В Харківській області управління цифровими процесами відбувається на кількох рівнях. На обласному — через Департамент цифрової трансформації ОДА, очолюваний заступником очільника області з питань цифрового (CDTO) [31]. На міському — через відповідний департамент Харківської міськради, підпорядкований посаді CDTO та координаційним радам. Законодавча база посилює ці зусилля: чинні закони про електронний документообіг та особливості надання електронних послуг забезпечують нормативний фундамент. Водночас влада активно використовує національні платформи: найважливішою є єдина екосистема "Дія" (додаток

і вебпортал держпослуг), де об'єднано ключові державні сервіси. Представники Харкова й області беруть участь у проєкті "Дія.Цифрова громада", заповнюючи показники Індексу цифрової трансформації регіону та громад, що дає змогу отримувати оперативні дані про стан цифровізації регіону (ці дані публікуються на платформі Мінцифри). Всі ці кроки відбуваються в рамках національної стратегії WIN-WIN до 2030 року, зорієнтованої на лідерство України в інноваціях і цифровізації [25]. За підсумками 2018—2024 років Україні вдалося піднятися з 102-го на 5-те місце у світі за розвитком еурядування [9]. Харківщина інтегрує цю державну стратегію на місцевому рівні: залучено проєкти міжнародної технічної допомоги, офіційно створено посаду цифрового офіцера (CDTO) в облдержадміністрації, затверджені регіональні програми інформатизації. Завдяки такому поєднанню національних цілей та місцевої координації область отримує державні оцінки як одну з найактивніших за впровадження інструментів електронної демократії та електронних залучень населення (за даними Міністерства цифрової трансформації, у 2024 році в межах Індексу цифрової трансформації громад Харківська громада увійшла до п'ятірки лідерів з результатом 54,57 бала. Це свідчить про активне використання цифрових інструментів залучення громадян і розвиток електронної демократії в регіоні [15;14]).

Етапи цифрової трансформації (2014—2025).

2014—2019: формування інституційної бази та початкова цифровізація. Після Революції Гідності в Україні було здійснено низку кроків для запуску державних IT-проєктів. У цей період запрацювали системи Prozorro (державні закупівлі), міжвідомчий електронний документообіг і платформа електронної демократії [9]. На місцевому рівні почали створюватися IT-відділи при ОДА та міськрадах, запускалися перші онлайн-сервіси (електронні черги у ЦНАПах, паспортизація тощо). У 2019 році було створено Міністерство цифрової трансформації, що значно консолідувало процес цифровізації [9]. На цьому етапі в Харкові ухвалювалися локальні програми та приймалися рішення про оцифрування послуг: наприклад, міські програми інформатизації включали цифрові послуги ЦНАП і медичних закладів. Водночас у 2016-2019 роках розпочалося створення національної IT-інфраструктури (система "Трембіта" для міжвідомчого обміну даними, електронні реєстри, хмарні сервіси).

2020—2025: перехід до інтегрованих цифрових сервісів та платформ. Завдяки законодавчій підтримці і створенню Мінцифри, у цей період в Україні активно розгорталися інтегровані сервіси. Особливою подією стало представлення та запуск екосистеми "Дія" (2019—2020): мобільного додатка та порталу для громадян, де тепер зібрано понад 130 послуг [9]. У Харкові та області запроваджено реєстрацію шлюбу, зміну місця проживання, верифікацію документів тощо через Diia, що дозволяє мінімізувати відвідування ЦНАПів. Реформа ЦНАПів через веб-платформу 2021 року забезпечила громадянам зручний онлайн-доступ до запису на прийом і отримання довідок [9]. У Харкові почали використовувати сучасні методи обслуговування: наприклад, ЦНАП обладнані самообслуговувальними зонами та терміналами оплат, що сприяє звиканню мешканців до електронних каналів. На цьому етапі задіяні також глобальні тренди: наприклад, у 2021-2023 роках Україна першою у світі запровадила цифровий паспорт, який має повну юридичну силу [9]. У Харкові створено чат-бот "Харків — твій дім" і геопортал з відкритих даних, що напряму демонструє перехід до інтегрованих сервісів. Протягом 2022-2025 років держава також активно цифровізувала допоміжні сфери: освітня платформа "Дія.-Цифрова освіта" охопила понад 6 млн українців, платформа "Дія.Освіта" продовжила розвиток цифрових навичок [9]. Таким чином, на другому етапі трансформації акцент зміщується від базової інфраструктури до єдиних інтегрованих сервісів і платформ, здатних надавати комплексні послуги "під ключ" у смартфоні або онлайн.

Транзитивна модель цифрової державності України.

Концепція транзитивної моделі цифрової державності відображає перехідний стан, у якому поєднуються традиційні та електронні форми роботи органів влади. В її основі лежить системне поєднання наступних ключових елементів:

— організаційна культура: влада має формувати культуру інновацій і відкритості. Успіх цифровізації залежить від готовності чиновників до змін, відбуватиметься зміна управлінських підходів від ієрархії до горизонтальної взаємодії. Це передбачає створення підрозділів і посади CDTO, стимулювання внутрішніх IT-команд та кооперацію з бізнесом і громадськістю.

— інфраструктура: це мережі високошвидкісного інтернету, дата-центри, захищені канали зв'язку, центри обробки даних. Врегулювання повномасштабного відключення енергомереж підкреслює потребу в надійних резервних системах (акумулятори, генератори) та мобільних Центрах адмінпослуг. У Харкові, незважаючи на порушення, інтегрують альтернативні канали (супутниковий інтернет, захищені мережі), щоб зменшити перебої.

— технології: використання сучасних технологій — від хмарних платформ до штучного інтелекту (ШІ) і блокчейну — є ключовим. ШІ та машинне навчання можуть автоматизувати обробку запитів, персоналізувати сервіси (наприклад, чат-боти зі "смарт"-формами) і аналізувати відкриті дані. Блокчейн пропонує підвищену безпеку реєстрів і довірчий рівень цифрових транзакцій; наприклад, розглядалися ідеї створення пілотних blockchain-рішень для верифікації громадян або електронних петицій.

— правове забезпечення: цифрова трансформація потребує адаптованого законодавства (закони про електронні публічні послуги, захист персональних даних, кібербезпеку). Важливою складовою є етичні норми: регламентація використання ШІ (проект "Біла книга ШІ" Мінцифри) та питань приватності. Забезпечення кібербезпеки — нормативно-правове підґрунтя та інституції (KIS, CERT-UA) для захисту цифрових систем.

Інтеграція ШІ і блокчейну в цю модель передбачає поступову імплементацію: наприклад, "WINWIN AI Center of Excellence" (створений Мінцифрою) є інструментом для тестування та поширення ШІ-рішень у держ-

секторі [4]. На думку посадовців, до 2030 року Україна має увійти до першої трійки країн світу за рівнем інтеграції ШІ в публічне управління [4]. У свою чергу, аналоги блокчейну можна використовувати для побудови розподілених реєстрів та розумних контрактів, що підвищують прозорість і незмінність даних (обговорюються відповідні законодавчі ініціативи). Перехідна модель відображає, що ці елементи не впроваджуються одночасно — країна ще зберігає паперові документи й офлайнові процеси, проте систематично рухається до безпаперового та цифрового адміністрування.

Порівняльний аналіз із міжнародними практиками.

Досвід Харківщини можна порівняти із провідними світовими прикладами електронного урядування. Згідно з останнім звітом ООН, в глобальному рейтингу e-government 2024 лідирують Естонія, Данія та Сінгапур [2]. Наприклад, Естонія забезпечує цифровий доступ до 99% публічних сервісів [2], має універсальну систему ідентифікації (ID-картка), що дозволяє громадянам повністю працювати онлайн, а також відома своєю загальнонаціональною мережею обміну даними "X-Road". У Сінгапурі діяла ідея "Smart Nation": єдина цифрова посвідка SingPass дозволяє підключатися до десятків державних та приватних послуг через одну авторизацію. Південна Корея також входить до числа найвищого класу за індексом цифрового уряду [2] — там впроваджено системи електронного голосування, глибоко цифровізовано медицину та соцзабезпечення. Українські ініціативи вже наближаються до таких стандартів: наприклад, цифрові паспорти та довідки у "Дії" мають таку ж силу, як і паперові [9], в світових рейтингах Україна характеризується як швидкозростаючий ринок е-урядування, у внутрішньому ж порівнянні Харківщина демонструє сильні позиції у впровадженні "електронної демократії" — саме у відкритих даних і залученні громадян до прийняття рішень область випереджає більшість регіонів України [12]. Водночас за індексом цифрових навичок і економіки Харківщина ще відстає від лідерів (як-то Дніпропетровської чи Тернопільської області). Отже, регіон можна охарактеризувати як драйвер інновацій, але з потребою покращити ширшу цифрову інклюзію. У зарубіжних країнах також практикують активне залучення населення і бізнесу: у Скандинавії та Естонії високий рівень довіри до онлайн-послуг обумовлений прозорістю процесів, відкритим кодом та постійною громадською участю. Харків упроваджує схожі принципи: зокрема, приєднання до Міжнародної хартії відкритих даних (травень 2021) і розвиток ініціатив відкритості підвищують довіру та демонструють намір рівнятися на провідні світи практики [12]. Таким чином, регіон адаптує передовий міжнародний досвід до місцевих умов, водночас зберігаючи концентрацію на національних цілях цифровізації.

Цифровізація публічного управління під час повномасштабної війни.

Повномасштабне вторгнення Росії у 2022 році змінило умови діяльності влади та вивело на перший план стійкість цифрових інструментів. На перших етапах широкомасштабного вторгнення Мінцифра оперативно ввела нові функції в "Дії": наприклад, "еДокумент" для людей, які загубили паспорт під час евакуації, а також легалізувала цифрові паспорти і документи про втрати як повноцінні аналоги паперу. Харківщина, хоча й перебуває у прикордонній зоні, не зупинила розгортання цифрових проєктів. За словами посадовців облдержадміністрації, навіть в умовах війни продовжується розширення онлайн-послуг (застосування електронних черг у ЦНАП, дистанційне оформлення довідок через мобільні пункти, активне використання чат-ботів для консультацій) [7]. Водночас війна загострила слабкі місця: численні удари по лініях електропередач та базових станціях зв'язку в Україні, за оцінками ООН, спровокували значні відключення інтернету та електрики [7]. У Харкові, як у зоні бойових дій, це особливо відчутно. Через це чимало державних сервісів зазнають перебоїв: відсутність зв'язку ускладнює навіть звичний онлайн-режим роботи ЦНАПів. Щоб компенсувати загальне зниження доступності, впроваджуються резервні канали зв'язку (супутниковий інтернет, поїзди зв'язку), проте це не завжди відновлює масштабні втрати. Позитивним прикладом адаптації стало те, що електронні сервіси "не зупинялися" повністю: навіть коли частина ЦНАПів тимчасово призупиняла роботу під час обстрілів, громадяни могли подати документи через портал "Дія" або отримати консультації в онлайн-форматі. При цьому у відкритих даних деяку інформацію (черговості військових об'єктів тощо) довелося тимчасово приховувати з міркувань безпеки [12]. З іншого боку, у відповідь на виклики воєнного часу зросла роль цифрових ресурсів у гуманітарній сфері. Наприклад, волонтери і влада використали відкриті дані Харкова для координування допомоги переселенцям (аналіз місць розселення) та інформування про притулки. У регіоні запроваджено мобільні ЦНАПи для роботи біля лінії фронту, а програми Мінцифри забезпечили функціонування систем "е-Підтримка" та "е-Відновлення". За офіційними даними, навіть під обстрілами громадяни знаходили способи користуватися "дійовими" електронними каналами (проходили перепис, отримували соцвиплати через "Дію" тощо), хоча немає централізованої статистики. Отже, війна пришвидшила ті проекти цифровізації, які раніше були в планах (зокрема, цілком "ціфрові" паспорти), але водночас розкрила і загострила існуючі проблеми. Особливо це стосується регіонів на кшталт Харківської області, які через близькість до фронту мають уразливі інфраструктуру зв'язку та інтернет-доступ. У цих умовах необхідна державна підтримка — донорські проекти з кібербезпеки, розбудови дата-центрів, забезпечення стабільного зв'язку і резервного енергозабезпечення — щоб пом'якшити наслідки війни для цифрового управління.

Виклики та ризики.

Незважаючи на численні позитивні зрушення, цифровізація в регіоні стикається з низкою викликів:

— кадрові та ресурсні обмеження: за даними Мінцифри, станом на 2022 рік чисельність ІТ-фахівців у місцевих департаментах інформатизації в областях становила лише близько 70% від запланованої. У Хар-

кові та області, попри наявність IT-кластеру та залучення технологічних партнерів, влада часто відчуває дефіцит спеціалістів й обмеженість фінансування для інновацій. Культурний розрив і цифрові навички: опитування показують, що значна частина населення, особливо старші громадяни та мешканці села, не мають необхідних навичок або доступу до цифрових сервісів [9]. За результатами досліджень, 38% українців старше 70 років взагалі не користуються інтернетом [9; 28]. Це означає, що будь-які нові е-послуги (від онлайн-щеплень до цифрових довідок) залишаються недоступними для чутливих груп без посиленої освітньої підтримки.

— кібербезпека: розширення цифрової інфраструктури збільшує ризики кібератак. Харків, як і вся Україна, регулярно стає мішенню з боку зловмисників. Захист персональних даних і критичних систем потребує постійних інвестицій у захищені канали, системи резервного копіювання та тренування спеціалістів з кібербезпеки.

— етичні та правові аспекти ШІ і блокчейну: впровадження ШІ в публічний сектор викликає питання прозорості алгоритмів, захисту персональних даних та відповідальності за прийняті рішення. Аналогічно, застосування блокчейну, наприклад у реєстрах, потребує правового врегулювання для уникнення махінацій та зловживань.

— інституційна інерція та конкуренція: певний опір реформам існує в органах влади, де звичні робочі процеси важко замінити новими технологіями. Крім того, Харківщина конкурує з іншими регіонами: за даними національних рейтингів, найвищі показники цифрового розвитку мають Дніпро, Тернопіль, Одещина [27], тож Харкові необхідно долати розрив за такими компонентами, як базова цифрова інфраструктура та охоплення "Дія.Освітою". У цілому головні перепони регіону пов'язані з обмеженнями ресурсів (кадрових, технічних) та соціальної складової — потрібні додаткові зусилля для поглиблення цифрової культури населення. Враховуючи ці виклики, а також нагальні потреби воєнного часу, Харкову та області необхідно сконцентруватися на посиленні освіти, кіберстійкості й інклюзивності майбутніх IT-проєктів.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

За оцінками експертів, цифрові можливості Харківщини в перспективі до 2030—2032 років можуть бути значно розширені у двох ключових напрямах. По-перше, інфраструктурно-технологічному: йдеться про розвиток високошвидкісних мереж (зокрема 5G), створення сучасних дата-центрів і розбудову енергостійких цифрових сервісів, включно з хмарними технологіями та використанням блокчейн-рішень у державних реєстрах [8; 22; 13]. Інвестування у системи кібербезпеки та резервні канали зв'язку, зокрема супутникові інтернет-лінки, здатне підвищити стійкість адміністративних сервісів у кризових ситуаціях. Разом з тим, важливо враховувати потенційні ризики: навіть незначні перебої в електропостачанні можуть призупинити роботу електронних сервісів, тому слід розробляти резервні сценарії і тестувати їх на практиці.

По-друге, у сфері людського капіталу та цифрової культури: критичним завданням залишається масштабування програм цифрової грамотності, особливо для людей старшого віку та мешканців віддалених громад, що визначається одним із пріоритетів національних та регіональних стратегій [11; 32; 26]. Впровадження IT-курсів в школах, центрах зайнятості та через місцеві IT-хаби сприятиме підвищенню компетентності громадян. Заохочення участі у відкритих даних та електронній демократії має грунтуватися на прикладах регіональних "тестувальних майданчиків", таких як WINWIN AI Center of Excellence [4]. На рівні державної політики слід продовжувати лібералізацію регулювання технологій (запуск sandbox-ів під егідою Мінцифри) та стимулювати участь приватного сектору у держпроєктах через державні інноваційні кластери і спільні лабораторії.

Окремим викликом залишається забезпечення довіри до цифрових сервісів. Впровадження відкритого коду та міжнародних стандартів, зокрема приєднання до OPEN DATA Charter [12], сприятиме прозорості та підвищенню довіри користувачів. Держава може підтримати регіональні ініціативи через грантові програми (наприклад, для розвитку IT-стартапів в Харківській області, Eastern Ukraine EDIH) та партнерство з міжнародними проєктами з відновлення digital-інфраструктури. За таких умов до 2030 року Харківщина може суттєво наблизитися до стандартів провідних інноваторських регіонів. Рекомендації включають: закріплення у стратегічних документах регіону пріоритетів "розумної" мобільності (smart city), удосконалення цифрових реєстрів через "гібридні" рішення з ШІ, ширше залучення міжнародних стандартів (наприклад, електронні ID Wallet ЄС) і активне просування моделі "цінностей на керуванні" серед посадовців. Зокрема, як зазначає Мінцифра, до 2030 року Україна прагне стати одним із трьох лідерів світу у впровадженні ШІ в публічному секторі [4] — регіон має використати цей національний орієнтир, адаптуючи його під місцеві потреби. Також важливо враховувати соціальні виклики після війни: паралельно з відбудовою варто будувати цифрову інфраструктуру, яка "стоїть" навіть при відключеннях електрики, а також надавати психологічну підтримку офіційним службам у перехід до нових технологій (адже стрес війни ускладнює зміни).

Досвід Харкова та Харківської області демонструє, що навіть за складних умов, включно з воєнними діями, регіон досяг помітних успіхів у цифровізації. Було створено департаменти цифрових трансформацій в ОДА та мерії, введено посади CDTO. Активізовано співпрацю з Мінцифрою та міжнародними програмами: регіональні цифрові лідери Харкова залучили тисячі учасників до "Дія.Цифрова громада", забезпечивши наповнення регіональних дашбордів індексами розвитку [12]. Запущено десятки нових електронних сервісів — від онлайн-запису та платежів у ЦНАПах до чат-ботів для інформування громадян. Національні оцінки підтверджують лідерські позиції Харківщини у напрямах "електронної

демократії" та відкритих даних [12]. Водночас залишаються критичні виклики. Першочергово необхідно зменшити цифровий розрив у навичках: Харківщина поки не входить до топових регіонів за залученням громадян до державних цифрових платформ [9;12], тому потрібні додаткові освітні програми для різних груп населення. Підвищення кіберстійкості та витривалості інфраструктури також критично — досвід показав, що мережі електропостачання залишаються вразливими. У післявоєнний період завдання масштабної відбудови відкривають можливості для впровадження нових стандартів безпеки й доступності. Порівняльний аналіз свідчить: Харківщина — серед найінноваційніших регіонів України, але потребує глибшої інтеграції у загальнодержавну цифрову екосистему. Зарубіжні "золоті стандарти" (універсальні цифрові ID, високий рівень довіри до "Дії", використання ШІ в урядуванні) можуть слугувати орієнтирами. Разом з тим, досвід українських міст показує, що адаптація технологій до локальних реалій є не менш важливою: кожна громада має інвестувати у власний цифровий капітал і враховувати місцеві потреби. Загалом, до 2030—2032 років Харківщина має реальні шанси суттєво наблизитися до стандартів провідних інноваторських регіонів, якщо будуть комплексно враховані технічні, людські та стратегічні аспекти цифрової трансформації.

Таким чином, на основі аналізу доцільно виділити чотири стратегічні напрями розвитку цифрової трансформації Харківщини до 2030 року:

— інфраструктуру модернізацію, яка включає створення енергонезалежних дата-центрів, розгортання 5G-мереж, впровадження хмарних та блокчейн-рішень у державних реєстрах;

— розвиток людського капіталу та цифрової культури (масштабування програм цифрової грамотності, спеціальні програми для літніх людей і віддалених громад, формування культури безпечної та ефективної роботи з цифровими інструментами);

— інституційно-організаційну підтримку (координація державних і місцевих ініціатив, удосконалення нормативно-правової бази, формування регіональних цифрових стратегій, узгоджених із національними);

— поглиблення електронної демократії та залучення громадян (використання платформ електронних консультацій і петицій, моніторинг активності регіонів за даними Мінцифри, розвиток інструментів прозорої взаємодії між владою та суспільством).

Можна стверджувати, що дослідження формує науково обгрунтовану модель цифрової трансформації регіонального управління, яка не лише систематизує наявні практики, а й задає орієнтири для майбутнього розвитку.

Література:

1. Arthur, W. B. (2015). Complexity and the economy. Oxford University Press.

2. e-Estonia. (2024, October 23). Estonia is at the top of the United Nations e-government ranking. e-Estonia. URL: https://e-estonia.com/estonia-is-at-the-top-of-the-un-e-government-ranking (дата звернення: 12.08.2025).

3. Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. Government Information Quarterly, 36 (4), С. 101—110. https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002

4. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2025). Штучний інтелект в Україні: стратегічний аналіз розвитку у межах WINWIN. Digital State Portal. URL: https://digitalstate.gov.ua/uk/news/tech/shtuchnyy-intelekt-v-ukrayini-stratehichne-bachennia-rozvytku-u-mezakh-winwin# (дата звернення: 12.08.2025).

5. North, D. C. (1990). Institutions, institutional change and economic performance. Cambridge University Press.

6. Tapscott, D. (2018). Blockchain revolution: How the technology behind bitcoin and other cryptocurrencies is changing the world. Penguin.

7. United Nations in Ukraine. (n.d.). Attacks on Ukraine's energy infrastructure: Harm to the civilian population. URL: https://ukraine.un.org/en/278992-attacks-ukraine%E2%80%99s-energy-infrastructure-harm-civilian-population (дата звернення: 12.08.2025).

8. Березкін, В. (2023). Блокчейн-технології в публічних реєстрах: можливості та ризики. Журнал державного управління та цифровізації, 5 (2), С. 45—57.

9. Виговська, В., Шолудько, В., & Балицька, М. (2025). Державна цифрова трансформація: аналіз за 2019-2024 роки. VoxUkraine. https://voxukraine.org/derzhavna-tsyfrova-transformatsiya-analiz-za-2019-2024-roky

10. Войтович, Р. (2021). Цифрові інновації в державному секторі України: проблеми та перспективи. Вісник НАДУ при Президентові України, (1), С. 85—94.

11. Горбатюк, О. (2022). Цифрова грамотність як складова розвитку людського капіталу. Освітні інновації, 18 (3), С. 101—115.

12. Департамент цифрової трансформації Харківської міської ради. (n.d.). Досягнення. https://digital.kharkivrada.gov.ua/dosyagnennya (дата звернення: 12.08.2025).

13. Державна служба спеціального зв'язку та захисту інформації України. (2021). Стратегія розвитку електронних комунікацій в Україні до 2030 року. Київ.

14. Децентралізація в Україні. (2025). Результати цифрової трансформації в регіонах України за 2024 рік. URL: https://hromada.gov.ua/post/rezultati-cifrovoyi-transformaciyi-v-regionax-ukrayini-za-2024-rik (дата звернення: 24.08.2025).

15. Децентралізація в Україні. (2025). Цифровізація регіонів і громад: перше вимірювання 2025 року. URL: https://hromada.gov.ua/post/cifrovizaciya-regioniv-i-gromad-persi-vimiryuvannya-2025-roku (дата звернення: 24.08.2025).

16. Закон України "Про електронні документи та електронний документообіг" № 851-IV від 22.05.2003. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15 (дата звернення: 24.08.2025).

17. Закон України "Про електронні комунікації" № 2835-IX від 16.12.2022. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2835-IX (дата звернення: 24.08.2025).

18. Закон України "Про електронну комерцію" № 675-VIII від 03.09.2015. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19 (дата звернення: 24.08.2025).

19. Закон України "Про захист персональних даних" № 2297-VI від 01.06.2010. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17 (дата звернення: 24.08.2025).

20. Закон України "Про стимулювання розвитку цифрової економіки в Україні" № 1667-IX від 15.07.2021.

URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-IX (дата звернення: 24.08.2025).

21. Закон України "Про цифровий контент та цифрові послуги" № 3321-IX від 01.01.2023. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3321-20 (дата звернення: 24.08.2025).

22. Кабінет Міністрів України. (2021). Стратегія розвитку цифрової економіки України до 2030 року. Київ: Уряд України.

23. Князєв, В. (2024). Інтероперабельність державних реєстрів: досвід України та європейських країн. Електронне врядування, (1), 17—25.

24. Кулешов, О. (2022). Цифрова трансформація в системі публічного управління: виклики та перспективи. Державне управління: теорія та практика, (2), 45—53.

25. Міністерство освіти і науки України. (2024). WinWIN: Україна затвердила Стратегію цифрового розвитку інновацій до 2030 року. https://mon.gov.ua/news/winwin-ukraina-zatverdyla-stratehiyu-tsyfrovoho-rozvytku-innovatsii-do-2030-roku (дата звернення: 12.08.2025).

26. Міністерство цифрової трансформації України. (2021). Концепція розвитку цифрових навичок в Україні до 2025 року. Київ.

27. Міністерство цифрової трансформації України. (2024). Індекс цифрової трансформації регіонів України. https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/reports/%D0%86%D0%9D%D0%94%D0%95%D0%9A%D0%A1%202024%202%201.pdf (дата звернення: 12.08.2025).

28. Програма розвитку ООН в Україні. (2024). Аналітичний звіт: Думки і погляди населення України щодо державних електронних послуг у 2024 році. https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/analitychnyy-zvit-dumky-i-pohlyady-naselennya-ukrayiny-shchodo-derzhavnykh-elektronnykh-posluh-u-2024-rotsi (дата звернення: 12.08.2025).

29. Ситник, Г. (2023). Кібербезпека в умовах цифровізації публічного управління. Державне управління та місцеве самоврядування, (2), 33—42.

30. Сікало, М. (2025). Концептуальна рамка для публічного управління соціально-економічними системами: від інструментального до субстанціонального розуміння цифрової трансформації. Актуальні проблеми державного управління, 1 (66), 67—87.

31. Харківська обласна державна адміністрація. (n.d.). Керівництво адміністрації. https://kharkivoda.gov.ua/oblasna-derzhavna-administratsiya/kerivnitstvo-administratsii/127676 (дата звернення: 12.08.2025).

32. Харківська обласна рада. (2025). Проєкт змін до Стратегії розвитку Харківської області до 2027 року. Харків.

References:

1. Arthur, W. B. (2015), Complexity and the economy, Oxford University Press, Oxford, UK.

2. e-Estonia (2024), "Estonia is at the top of the United Nations e-government ranking", e-Estonia, available at: https://e-estonia.com/estonia-is-at-the-top-of-the-un-e-government-ranking (Accessed 26 August 2025).

3. Mergel, I., Edelmann, N. and Haug, N. (2019), "Defining digital transformation: Results from expert interviews", Government Information Quarterly, vol. 36, no. 4, pp. 101—110, [Online]. https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002.

4. Ministry of Digital Transformation of Ukraine (2025), "Artificial intelligence in Ukraine: Strategic development analysis within WINWIN", Digital State Portal, [Online], available at: https://digitalstate.gov.ua/uk/news/tech/shtuchnyy-intelekt-v-ukrayini-stratehichne-bachennia-rozvytku-u-mezakh-winwin# (Accessed 26 August 2025).

5. North, D. C. (1990), Institutions, institutional change and economic performance, Cambridge University Press, Cambridge, UK.

6. Tapscott, D. (2018), Blockchain revolution: How the technology behind bitcoin and other cryptocurrencies is changing the world, Penguin, London, UK.

7. United Nations in Ukraine (2025), "Attacks on Ukraine's energy infrastructure: Harm to the civilian population", available at: https://ukraine.un.org/en/278992-attacks-ukraine%E2%80%99s-energy-infrastructure-harm-civilian-population (Accessed 26 August 2025).

8. Berezkin, V. (2023), "Blockchain technologies in public registries: Opportunities and risks", Public Administration and Digitalization Journal, vol. 5, no. 2, pp. 45—57.

9. Vygovska, V., Sholudko, V. and Balytska, M. (2025), "State digital transformation: Analysis for 2019-2024", VoxUkraine, [Online], available at: https://voxukraine.org/derzhavna-tsyfrova-transformatsiya-analiz-za-2019-2024-roky (Accessed 26 August 2025).

10. Voitovych, R. (2021), "Digital innovations in the public sector of Ukraine: Problems and prospects", Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy [Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine], vol. 1, pp. 85—94.

11. Horbatiuk, O. (2022), "Digital literacy as a component of human capital development", Osvitni innovatsii [Educational Innovations], vol. 18, no. 3, pp. 101—115.

12. Department of Digital Transformation of Kharkiv City Council (2025), "Achievements", available at: https://digital.kharkivrada.gov.ua/dosyagnennya (Accessed 26 August 2025).

13. Derzhavna sluzhba spetsialnoho zv'iazku ta zakhystu informatsii Ukrainy (2021), Stratehiia rozvytku elektronnykh komunikatsii v Ukraini do 2030 roku [Strategy for the development of electronic communications in Ukraine until 2030], SSSCIP of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

14. Decentralization in Ukraine (2025), "Results of digital transformation in the regions of Ukraine for 2024", available at: https://hromada.gov.ua/post/rezultati-cifrovoyi-transformaciyi-v-regionax-ukrayini-za-2024-rik (Accessed 26 August 2025).

15. Decentralization in Ukraine (2025), "Digitalization of regions and communities: First measurement 2025", available at: https://hromada.gov.ua/post/cifrovizaciya-regioniv-i-gromad-persi-vimiryuvannya-2025-roku (Accessed 26 August 2025).

16. The Verkhovna Rada of Ukraine (2003), The Law of Ukraine "On electronic documents and electronic docu-

ment management", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15 (Accessed 26 August 2025).

17. The Verkhovna Rada of Ukraine (2022), The Law of Ukraine "On electronic communications", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2835-IX (Accessed 26 August 2025).

18. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine "On electronic commerce", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/675-19 (Accessed 26 August 2025).

19. The Verkhovna Rada of Ukraine (2010), The Law of Ukraine "On personal data protection", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2297-17 (Accessed 26 August 2025).

20. The Verkhovna Rada of Ukraine (2021), The Law of Ukraine "On stimulating the development of the digital economy in Ukraine", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1667-IX (Accessed 26 August 2025).

21. The Verkhovna Rada of Ukraine (2023), The Law of Ukraine "On digital content and digital services", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3321-20 (Accessed 26 August 2025).

22. Kabinet Ministriv Ukrainy (2021), Stratehiia rozvytku tsyfrovoi ekonomiky Ukrainy do 2030 roku [Strategy for the development of the digital economy of Ukraine until 2030], Government of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

23. Knyazev, V. (2024), "Interoperability of state registries: Experience of Ukraine and European countries", Elektronne uriaduvannia [Electronic Governance], vol. 1, pp. 17—25.

24. Kuleshov, O. (2022), "Digital transformation in the public administration system: Challenges and prospects", Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka [Public Administration: Theory and Practice], vol. 2, pp. 45—53.

25. Ministry of Education and Science of Ukraine (2024), "WinWIN: Ukraine approved the strategy of digital innovation development until 2030", available at: https://mon.gov.ua/news/winwin-ukraina-zatverdyla-stratehiyu-tsyfrovoho-rozvytku-innovatsii-do-2030-roku (Accessed 26 August 2025).

26. Ministerstvo tsyfrovoi transformatsii Ukrainy (2021), Kontseptsiia rozvytku tsyfrovykh navychok v Ukraini do 2025 roku [Concept for the development of digital skills in Ukraine until 2025], Ministry of Digital Transformation of Ukraine, Kyiv, Ukraine.

27. Ministry of Digital Transformation of Ukraine (2024), "Digital transformation index of Ukrainian regions", [Online], available at: https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/reports/%D0%86%D0%9D%D0%94%D0%95%D0%9A%-D0%A1%202024%202%201.pdf (Accessed 26 August 2025).

28. United Nations Development Programme (UNDP) in Ukraine (2024), "Analytical report: Opinions and views of the population of Ukraine regarding public e-services in 2024", available at: https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/analitychnyy-zvit-dumky-i-pohlyady-naselennya-ukrayiny-shchodo-derzhavnykh-elektronnykh-posluh-u-2024-rotsi (Accessed 26 August 2025).

29. Sytnyk, H. (2023), "Cybersecurity in the context of digitalization of public administration", Derzhavne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia [Public Administration and Local Self-Government], vol. 2, pp. 33—42.

30. ikalo, M. (2025), "Conceptual framework for public administration of socio-economic systems: From instrumental to substantial understanding of digital transformation", Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia [Current Problems of Public Administration], vol. 1, no. 66, pp. 67—87.

31. Kharkiv Regional State Administration (2025), "Administration leadership", available at: https://kharkivoda.gov.ua/oblasna-derzhavna-administratsiya/kerivnitstvo-administratsii/127676 (Accessed 26 August 2025).

32. Kharkiv Regional Council (2025), Proekt zmin do stratehii rozvytku Kharkivskoi oblasti do 2027 roku [Draft amendments to the strategy for the development of Kharkiv region until 2027], Kharkiv Regional Council, Kharkiv, Ukraine.

*Стаття надійшла до редакції 29.08.2025 р.*

УДК 351.74:334.012.63:174(477)

*Я. В. Качан,*
*к. держ. упр., доцент, завідувач кафедри Публічного управління та публічної служби,*
*Академія праці, соціальних відносин та туризму*
*ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-4078-7747*
*О. О. Омельченко,*
*магістрант кафедри Публічного управління та публічної служби,*
*Академія праці, соціальних відносин та туризму*
*ORCID ID: https://orcid.org/0009-0003-6069-7962*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.18.253

# ВЗАЄМОДІЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ ТА БІЗНЕСУ В РЕГІОНІ: ЕТИЧНІ ПРИНЦИПИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ

Ya. Kachan,
PhD in Public Administration, Associate Professor, Head of the Department
of Public Administration and Public Service, Academy of Labor, Social Relations and Tourism
O. Omelchenko,
Master's student of the Department of, Public Administration and Public Service,
Academy of Labor, Social Relations and Tourism

## INTERACTION BETWEEN PUBLIC SERVICE AND BUSINESS IN THE REGION: ETHICAL PRINCIPLES OF STATE REGULATION OF SMALL AND MEDIUM BUSINESS DEVELOPMENT

***У статті досліджено етичні аспекти взаємодії публічної служби та малого і середнього бізнесу (МСБ) в Україні у період 2015—2025 років. Обгрунтовано, що стратегічна підтримка МСБ потребує дотримання ключових етичних принципів державного регулювання — прозорості, рівності доступу, підзвітності, участі громадськості та антикорупційності. Встановлено, що національна нормативно-правова база задекларувала ці принципи, а серед практичних інструментів позитивно зарекомендували себе електронні сервіси та регіональні ініціативи.***

***Окрему увагу приділено аналізу корупційних ризиків у сфері регулювання підприємництва, особливо на місцевому рівні. Виявлено, що попри зусилля держави щодо дерегуляції та цифровізації процедур, значна частина МСБ все ще стикається з адміністративним тиском, вимаганням неправомірної вигоди та упередженим ставленням з боку окремих посадовців. Підкреслено роль таких механізмів, як Рада бізнес-омбудсмена, громадські консультації, відкриті реєстри та індикатори прозорості як інструментів посилення підзвітності органів влади перед бізнесом та суспільством. Обгрунтовано необхідність посилення превентивних заходів, моніторингу етичної поведінки службовців та невідворотності покарання за зловживання владою.***

***Доведено, що формування довіри між державою та бізнесом можливе лише за умови системного втілення етичних принципів у політику розвитку МСБ. Перспективи подальших досліджень пов'язані з оцінкою етичного клімату в регіонах, розробкою локальних механізмів громадського контролю та адаптацією міжнародних практик до контексту післявоєнного відновлення економіки України.***

***The article examines the ethical aspects of the interaction between the public service and small and medium-sized businesses (SMEs) in Ukraine in the period 2015-2025. It is substantiated that strategic support for SMEs requires adherence to key ethical principles of state regulation — transparency, equal access, accountability, public participation and anti-corruption. It is established that the national regulatory framework has declared these principles, and among practical tools, electronic services and regional initiatives have proven themselves positively.***

***Special attention is paid to the analysis of corruption risks in the field of business regulation, especially at the local level. It is revealed that despite the state's efforts to deregulate and digitize procedures, a significant part of SMEs still face administrative pressure, extortion of undue benefits and biased attitude from individual officials. The role of such mechanisms as the Business Ombudsman Council, public consultations, open registers and transparency indicators as tools for strengthening the accountability of government bodies to business and society is emphasized. The need for strengthening preventive measures, monitoring the ethical behavior of employees and the inevitability of punishment for abuse of power is substantiated.***

***It is proven that the formation of trust between the state and business is possible only if ethical principles are systematically implemented in the policy of SME development. Prospects for further research are related to the assessment of the ethical climate in the regions, the development of local mechanisms of public control and the adaptation of international practices to the context of the post-war recovery of the Ukrainian economy.***

***The research is based on a combination of normative analysis, comparative review of international practices, and content analysis of national regulatory documents adopted between 2015 and 2025. Case study method was used to evaluate regional initiatives, while expert interviews and secondary statistical data were employed to assess corruption risks and ethical challenges in SME regulation at the local level.***

*Ключові слова: публічна служба, малий та середній бізнес, етичні принципі, регіон.*
*Key words: public service, small and medium-sized businesses, ethical principles, region.*

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

У сучасних умовах суспільно-політичної трансформації, децентралізації, цифровізації та впровадження воєнного стану питання ефективної взаємодії публічної служби з підприємницьким сектором набуває особливої ваги. Малий та середній бізнес (МСБ) виступає не лише основою регіонального економічного зростання, але й індикатором довіри до державної політики. Проте довіра неможлива без дотримання публічними службовцями чітких етичних принципів — прозорості, підзвітності, недискримінації, доброчесності. Саме етичне врядування стає необхідною передумовою формування партнерства між владою та бізнесом, що критично важливо для сталого розвитку громад і післявоєнного відновлення економіки.

## АКТУАЛЬНІСТЬ ДОСЛІДЖЕННЯ

Попри задекларовані цінності відкритості та рівного доступу, на практиці український бізнес, особливо на місцевому рівні, часто зіштовхується з адміністративними бар'єрами, корупційними ризиками, дискреційністю рішень та нерівномірним застосуванням норм. Водночас приклади успішної взаємодії — як на національному рівні, так і в окремих громадах — свідчать про потенціал етичного підходу до публічного регулювання. У цьому контексті особливо актуальним є аналіз механізмів етичного державного регулювання підприємництва як чинника підвищення інституційної спроможності, інвестиційної привабливості та соціальної довіри.

Мета дослідження полягає у комплексному аналізі етичних принципів взаємодії публічної служби та малого і середнього бізнесу в Україні, оцінці ефективності їх реалізації у практиці державного регулювання та виробленні пропозицій щодо вдосконалення цієї взаємодії на основі кращих міжнародних практик.

Основні завдання дослідження:

— розкрити зміст і значення етичних принципів у сфері державної політики підтримки МСБ;

— проаналізувати законодавчі, інституційні та інструментальні механізми регулювання підприємництва в Україні;

— дослідити практику реалізації принципів прозорості, участі, рівності та підзвітності в регіонах України;

— виявити бар'єри у формуванні доброчесного середовища для МСБ, зокрема корупційні ризики та диспропорції доступу;

— сформулювати рекомендації щодо посилення етичної компоненти у взаємодії влади та бізнесу в умовах регіонального розвитку та посткризового відновлення.

Предмет дослідження — концептуальні та практичні засади етичної взаємодії публічної служби та бізнесу в регіонах у процесі державного регулювання розвитку малого та середнього підприємництва.

## МЕТОДИ ТА ІНФОРМАЦІЙНА БАЗА ДОСЛІДЖЕННЯ

У дослідженні використано комплекс загальнонаукових та спеціальних методів, що забезпечили систем-

не осмислення етичної взаємодії між публічною службою та підприємницьким сектором у контексті державного регулювання розвитку малого і середнього бізнесу (МСБ).

Системний підхід дозволив розглядати державне регулювання підприємництва як цілісну підсистему публічного управління, в якій етичні принципи виступають функціональним елементом ефективної взаємодії між владою та бізнесом. Інституційний підхід надав змогу проаналізувати рівень нормативного, процедурного та організаційного забезпечення етичних засад регуляторної політики в Україні. Метод контент-аналізу використано для вивчення стратегічних документів, нормативно-правових актів, рішень органів виконавчої влади, звітів Ради бізнес-омбудсмена, аналітичних матеріалів ОЕСР, та українських бізнес-асоціацій. Емпіричну базу становили приклади впровадження електронних сервісів, звіти про реалізацію програм підтримки МСБ у регіонах, результати соціологічних опитувань щодо корупції та довіри бізнесу до влади, а також скарги підприємців до Ради бізнес-омбудсмена.

Інформаційною основою дослідження стали: — чинне законодавство України, насамперед Закон "Про розвиток та державну підтримку МСП"; урядові стратегії та плани дій (Стратегія розвитку МСБ до 2020 року, Програма "5-7-9%"); публікації та звіти Кабінету Міністрів України, Міністерства економіки, Державної регуляторної служби, Ради бізнес-омбудсмена; звіти міжнародних організацій (OECD, SIGMA, USAID, GRECO, SBA.gov); відкриті дані урядових порталів (Prozorro, Єдиний портал відкритих даних, platforma-msb.org).

Такий міждисциплінарний та багаторівневий методологічний підхід дозволив дослідити як концептуальні засади, так і конкретні практики етичного врядування у взаємодії держави й бізнесу, та сформулювати пропозиції щодо посилення доброчесності та ефективності регіональної політики підтримки МСБ в Україні.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питання етичного врядування у сфері взаємодії публічної служби та підприємництва активно розробляється у працях українських і зарубіжних дослідників, зокрема у контексті боротьби з корупцією, зміцнення довіри до влади та формування відкритого бізнес-середовища.

Серед фундаментальних теоретико-методологічних підходів до етики публічного управління слід відзначити роботи С. Поллітта, Г. Боукерта, Дж. Перрі, С. Ван Варта, Д. Шедлера, які підкреслюють необхідність інтеграції ціннісного виміру в систему державного регулювання, зокрема через прозорість, участь громадськості та інституціоналізацію етичного нагляду. Концепти "good governance", "integrity-based management" та "ethical infrastructure" у їхніх працях розглядаються як ключові умови демократичного врядування й довіри до держави.

В українському контексті низка науковців досліджує проблеми етичного супроводу публічної служби (Н. Нижник, В. Лях, Т. Мотренко, О. Петрик), вплив цифрових сервісів на зменшення корупційних ризиків (О. Гуржій, І. Коліушко, А. Рябошапка), а також роль бізнес-асоціацій і громадських рад у забезпеченні прозорості місцевої політики (Ю. Ганущак, І. Розкладай, О. Стародубцева).

Невирішені частини проблеми. Однак, незважаючи на активний науково-аналітичний інтерес, все ще недостатньо дослідженим залишається питання системної інтеграції етичних принципів саме у регіональні практики державного регулювання МСБ, з урахуванням політико-адміністративної специфіки, цифрових трансформацій та воєнного стану. Не розроблено також індикативної моделі оцінки етичної відкритості органів влади у взаємодії з підприємцями.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ОБГРУНТУВАННЯМ ОДЕРЖАНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Розвиток малого та середнього бізнесу (МСБ) значною мірою залежить від ефективності та етичності взаємодії між державним сектором і підприємцями. В період 2015—2025 років в Україні відбулися суттєві зміни у державній політиці щодо МСБ — ухвалено стратегії та програми підтримки, вдосконалено законодавство, запроваджено нові інститути для співпраці з бізнесом. Разом з тим, гостро стоїть питання дотримання етичних принципів державного регулювання: прозорості, рівності умов, підзвітності влади, залучення громадськості до ухвалення рішень і боротьби з корупцією.

Етичні принципи, що мають застосовуватися державою у регулюванні підприємництва, формують стандарти доброчесного та прозорого врядування. До них належать:

Прозорість і відкритість. Державні рішення та процедури повинні бути зрозумілими і доступними для бізнесу та громадян. Це означає публічність інформації про регуляторні акти, умови підтримки, проведення конкурсів чи тендерів тощо. В українському законодавстві принцип прозорості закріплено, зокрема, як вимога відкритості процедур надання державної підтримки підприємцямzakon.rada.gov.ua. Прозорість зменшує можливості для зловживань і корупції та підвищує довіру бізнесу до влади [1].

Рівність доступу та недискримінація. Усі суб'єкти підприємництва повинні мати рівні можливості користуватися державними програмами, отримувати дозволи чи ресурси, без привілеїв чи упередженого ставлення. Принцип рівності умов означає недопущення дискримінації за розміром бізнесу, регіоном чи наближеністю до влади. В Україні закон прямо декларує "створення рівних можливостей для доступу суб'єктів малого і середнього підприємництва... до участі у виконанні програм та отримання державної підтримки" [1], що підкреслює важливість рівноправності в регуляторній політиці.

Підзвітність та відповідальність влади. Органи державної влади та посадовці повинні бути підзвітними суспільству за свої рішення у сфері регулювання бізнесу. Це включає прозорий механізм звітування про результати програм підтримки, ефективність витрачання бюджетних коштів, а також можливість оскарження неправомірних дій чиновників. Підзвітність тісно пов'язана з принципом верховенства права — державні рішення мають ухвалюватися на основі закону і не виходити за його межі. У практиці це може проявлятися через створення незалежних наглядових органів чи омбудсменів,

регулярні аудити, оприлюднення звітів. Наприклад, в Україні запроваджено щоквартальне звітування міністерств про виконання плану дій зі стратегії розвитку МСБ [2], а Рада бізнес-омбудсмена здійснює нагляд за скаргами бізнесу на дії державних органів.

Участь громадськості та підприємців. Етичне врядування передбачає залучення стейкхолдерів — представників бізнес-спільноти, громадських організацій — до формування та реалізації політики. Принцип участі громадськості гарантує, що голос підприємців буде почутий при розробці регуляторних актів чи програм розвитку. Законодавчо в Україні це закріплено як обов'язок влади забезпечувати участь представників МСБ та їх об'єднань у формуванні державної політики [1]. Практичним механізмом є проведення публічних консультацій, робота громадських рад при органах влади, спільні робочі групи тощо. Такий підхід підвищує якість рішень і довіру з боку бізнесу.

Антикорупційність (боротьба з корупцією). Державне регулювання має будуватися так, щоб мінімізувати ризики корупції та зловживань. Це означає спрощення процедур, усунення надмірної дискреції чиновників, запровадження електронних сервісів, які прибирають пряму взаємодію та "людський фактор". Антикорупційний принцип перегукується з прозорістю і підзвітністю: відкриті дані, чіткі правила і невідворотність покарання за порушення є його складовими. В етичному контексті — доброчесність посадовців і нетерпимість до хабарництва. Для МСБ це критично, адже дрібні підприємці найбільш вразливі до вимагання хабарів за дозволи чи перевірки.

Таким чином, прозорість, рівність, підзвітність, участь і антикорупційність — базові етичні принципи, що мають лежати в основі державної політики розвитку МСБ.

Починаючи з 2015 року, Україна здійснила кілька важливих кроків для створення сприятливішого й доброчесного середовища для малого і середнього бізнесу. Ключовим документом стала Стратегія розвитку МСБ на період до 2020 року, схвалена урядом у 2017 році. Ця стратегія визначила пріоритети створення сприятливого середовища, розширення доступу до фінансування, дерегуляції, розвитку підприємницьких навичок тощо [2]. На виконання Стратегії було затверджено детальний план заходів (2018), що містив конкретні ініціативи: створення порталу МСП, відкриття Офісу розвитку МСБ при Мінекономіки, пілотні програми часткового гарантування кредитів, розбудова регіональних центрів підтримки підприємництва, удосконалення регуляторних процедур тощо [2]. Важливо, що Стратегія прямо орієнтована на впровадження принципів ЄС у сфері МСБ, зокрема принципу "Think Small First" ("Спочатку думай про мале") — пріоритетності інтересів малого бізнесу при розробці політик [3].

На законодавчому рівні основою став Закон "Про розвиток та державну підтримку МСП" №4618-VI (2012), який у подальші роки оновлювався. У статті 3 цього Закону закріплено етичні принципи державної політики у сфері МСБ: ефективність підтримки, доступність державної допомоги, участь представників бізнесу в формуванні політики, рівні можливості доступу до програм підтримки, ефективне використання бюджетних коштів, відкритість і прозорість процедур, рівний доступ до інфраструктури підтримки [1]. Таким чином, на рівні закону проголошено ті самі засади прозорості, рівності та участі, про які йшлося вище. Крім того, у 2015—2020 рр. було ухвалено ряд дерегуляційних законів та змін до регуляторної політики — наприклад, спрощено реєстрацію бізнесу і отримання ліцензій (через закони "про дерегуляцію"), запроваджено електронні сервіси реєстрації та звітності, реформовано систему нагляду (мораторії на перевірки МСБ у 2015—2018 рр. з метою зменшити тиск). У 2020 р. стартувала державна програма доступного кредитування "5-7-9%" для малого бізнесу, що дала рівні шанси підприємцям отримати фінансування на прозорих умовах. Під час пандемії COVID-19 та з початком війни 2022 р. уряд також впровадив програми екстреної підтримки МСБ (гранти "єРобота", пільгові кредити з держгарантіями), намагаючись діяти прозоро та неупереджено при відборі отримувачів допомоги.

Важливим інституційним нововведенням стало створення Офісу розвитку МСП. У 2018 році при Міністерстві економічного розвитку запрацював Офіс розвитку малого і середнього бізнесу за підтримки ЄС [3]. Цей Офіс було задумано як консультативно-дорадчий орган, що розробляє програми підтримки МСБ, поліпшує доступ підприємців до інформації (через спеціалізований портал), сприяє навчанню бізнесу та координує співпрацю з донорами. Фактично, його створення — крок до інституціалізації принципу участі бізнес-спільноти та підзвітності урядових програм: Офіс збирає зворотній зв'язок від підприємців і допомагає робити політику більш адресною та прозорою. Показово, що ЄС підтримав цю ініціативу і посол ЄС Х'юг Мінгареллі наголосив на відповідності роботи Офісу принципу "Think Small First" — орієнтації на потреби малого бізнесу [3].

Практики прозорості та антикорупційні заходи. Одним з найуспішніших прикладів втілення принципу прозорості у взаємодії держави і бізнесу стало впровадження електронної системи публічних закупівель Prozorro. З 2016 року всі державні тендери в Україні проводяться через Prozorro, що зробило процес закупівель відкритим і конкурентним. Це створило нові можливості для МСБ брати участь у тендерах на рівних умовах з більшими компаніями. Електронна система спростила доступ до процедур, знизила витрати і пришвидшила процес закупівель [4]. Більше того, Prozorro значно звузила простір для корупції у сфері держзакупівель — кожен крок прозорий, інформація про результати відкрито публікується, а спроби змови або дискримінації учасників стали набагато складнішими. ОЕСР визнає Prozorro як потужний інструмент підвищення прозорості та підзвітності: електронна система забезпечує відкритий доступ до даних і може бути інтегрована з системами моніторингу для посилення контролю [4]. Завдяки Prozorro частка контрактів, що дістаються малому бізнесу, зростала, а підприємці отримали мотив довіряти державі, адже бачать реальну конкуренцію замість "договорняків".

Іншим напрямом боротьби з корупцією стало спрощення адміністративних послуг та переведення їх у електронний формат. За період 2015—2021 рр. Україна перевела онлайн більшість реєстраційних процедур для бізнесу: реєстрація ФОП і ТОВ, отримання витягів, подання звітності тощо здійснюються через портали на

кшталт "Дія" без фізичного контакту з чиновниками. Це прямо служить етичному принципу — усунення підстав для корупції та забезпечення рівного ставлення. Крім того, було створено відкриті реєстри і набори даних (Єдиний держпортал відкритих даних), де підприємці можуть перевірити інформацію про контрагентів, регуляторні акти, результати перевірок тощо. Регуляторна діяльність органів влади стала більш відкритою: за Законом про засади регуляторної політики проекти регуляторних актів мають проходити публічне обговорення з оприлюдненням повідомлень і аналізом впливу. Втім, на практиці із цим ще є проблеми — Рада бізнес-омбудсмена відзначала, що часто на місцевому рівні принцип прозорості розробки регуляторних норм і врахування громадської думки порушується через недостатню компетентність чиновників [5]. Тобто законодавчо механізми участі бізнесу у прийнятті правил є, але не всюди посадовці їх належно виконують.

Для посилення підзвітності державних органів у відносинах з бізнесом з 2015 року працює Рада бізнес-омбудсмена (РБО) — незалежний консультативний орган, що розглядає скарги підприємців на дії органів влади. РБО фінансується міжнародними донорами (ЄБРР, ОЕСР) і за 2015—2023 рр. розглянула тисячі звернень, допомагаючи вирішити конкретні проблеми (неправомірні перевірки, затримки відшкодування ПДВ, корупційний тиск тощо). У 2020 р. Рада бізнес-омбудсмена провела системний огляд стану МСБ і виконання стратегії [5]. У звіті було підкреслено, що корупція залишається однією з головних перешкод для малого бізнесу. За опитуваннями, якщо у 2015—2016 роках 23% підприємців називали корупцію головною проблемою, то в 2019 — вже 45%[5]. Особливо МСБ страждає від корупційних зловживань на місцях: наприклад, дії деяких місцевих інспекторів контролюючих органів бізнес сприймає як тиск і вимагання, що відображено у скаргах до РБО [5]. Таким чином, попри прогрес у дерегуляції, дрібні підприємці все ще часто зіштовхуються з неформальними вимогами "платити" за дозвільні документи чи нестворення перешкод. Рада бізнес-омбудсмена викриває такі випадки і дає рекомендації органам влади, як усунути корупційні практики (наприклад, звільнити або покарати чиновників, змінити регламент послуг). Ця діяльність підвищує підзвітність: влада змушена реагувати на публічні звіти РБО, аби зберегти свою репутацію перед інвесторами.

На місцевому рівні в Україні можна знайти як успішні кейси співпраці, так і проблемні випадки. Серед позитивних прикладів часто згадують досвід міста Вінниці, яке в останні роки посідає лідируючі місця за показниками бізнес-клімату. У Вінницькій міській громаді вибудовано активний діалог між владою і підприємцями. Міська рада системно залучає бізнес до вироблення рішень: при мерії діє рада підприємців, існують партнерські проєкти з бізнес-асоціаціями. З 2024 року у Вінниці запроваджено амбітну Програму розвитку МСП на 2024—2026 роки, яку розробили спільно чиновники, місцеві бізнес-об'єднання, освітні заклади та експерти [6]. В процесі підготовки програми влада провела численні консультації, обговорення з підприємцями, врахувала їх пропозиції. У результаті документ вийшов інклюзивним і спрямованим на реальні потреби бізнесу. Програма передбачає фінансування з місцевого бюджету (понад 156 млн грн на 3 роки) на навчання підприємців, розвиток інновацій, залучення інвестицій, реалізацію зеленого курсу в бізнес-сфері тощо [6]. Важливо, що у Вінниці створено Кластерну раду при міському голові — майданчик, де представлені всі ключові сектори економіки та бізнес-асоціації міста, щоб оперативно реагувати на виклики і координувати зусилля

Інший позитивний приклад — впровадження системи електронного управління на місцях. Деякі міста (наприклад, Дніпро, Чернівці) запровадили електронні кабінети для підприємців, онлайн-дозволи на рекламу, автоматизований прийом звернень. Це зменшило корупційні ризики і прискорило надання послуг. Також по ряді областей діють Центри підтримки підприємництва, створені у 2018—2019 рр. за підтримки Мінекономіки та донорів. Вони надають консультації, тренінги для МСБ, допомагають підготувати бізнес-плани для отримання грантів [7]. Наприклад, в Харківській і Львівській областях такі центри стали платформою діалогу між владою, бізнесом і громадами: регулярно проводяться бізнес-форуми, де підприємці можуть ставити питання представникам податкової, регуляторної служби, місцевої влади. Подібні заходи підвищують підзвітність чиновників на місцях — їм доводиться публічно пояснювати свої дії та рішення перед підприємницькою спільнотою.

Водночас є і проблемні ситуації. В деяких регіонах досі відчувається високий рівень корупції та адміністративного тиску на бізнес. Наприклад, в окремих громадах підприємці скаржаться на упереджені рішення місцевих рад (розподіл земельних ділянок "для своїх", встановлення місцевих правил торгівлі під конкретні компанії). Політична корупція інколи напряму конкурує з бізнесом: експерти наводять приклади, коли вигідніше "інвестувати" в посаду або монопольне право через хабар, ніж вести чесний бізнес [8, 9].

Підсумовуючи, в Україні за останнє десятиріччя сформовано непогану нормативну та інституційну основу для етичного врядування в секторі МСБ: запроваджено принципи прозорості, участі та рівності у стратегіях і законах, створено нові інструменти (електронні системи, офіси підтримки, бізнес-омбудсмен). Реальні успіхи помітні там, де є політична воля до змін — і на центральному рівні (Prozorro, дерегуляція), і на рівні деяких громад (Вінниця та інші міста з проактивною владою). Водночас значні виклики залишаються: корупція та недотримання принципів доброчесності подекуди нівелюють задекларовані правила.

## ВИСНОВКИ

Аналіз взаємодії публічної служби та бізнесу в Україні у сфері розвитку МСБ (2015—2025) показує, що етичні принципи державного регулювання поступово впроваджуються в політику, хоча їх практична реалізація ще не позбавлена проблем. Україна задекларувала на найвищому рівні (законодавство, стратегії) такі цінності як прозорість, рівність можливостей, участь бізнесу в ухваленні рішень, підзвітність влади та протидія корупції [1]. Були створені інструменти і платформи для втілення цих принципів: електронні системи (Prozorro та інші) забезпечують відкритість і чесну конкуренцію; консультативні органи (Офіс розвитку МСБ, Рада бізнес-омбудсмена) дають малому бізнесу голос і захист; дерегуляційні заходи і цифровізація зменшили

поле для корупції у відносинах бізнес-влада. У ряді регіонів (як-от Вінниця) влада демонструє успішну співпрацю з підприємцями, що приносить відчутні результати для місцевої економіки.

Водночас, виклики залишаються суттєвими. Найбільший — корупція і недотримання етичних норм на практиці. Показники сприйняття корупції в бізнес-середовищі погіршувалися, що свідчить: багато реформ ще не "проникли" повною мірою в повсякденну діяльність чиновників, особливо на місцях. Культурний аспект — стара звичка вирішувати питання неформально — досі впливає на частину підприємців і посадовців. Це підточує довіру: чесний бізнес відчуває себе незахищеним, коли бачить, що нечесний отримує переваги. Тому Україні важливо продовжити системну роботу над утвердженням етичних принципів: посилювати інститути контролю (антикорупційні органи, омбудсмени), невпинно робити прозорими всі процеси, привчати посадовців до невідворотності покарання за порушення. Позитивний сигнал — цифровізація державних послуг під час війни не зупинилася, а навпаки прискорилася, що може суттєво знизити точки контакту і, отже, ризики зловживань.

Розвиток малого і середнього бізнесу неможливий без етичного державного управління. Прозорі правила гри, справедливе їх застосування, відкритий діалог влади з підприємцями та непримиренність до корупції створюють довіру — а довіра є тим "капіталом", без якого жодні фінансові вливання чи закони не приведуть до успіху. Україна за 2015—2025 рр. зробила важливі кроки, але цей процес має продовжуватися і прискорюватися. Лише тоді публічний сектор і бізнес зможуть стати справжніми партнерами у забезпеченні стійкого економічного розвитку на засадах доброчесності та взаємної поваги.

Література:

1. Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва: Закон України від 22 березня 2012 р. №?4618-VI Дата оновлення 13.12.2022, URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text (дата звернення: 08.07.2025).

2. Стратегія розвитку МСП до 2020 року та план заходів (прес-реліз від 10.05.2018) URL: https://me.gov.-ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=95dce2b9-8e86-4c38-8fd914a20ca1277d (дата звернення: 08.07.2025).

3. За підтримки ЄС створено Офіс розвитку МСБ URL: https://epravda.com.ua/news/2018/11/01/642193/ (дата звернення: 08.07.2025).

4. Public Procurement in the Post-War Reconstruction of Ukraine: Main Challenges, OECD, 2023. 9 p. URL:: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/08/public-procurement-in-the-post-war-reconstruction-of-ukraine-main-challenges_df1d3017/c427b561-en.pdf (дата звернення: 08.07.2025).

5. Рада бізнес-омбудсмена України. Системний звіт "Великі проблеми малого бізнесу: оцінка реалізації Стратегії розвитку МСБ до 2020 року" URL: http://boi.org.ua (дата звернення: 08.07.2025).

6. Національна платформа МСП. Кейси співпраці бізнесу і влади: досвід Вінницької громади URL: https://platforma-msb.org (дата звернення: 08.07.2025).

7. Shyshliuk V. Entrepreneurship in Ukraine and Poland: principles and regulation Economy and Society. 2022. № 41. URL: https://economyandsociety.in.ua (дата звернення: 08.07.2025) DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-3.

8. Ліссітса А. Вплив корупції на розвиток малого та середнього бізнесу в Україні. AgroPortal. 2020. URL: https://agroportal.ua/news/ukraina/mnenie-politicheskaya-korruptokommertsiya-ne-daet-razvivatsya-msb-v-ukraine (дата звернення: 08.07.2025).

9. SBA (U.S. Small Business Administration). Small Business Procurement URL: https://www.sba.gov/federal-contracting/contracting-guide/general-contractor-guide/procurement (дата звернення: 08.07.2025).

References:

1. The Verkhovna Rada of Ukraine (2012), The Law of Ukraine "On Development and State Support of Small and Medium Enterprises", [online], available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4618-17#Text (Accessed 8 July 2025).

2. Ministry of Economy of Ukraine (2018), "SME Development Strategy until 2020 and Action Plan" (press release of 10.05.2018)", [online], available at: https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=95dce2b9-8e86-4c38-8fd914a20ca1277d (Accessed 8 July 2025).

3. Ekonomichna pravda (2018), "MSME Development Office Established with EU Support", [online], available at: https://epravda.com.ua/news/2018/11/01/642193/ (Accessed 8 July 2025).

4. OECD (2023), "Public Procurement in the Post-War Reconstruction of Ukraine: Main Challenges", [online], available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2023/08/public-procurement-in-the-post-war-reconstruction-of-ukraine-main-challenges_df1d3017/c427b561-en.pdf (Accessed 8 July 2025).

5. Business Ombudsman Council (2020), "Big Problems of Small Business: Assessment of the Implementation of the SME Development Strategy until 2020", [online], available at: http://boi.org.ua (Accessed 8 July 2025).

6. National Platform SME (2024), "Cases of Business-Government Cooperation: Experience of Vinnytsia Community", [online], available at: https://platforma-msb.org (Accessed 8 July 2025).

7. Shyshliuk, V. (2022), "Entrepreneurship in Ukraine and Poland: principles and regulation", Economy and Society, vol. 41, [online] available at: https://economy-andsociety.in.ua (Accessed 8 July 2025), https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-3

8. Lissitsa, A. (2020), "The Impact of Corruption on the Development of SMEs in Ukraine", [Online], AgroPortal, available at: https://agroportal.ua/news/ukraina/mnenie-politicheskaya-korruptokommertsiya-ne-daet-razvivatsya-msb-v-ukraine (Accessed 8 July 2025).

9. SBA — U.S. Small Business Administration (2020), "Small Business Procurement", available at: https://www.sba.gov/federal-contracting/contracting-guide/general-contractor-guide/procurement (Accessed 8 July 2025).

*Стаття надійшла до редакції 01.09.2025 р.*

УДК 35.08:331.108:004.9

*А. А. Шульга,*
*к. держ. упр., доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування,*
*Чорноморський національний університет імені Петра Могили*
*ORCID ID: https://orcid.org/0000-0002-8528-8722*
*В. М. Сергієнко,*
*магістрант, Чорноморський національний університет імені Петра Могили*
*ORCID ID: https://orcid.org/0009-0002-9518-0202*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.18.259

# ОПТИМІЗАЦІЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ДЕРЖАВНІЙ СЛУЖБІ В КОНТЕКСТІ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА

A. Shulha,
PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Public Management and Administration, Petro Mohyla Black Sea National University
V. Serhiyenko,
Master's student, Petro Mohyla Black Sea National University

## OPTIMIZATION OF THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM IN THE CIVIL SERVICE IN THE CONTEXT OF THE DEVELOPMENT OF THE INFORMATION SOCIETY

***У статті досліджено особливості оптимізації системи управління персоналом на державній службі в умовах розвитку інформаційного суспільства. На початку статті розкрито зміст ключових понять дослідження. Обгрунтовано необхідність модернізації системи управління персоналом органів державної влади шляхом інтеграції сучасних інформаційно-комунікаційних технологій у процеси відбору, професійного розвитку та мотивації державних службовців. Виокремлено основні проблеми існуючої системи управління персоналом на державній службі. Це, наприклад, такі проблеми як: низький рівень цифровізації, недостатня ефективність кадрових процедур та слабка адаптація до потреб інформаційного суспільства та дії воєнного стану. Запропоновано способи оптимізації системи управління персоналом на державній службі в умовах розвитку інформаційного суспільства, які включають автоматизацію HR-процесів, впровадження електронних платформ для управління людськими ресурсами, формування системи безперервного навчання та професійного розвитку з використанням дистанційних технологій, трудову адаптацію та мотивацію державних службовців тощо. Зроблено висновок, що оптимізація системи управління персоналом у державному секторі на основі цифрових інновацій сприятиме підвищенню ефективності діяльності органів влади, зміцненню кадрового потенціалу та забезпеченню стійкого розвитку публічного управління.***

***The article examines the features of optimizing the personnel management system in the civil service in the context of the development of the information society. At the beginning of the study, it is noted that the personnel management system in the civil service is outdated both in terms of content and conceptual approaches, the mechanisms and methods used for working with staff remain typical and do not meet modern challenges and needs. In addition, there is a lack of proper consistency in personnel policy, which is manifested, in particular, in the fragmentary and unsystematic nature of the adoption of regulatory and legal acts.***

***The content of the key concepts of the study is revealed: "personnel management" and "personnel management system". The main components of the personnel management system are described. The subsystems of the personnel management system are generally characterized. It has been established that the personnel management system in the civil service is focused on creating a necessary human resources base, ensuring their efficient utilization, fostering the moral, spiritual, and professional development of employees, as well as achieving a reasonable level of personnel dynamism and turnover. The main problems of the existing system of personnel management in the civil service are identified. These include, for example, such problems as: low level of digitalization, insufficient efficiency of personnel procedures, and weak adaptation to the needs of the information society and the effects of martial law.***

***At the end of the article, approaches to optimizing the personnel management system in the civil service in the context of the development of the information society are proposed. These approaches include: automation of HR processes, implementation of electronic platforms for human resource management, establishment of a system of continuous learning and professional development using distance technologies, labor adaptation and motivation of civil servants, etc. The study concludes that the optimization of the personnel management system in the public sector, through the implementation of digital innovations, will enhance the efficiency of governmental bodies, strengthen human resource potential, and ensure the sustainable development of public administration.***

*Ключові слова: управління персоналом, система управління персоналом, кадри, кадрова служба, державна служба, інформаційне суспільство, оптимізація.*

*Key words: personnel management, personnel management system, staff, human resources department, civil service, information society, optimization.*

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

У сучасних умовах розвитку інформаційного суспільства, коли поширення цифрових технологій, зростання обсягів інформації, необхідність оперативного прийняття управлінських рішень та підвищення прозорості здійснення державного управління вимагають якісного нового підходу до системи управління персоналом на державній службі, яка, у свою чергу, вже не може базуватись виключно на адміністративних процедурах та традиційних кадрових функціях. Більш того, зростає потреба в інтеграції інформаційно-комунікаційних технологій, автоматизації HR-процесів, повсюдного впровадження електронного документообігу, дистанційного навчання, цифрових інструментів оцінки ефективності роботи органів влади та професійної діяльності державних службовців тощо. Водночас, система кадрового управління персоналом в органах влади перебуває у кризовому стані. Передусім, вона є застарілою як за змістом, так і за концептуальними підходами, а застосовувані механізми та методи роботи з персоналом залишаються типовими й не відповідають сучасним викликам і потребам. Крім того, відсутня належна системність у кадровій політиці, що проявляється, зокрема, у фрагментарному та несистемному характері прийняття нормативно-правових актів. У цих умовах особливої актуальності набуває питання оптимізації системи управління персоналом на державній службі, побудованої на принципах гнучкості, прозорості, цифрової грамотності та стратегічного планування, яка має бути спрямована на підвищення ефективності державного управління, покращення якості надання публічних послуг та зміцнення інституційної спроможності держави. Разом і тим, зміни в трудових очікуваннях молодого покоління, активізація глобальної конкуренції за таланти, вимоги до адаптивності державної служби в умовах криз (зокрема, воєнних дій, пандемій, соціально-економічних змін) вимагає перегляду існуючих технологій управління персоналом у публічному секторі.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Загальні питання управління персоналом відображено у наукових працях: Л.В. Балабанової, А.П. Бовтрук, В.М. Данюка, О.В. Ковальчука, К.В. Ковтуненка, А.М. Колота, О.В. Крушельницької, Д.П. Мельничука, В.М. Петюха, Т.О. Погорєлової, О.В. Сардак, В.О. Храмова та ін. Безпосередньо дослідженням системи управління персоналом на державній службі займаються: О.Я. Гугул, В.О. Демченко, М.В. Кравченко, О.В. Лозова, І.Р. Продан, Н.Р. Рабей, Шульга А.А. та інші дослідники. Однак, незважаючи на значну кількість наукових праць з питань управління персоналом, на сьогодні відсутні дослідження саме управління персоналом на державній службі в сучасному інформаційному середовищі.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою цієї статті є дослідження вітчизняної системи управління персоналом на державній службі та формулювання способів її оптимізації в умовах розвитку інформаційного суспільства.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Персонал — невіддільна складова частина будь-якої організації, один із найважливіших ресурсів, що утворює унікальну цінність для окремої організації за рахунок власного досвіду та специфічних якостей отриманих у процесі роботи у конкретній організації [1, с. 8]. Зважаючи на це, особливої ваги набуває питання управління персоналом, якому відводиться одна із провідних ролей у процесі становлення України як сильної, демократичної і європейської країни [2, с. 135].

На сьогодні відсутнє єдине бачення поняття "управління персоналом" у категоріальному апараті вітчизняної науки публічного управління, більшість дослідників притримуються двох підходів: методологічного та діяльнісного. Типовим прикладом першого підходу є визначення наведене А.М. Колотом у підручнику "Управління персоналом". Дослідник розглядає дане поняття як "сукупність методів і форм впливу на трудовий колектив і окремих працівників з метою забезпечення ефективної діяльності організації" [3, с. 44]. У свою чергу, типовим прикладом іншого підходу є визначення наведене О.В. Крушельницькою та Д.П. Мельничуком у навчальному посібнику "Управління персоналом". Науковці визначають дану категорію як "цілеспрямовану діяльність керівного складу організації на розробку концепції, стратегій кадрової політики і методів управління людськими ресурсами" [4, с. 16]. При цьому одні дослідники у визначенні поняття "управління персоналом" акцентують увагу на організаційному боці процесу управління, оперуючи метою та методами, за допомогою яких можна досягти поставлених цілей [5, с. 12]; інші роблять наголос на змістовній частині, що

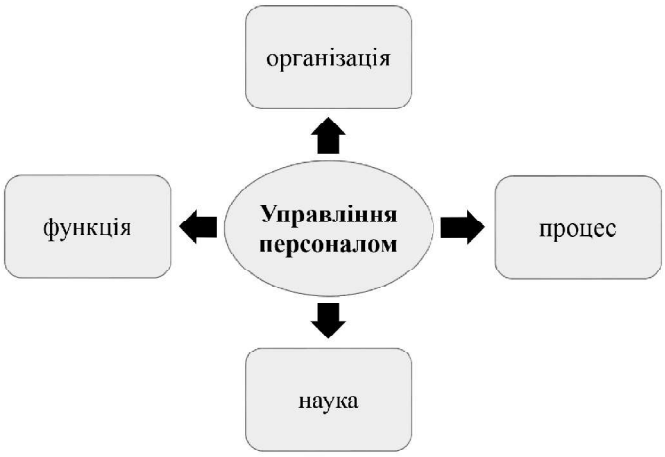



**Рис. 1. Різноаспектність розуміння сутності поняття "управління персоналом"**

Джерело: сформовано авторами.

відображує функціональний бік управління [6, с. 17]; треті взагалі вважають управління персоналом комплексною прикладною наукою про організаційно-економічні, адміністративно-управлінські, техніко-технологічні, правові, групові та особистісні фактори, засоби і методи впливу на персонал для підвищення ефективності в досягненні цілей організації [7, с. 17]; четверті переконані, це дуже складний і багатогранний процес, у якому задіяно багато різноманітних ресурсів (людських, фінансових, матеріальних й ін.) [3, с. 18] (Рис. 1).

Окремо хотілося б навести думку вітчизняного дослідника В.М. Петюха, який виокремив системний і комплексний підхід до визначення поняття "управління персоналом". Відповідно до першого підходу, управління персоналом — це багатогранний і всеохоплюючий процес, натомість згідно з іншим підходом — управління персоналом є логічним, послідовним, цілісним й узгодженим процесом (Рис. 2) [8, с. 23—24].

На нашу думку, заслуговує уваги трактування О. Я. Гугула, подане у статті "Теоретичні засади управління роз-

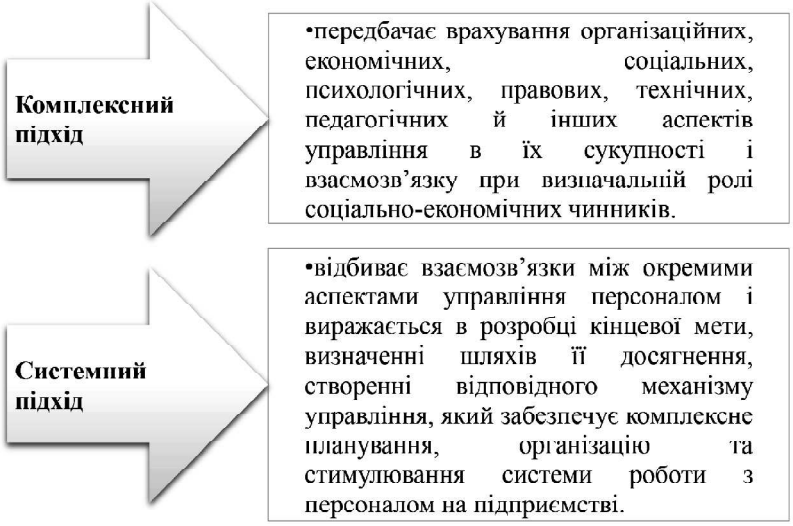



**Рис. 2. Підходи до визначення поняття "управління персоналом"**

Джерело: Сформовано на основі [8, с. 23—24].

**Рис. 3. Характерні риси поняття "управління персоналом"**

Джерело: сформовано авторами.

ти три ключові риси (Рис. 3), що об'єднують більшість трактувань цієї категорії та, на нашу думку, становлять основу процесу управління персоналом.

Отже, на основі вищевикладеного можна узагальнити, що управлінням персоналом є сукупністю принципів, методів, засобів, функцій і технологій цілеспрямованого та системного впливу керівництва організації на її працівників, що забезпечують максимальне й ефективне використання їх інтелектуальних і фізичних здібностей при виконанні ними своїх трудових обов'язків, з метою отримання найкращих результатів професійної діяльності та результативного досягнення поставлених цілей організації.

Раціонально організована система управління персоналом є запорукою продуктивної роботи організації та відіграє провідну роль у її розвитку.

Вітчизняні дослідники щодо трактування поняття "система управління персоналом", як із поняттям "управління персоналом", не можуть прийти до одностайності. Так, наприклад, В.О. Лук'янихін стверджує, що система управління персоналом у широкому розумінні "передбачає формування цілей, функцій, організаційної структури управління персоналом, вертикальних і горизонтальних функціональних взаємозв'язків керівників і фахівців у процесі обгрунтування, вироблення, прийняття і реалізації управлінських рішень" [11, с. 33]. У свою чергу, Л.В. Балабанова та О.В. Сардак наголошують на тому, що "система управління персоналом являє собою комплекс цілей, задач і основних напрямків діяльності, а також різних видів, методів і відповідного механізму управління, спрямованих на підвищення продуктивності праці і якості роботи" [12, с. 9]. Натомість Т.О. Погорєлова та В.Г. Никифоренко схиляються до думки, що така система складається із сукупність погоджених методів, засобів, процедур і програм впливу організації на працівників, що спрямовані на максимальне використання їх трудового потенціалу та організовують їх діяльність для досягнення мети організації [13, с. 129; 14, с. 47]. Цікавою є позиція Н.А. Стоянець, яка у своїй науковій праці "Методологія дослідження управління персоналом: теоретичні та наукові аспекти" пише про те, що система управління персоналом є комплексом механізмів, соціальних технологій, процесів і відносин, спрямований на вирішення трудових завдань з урахуванням об'єктивних та суб'єктивних факторів ефективності [15].

Отже, вітчизняні науковці розглядають систему управління персоналом як:

— упорядковану систему елементів, що автономно функціонують, але при цьому об'єднані спільною метою;

— комплекс цілей, завдань та методів, що забезпечують покращення продуктивності і якості роботи персоналу;

витком персоналу". Автор визначає управління персоналом як "сукупність способів, прийомів та методів впливу, спрямованих на виявлення та розкриття потенційних можливостей працівника на основі розширення компетенцій, підвищення якісних характеристик персоналу з метою досягнення високого рівня соціально-економічного розвитку організації" [9, с. 196]. У свою чергу, І.Р. Продан у науковій статті "Становлення системи управління персоналом підприємства на інноваційних засадах" стверджує, що класичне управління персоналом є "цілісною системою, яка поєднує об'єкт і суб'єкт, а також функції управління, що реалізуються застосуванням певних методів та інструментів, проте інноваційне управління персоналом має характерні особливості — кінцевий результат діяльності, а саме не лише активізацію можливостей і потенціал, а також стимулювання інноваційної поведінки" [10, с. 64].

Окрім вищенаведених, існує також багато інших трактувань поняття "управління персоналом", які відрізняються між собою. Водночас можна виокремити

**Суб'єкт управління**

•джерело керівного впливу, той, хто здійснює управління, виконує функції керівництва і впливу на об'єкт з метою приведення його в новий, бажаний для суб'єкта стан

**Об'єкт управління**

•те, що функціонує під керівним впливом, на що спрямовано цей вплив суб'єкта

**Зворотні зв'язки**

•інформація для суб'єкта про результативність керівного впливу і зміни в об'єкті

**Керівний вплив**

•комплекс цілеспрямованих й організуючих команд, засобів, прийомів і методів, за допомогою яких здійснюється вплив на об'єкт і досягаються реальні зміни в його стані

**Рис. 4. Основні компоненти системи управління персоналом**

Джерело: сформовано авторами.

— сукупність механізмів, процедур і технологій, які спрямовані на ефективне використання потенціалу працівників;

— інтегровану систему, що містить стратегічний план (блоки концепції та політики), змістовну реалізацію (процеси та інструменти) і матеріально-кадрове забезпечення.

Система управління персоналом має важливе значення для створення умов, що забезпечують конкурентоспроможність і стабільний розвиток організації в довгостроковій перспективі. Вона базується на концепції управління людськими ресурсами, яка визнає необхідність інвестування в формування та розвиток працівників. Іншими словами, ця система обгрунтовує економічну доцільність витрат, пов'язаних із залученням висококваліфікованих кадрів, їх безперервним навчанням, заохоченням, підтримкою працездатності, а також створенням сприятливих умов для розкриття і реалізації їх потенціалу і здібностей. Відповідно фінансові ресурси, вкладені у персонал, розглядаються не як витрати, а як інвестиції у людський капітал — ключовий чинник отримання прибутку/результату.

Система управління персоналом у будь-якій організації, у тому числі в публічно-владних установах, складається із чотирьох основних компонентів, що представлені на Рис. 4.

Водночас система управління персоналом включає такі підсистеми:

1) аналіз і планування персоналу — розроблення кадрової політики та стратегії, оцінка кадрового потенціалу й ринку праці, прогнозування потреб у персоналі, організація співпраці з установами з пошуку кадрів;

2) підбір та найм працівників — проведення співбесід, тестування, анкетування для визначення професійних й особистісних якостей кандидатів;

3) оцінювання персоналу — визначення рівня знань, умінь, навичок, відповідальності, а також оцінювання результатів трудової діяльності;

4) організація навчання та підвищення кваліфікації персоналу — здійснення різноманітних заходів щодо професійного навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації, кар'єрного просування та роботи з кадровим резервом;

5) атестація і ротація кадрів — проведення заходів, спрямованих на вияв відповідності результатів професійної діяльності, якостей і потенціалу особистості працівника вимогам, що висуваються до займаної ним посади);

6) управління оплатою праці та мотивація персоналу — створення ефективних систем винагород і морального стимулювання працівників;

7) кадровий облік — облік/фіксація прийому, переміщення, нагородження працівників та стягнень з них, звільнення, ведення кадрового діловодства та управління зайнятістю персоналу;

8) організація трудових відносин — оцінювання виконання персоналом своїх функціональних обов'язків, формування у співробітників почуття відповідальності, аналіз та регулювання групових і міжособистісних відносин, управління конфліктами, соціально-психологічна діагностика, встановлення норм корпоративної культури, робота зі скаргами на трудові відносини);

9) забезпечення належними умовами праці — створення безпечних умов для праці для працівників; дотримання норм психофізіології праці, ергономіки, технічної естетики);

10) соціальний розвиток і партнерство — організація харчування, медичного та побутового обслуговування, відпочинку, страхування, культурних і оздоровчих заходів;

11) правове та інформаційне забезпечення — врегулювання трудових правовідносин, підготовка нормативних документів та інформаційна підтримка кадрових процесів [16, с. 145].

Якщо говори безпосередньо про управління персоналом на державній службі, то це цілеспрямована діяльність керівників державних органів влади і кадрових служб, спрямована на формування і розвиток колективу службовців, а також на забезпечення соціально значущих результатів його діяльності завдяки виявленню та реалізації особистісних здібностей і якостей, професійного потенціалу і мотиваційних установок кожного із державних службовців. Інакше кажучи, система управління персоналом на державній службі орієнтована на створення необхідної бази забезпечення кадрами, організацію ефективного їх використання, моральний, духовний, професійний розвиток працівників, а також досягнення розумного ступеня динамічності/плинності самого персоналу. Відповідно зважаючи на вкладене до основних завдань системи управління персоналом на державній службі належить:

— забезпечення державного органу влади компетентними та професійно підготовленими кадрами;

— створення умов для раціонального й ефективного використання знань, умінь і практичного досвіду працівників;

— удосконалення механізмів оплати праці та системи стимулювання державних службовців;

— підвищення рівня задоволеності працею серед усіх категорій державних службовців;

— створення умов і забезпечення можливостей для професійного розвитку та кар'єрного зростання державних службовців, а також їх заохочення до прояву ініціативи і творчої активності;

— формування і підтримання здорового морально-психологічного клімату в колективі;

— модернізація методів оцінювання ефективності праці державних службовців, управління внутрішньою мобільністю персоналу та кар'єрним просуванням;

— участь у формуванні та реалізації організаційної стратегії державного органу влади [17, с. 40].

Враховуючи сьогоднішню ситуацію із кадровим забезпеченням органів влади, існуюча система управління персоналом не виконує у повній мірі покладені на неї завдання. Насамперед, первинні потреби державних службовців не задовольняються належним чином, що зумовлює відчуття недостатньої соціальної захищеності. Адже рівень заробітної плати істотно поступається рівню оплати праці у приватних структурах, попри те, що діяльність в органах влади, особливо на деокупованих територіях, вимагає високої кваліфікації, професіоналізму, відповідальності та оперативності. Додатковим чинником є воєнні умови, які формують атмосферу нестабільності й тимчасовості зайнятості, що, у свою

**Рис. 5. Найбільш поширені проблеми управління персоналом на державній службі**

Джерело: сформовано на основі [18, с. 9].

чергу, призводить до формального ставлення до службових обов'язків, зниження мотивації та професійного рівня працівників, а також створює відчуття безперспективності роботи у державних органах влади.

На належне функціонування системи управління персоналом на державній службі впливають й інші проблеми, переш місце з-поміж яких займає низька престижність роботи державного службовця. Саме цей фактор сприяє переходу в інші сфери діяльності висококваліфікованих професіоналів, а молодь — не затримуватись на державній службі більше ніж на 2-3 роки (або взагалі не працювати у публічному секторі). Друге та третє місце посідають нестача кваліфікованих кадрів і низький рівень заробітної плати разом із недостатньою мотивацією. Питання ж права на повагу взагалі залишається поза увагою. У суспільній свідомості глибоко закріпився стереотип про бездіяльність органів влади, який у сучасних умовах надзвичайно складно подолати. Це призводить до зниження довіри громадян до публічно-владних інституцій і перекладання відповідальності за кризові явища в країні на вищі органи влади. Як наслідок, державні службовці відчувають труднощі з реалізацією потреби у суспільному визнанні, що негативно позначається на їх задоволеності працею та на якості виконання ними професійних обов'язків (Рис. 5) [18, с. 9].

Окрім цього, у більшості органів влади існує дуже багато проблем щодо формування стратегії розвитку кадрів. Досі за роки незалежності нашої країни не склався контингент "кадровиків", які працюють на сучасному рівні. Часто кадрові служби очолюють особи, які не мають спеціальної освіти. Деякі керівники живуть за "старими" поняттями і законами, персонал часто не знає про перспективи розвитку і кар'єрного просування, направленості діяльності в соціальній та стратегічній сферах. При цьому суттєвим стримуючим фактором професійного розвитку працівників є відсутність на це коштів, навіть за умови, що керівництво розуміє необхідність постійного підвищення рівня кваліфікації власних працівників.

До проблем вітчизняної системи управління персоналом на державній службі можна також віднести невідповідність роботи кадрових служб сучасним вимогам кадрової політики. Їх діяльність часто обмежується вирішенням питань прийняття та звільнення працівників, оформленням кадрової документації. В органах влади відсутні відділи, які б займались плануванням кадрових ресурсів та кар'єри державних службовців, розробкою системи підвищення рівня їх кваліфікації. Більше того, структура кадрових служб, якісний склад та рівень оплати праці їх працівників не відповідає завданням реалізації активної кадрової політики. Вважаємо, що слабка робота з кадрами — це одна з головних причин неефективності системи управління персоналом на державній службі.

Окремо хотілося б підкреслити, що враховуючи те, що в Україні понад як три роки триває повномасштабна війна, залучити на державну службу здібних, професійно підготовлених кадрів стає все більш проблематично. Відповідно постає питання мотивування та стимулювання (як у фінансовому, так і у психологічному сенсі) фахівців до роботи на державній службі, сприяння комплексній самореалізації їх на робочому місці, зростання рівня їх професійної свідомості та бажання працювати в інтересах суспільства і держави, а також якісно, професійно й оперативно виконувати службові обов'язки. Вважається, що комплексне застосування вказаного впливає на внутрішній світ людини, дозволяє реалізувати працівникові його суб'єктивні, насамперед нематеріальні, потреби [19, с. 97].

Таким чином, можна стверджувати, що сучасна система управління персоналом на державній службі виявила свою недосконалість та низьку ефективність. Це призводить до високої плинності кадрів за відсутності їх якісного оновлення, зниження продуктивності праці, формування несприятливого морально-психологічного клімату в колективах, а також невдоволення громадян рівнем і своєчасністю надання публічних послуг.

Наразі в науковій літературі та у практичній діяльності розглядаються різноманітні методи, механізми і способи удосконалення системи управління персоналом на державній службі в умовах розвитку інформаційного суспільства та дії воєнного стану, які, на наш погляд, мають бути інтегровані в єдину концепцію кадрової політики в органах державної влади. Безпосередньо це такі методи як:

1) метод декомпозиції — дозволяє поділити складні явища на більш прості (наприклад, систему управління персоналом можна поділити на підсистеми, підсистеми — на функції, функції — на процедури, а процедури — на окремі операції);

2) метод послідовної підстановки — дозволяє вивчити вплив кожного окремого чинника на формування системи управління персоналом;

3) метод порівнянь — використовується для аналізу системи управління персоналом шляхом зіставлення її з аналогічною системою в іншому органі влади, з нормативними вимогами або з попереднім станом;

4) динамічний метод — передбачає аналіз показників у часовому розрізі з вилученням випадкових ко-

ливань, щоб визначити сталі тенденції розвитку системи управління персоналом;

5) метод структуризації цілей — зосереджується на якісному й кількісному обгрунтуванні цілей управління персоналом у контексті загальних цілей державного органу влади;

6) експертно-аналітичний метод — базується на залученні фахівців для аналізу системи управління персоналом. Він дає змогу визначити напрями вдосконалення, виявити проблеми й оцінити ефективність роботи;

7) нормативний метод — передбачає використання встановлених нормативів щодо функцій з управління персоналом, чисельності працівників, типу організаційної структури, критеріїв побудови структури апарата управління органу влади тощо;

8) метод функціонально-вартісного аналізу — дозволяє обрати найбільш економічний і ефективний варіант організації управління персоналом, виявити дублювання функцій або невиконувані задачі, а також оцінити рівень централізації чи децентралізації системи управління персоналом;

9) метод аналогій — застосовує перевірені організаційні рішення з інших подібних систем управління персоналом, що вже довели свою ефективність;

10) досвідний метод — спирається на попередній досвід як власної системи, так і інших схожих систем управління персоналом;

11) метод творчих нарад — передбачає колективне генерування ідей спеціалістами й керівниками для пошуку нових шляхів удосконалення системи управління персоналом. Такий формат сприяє народженню нових рішень через взаємне надихання учасників;

12) метод контрольних запитань — активізує процес пошуку шляхів удосконалення системи управління персоналом за допомогою чітко сформульованих запитань, що стимулюють креативне мислення [16, с. 146].

При цьому для побудови ефективної системи управління персоналом на державній службі, використовуючи вищеописані методи, необхідно здійснити низку заходів та пройти декілька етапів, а саме:

1) провести діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища відповідного органу влади (сфера діяльності, особисті якості керівника, масштаби та напрямки роботи, стратегічні цілі, наявність фахівців з управління персоналом, кількісний і якісний склад кадрів, особливості організаційної та корпоративної культури тощо);

2) окреслити завдання служби (підрозділу) з управління персоналом відповідно до стратегії та цілей органу державної влади;

3) розробити моделі організацій і функціонування служби (підрозділу) з управління персоналом;

4) підбір і найм співробітників до служби (підрозділу) з управління персоналом;

5) інтегрувати новостворену службу (підрозділ) з управління персоналом у вже існуючу систему управління органу влади [17, с. 43].

Вважаємо, що оновлена системи управління персоналом на державній службі в умовах розвитку інформаційного суспільства має грунтуватися на таких принципах як:

— фінансово-економічна доцільність;

— співрозмірність об'ємів виконаної роботи й оплати праці;

— раціональність при відборі і розстановки кадрів;

— динамічність кадрів відповідно до результатів їх праці, рівня кваліфікації, здібностей, особистих інтересів і потреб органу влади;

— відкритість та прозорість;

— інноваційність;

— адаптивність та гнучкість;

— поєднання управлінських процесів із можливостями інформаційно-комунікаційних технологій.

На основі вищевикладеного пропонуємо наступні способи оптимізації системи управління кадрами в органах місцевого самоврядування в умовах в умовах розвитку інформаційного суспільства:

— застосування цілеспрямованого підходу до формування кадрового складу державної служби, що передбачає свідомий добір фахівців для заповнення вакантних посад, оптимізацію структури персоналу органів влади шляхом вивільнення надлишкових кадрів, а також регулярне й об'єктивне оцінювання результатів професійної діяльності службовців;

— удосконалення методів підбору та найму персоналу, які враховують не лише професійну кваліфікацію кандидатів, але й їх особистісні риси, наявність необхідних знань, умінь і навичок, соціально-демографічні характеристики та побутові потреби;

— організація трудової адаптації новопризначених працівників — реалізація комплексу заходів, спрямованих на швидке пристосування співробітника до нових умов роботи, соціального середовища/оточення та особливостей робочого місця;

— впровадження електронних платформ для управління людськими ресурсами на державній службі, що дасть можливість автоматизувати не лише усі кадрові процеси, а й підвищити прозорість, ефективність та результативність діяльності державних органів влади. Оскільки такі платформи забезпечують централізований облік й управління даними про персонал, що дозволяє керівникам мати оперативний доступ до інформації щодо кадрового складу, рівня кваліфікації, досвіду роботи та кар'єрного просування державних службовців. Це значно спрощує прийняття управлінських рішень і підвищує рівень обгрунтованості кадрових змін, зменшує бюрократичні бар'єри, мінімізує ризики помилок і корупційних проявів. Також такі платформи дозволяють реалізовувати принципи безперервного професійного розвитку через онлайн-навчання, дистанційні курси, електронні бібліотеки та бази знань. Завдяки цьому державні службовці можуть швидше адаптуватися до нових вимог інформаційного суспільства та оперативно оновлювати свої компетенції;

— планування кар'єри, що передбачає системне просування по службі у межах визначеної "траєкторії", а не хаотичне кадрове переміщення;

— розроблення ефективної системи мотивації кадрів, яка має поєднувати морально-психологічні та матеріальні стимули для залучення, розвитку, реалізації потенціалу й утримання висококваліфікованих працівників, а також сприяти виявленню і розвитку прихованих у них здібностей;

— створення сприятливих умов для професійного навчання, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців, що забезпечує набуття ними необхідних знань і навичок для якісного виконання посадових обов'язків, а також, в цілому, розвиток кадрового потенціалу публічно-владних інституцій;

— впровадження командного підходу у роботі, із застосуванням психологічних методик формування "роботоздатних" колективів, інструментів профілактики професійного вигорання, а також сервісних моделей взаємодії типу "виконавець — клієнт";

— формування якісного кадрового резерву — формування групи перспективних фахівців, які володіють відповідним потенціалом і компетентностями для подальшого займання посад в органах державної влади.

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Система управління персоналом на державній службі являє собою сукупність заходів, методів й інструментів, спрямованих на ефективний добір і підготовку кадрів, підвищення рівня їх кваліфікації й професійної компетентності, розвиток мотивації працівників до виконання різної складності службових завдань та покращення якості виконаної ними роботи. Вона також забезпечує формування сприятливого морально-психологічного клімату в колективі. Організаційна структура такої системи залежить від специфіки діяльності та чисельності працівників у конкретних органах влади. При цьому ключовим її елементом залишаються люди, які водночас є і суб'єктами, і об'єктами управління.

Ключовими недоліками існуючої системи управління персоналом на державній службі в умовах розвитку інформаційного суспільства є:

— недосконала система професійного навчання кадрів та обмежене ресурсне забезпечення цього процесу;

— відсутність єдиної і зрозумілої системи оцінки якості й ефективності кадрової роботи, що зумовлює не лише зниження рівня управління у цій сфері, але й формує байдужість персоналу до результатів власної діяльності та сприяє поширенню корупційних проявів на різних щаблях влади;

— низький рівень мотивації та недостатній соціальний захист державних службовців.

Враховуючи зазначене удосконалення системи управління персоналом на державній службі повинно охоплювати такі напрями: добір і прийом кадрів; трудову адаптацію та мотивацію; впровадження електронних платформ для управління людськими ресурсами; планування професійної кар'єри; впровадження принципів командної роботи; формування кадрового резерву; модернізацію системи підготовки та перепідготовки державних службовців. При цьому, в умовах розвитку інформаційного суспільства, основна увага має приділятися оновленню змісту навчальних програм, форм, методів і засобів викладання, а також зміні підходів до підготовки цієї категорії працівників.

Перспективними напрямами наукових досліджень залишаються питання управління персоналом на державній службі з використанням технологій, інструментів та методів, що грунтуються на основах цифровізації, діджиталізації та кіберзахисту.

Література:

1. Ковтуненко К.В., Ковальчук О.В., Атанасов М.В. Персонал підприємства: сутність і підходи до визначення. Економіка. Фінанси. Право. 2021. № 9 (1). С. 5—8.

2. Шульга А.А. Основні положення управління персоналом у системі адміністративного менеджменту. Адміністративний менеджмент в Україні: підручник / за заг. ред. В.М. Ємельянова. Миколаїв: Вид-во Ємельянова Т.В., 2021. С. 135—162.

3. Управління персоналом: підручник / за заг. та наук. ред. к.е.н., проф. В.М. Данюка. Київ: КНЕУ; Краматорськ: НКМЗ, 2013. 666 с.

4. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид., перероб і доп. Київ, "Кондор". 2005. 308 с.

5. Управління персоналом: навч. посіб / В.А. Рульєв, С.О. Гуткевич, Т.Л. Мостенська. Київ: КОНДОР, 2012. 324 с.

6. Храмов В.О., Бовтрук А.П. Основи управління персоналом: навч.-метод. посіб. Київ: МАУП, 2001. 112 с.

7. Балабанова Л.В., Стельмашенко О.В. Стратегічне управління персоналом підприємства в умовах ринкової економіки: монографія. Донецьк: ДонНУЕТ, 2010. 238 с.

8. Петюх В.М. Управління персоналом: навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. Київ: КНЕУ, 2000. 124 с.

9. Гугул О.Я. Теоретичні засади управління розвитком персоналу. Інноваційна економіка. 2013. № 6 (44). С. 194—198.

10. Продан І.Р. Становлення системи управління персоналом підприємства на інноваційних засадах. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку. 2013. Вип. 776. С. 61—66.

11. Лук'янихін В.О. Менеджмент персоналу. Суми: ВТД "Університетська книга", 2004. 592 с.

12. Балабанова Л.В., Сардак О.В. Управління персоналом: підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 468 с.

13. Погорєлова Т.О. Система управління персоналом як основний елемент управління підприємством. Вісник Національного технічного університету "ХПІ". 2013. № 21. С. 127—134.

14. Никифоренко В.Г. Управління персоналом: навч. посіб. 2-ге вид., вип. та доп. Одеса: Атлант, 2013. 275 с.

15. Stoyanets Nataliya. Personnel Management Research Methodology: Theoretical And Scientific Aspects. Економіка та суспільство. 2023. № 53 URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2686/2601.

16. Дахно І.І., Алієва-Барановська В.М. Зовнішньоекономічна діяльність. 3-тє вид. Київ: "Центр учбової літератури", 2018. 356 с.

17. Лозова О.В., Демченко В.О. Система управління персоналом як важлива складова ефективного функціонування підприємства в ринкових умовах господарювання. Український журнал прикладної економіки. 2017. Том 2. № 4. С. 37—45.

18. Рабей Н.Р. Напрямки ефективного використання персоналу в державних організаціях України. Нау-

ковий журнал "*ΛΟΓΟΣ*". Мистецтво наукової думки". 2018. № 1. С. 7—11.

19. Кравченко М.В. Задоволення потреб державних службовців як один із чинників успішного впровадження нової управлінської ідеології. Вісник УАДУ. 2013. № 1. С. 95—101.

References:

1. Kovtunenko, K.V., Kovalchuk, O.V. and Atanasov, M.V. (2021), "Enterprise personnel: essence and approaches to definition", Ekonomika. Finansy. Pravo, vol. 9 (1), pp. 5—8.

2. Shulha, A.A. (2021), "Basic provisions of personnel management in the system of administrative management", Administratyvnyy menedzhment v Ukrayini: pidruchnyk [Administrative Management in Ukraine: Textbook], Vydvo Yemel'yanova T.V., Mykolayiv, Ukraine.

3. Danyuka, V.M. (2013), Upravlinnia personalom: Pidruchnyk [Human resource management: Textbook], KNEU, Kyiv; NKMZ, Kramatorsk, Ukraine.

4. Krushelnytska, O.V. and Melnychuk, D.P. (2005), Upravlinnia personalom: Navchalnyi posibnyk [Human resource management: Textbook], 2nd ed, Kondor, Kyiv, Ukraine.

5. Ruliev, V.A., Hutkevych, S.O. and Mostenska, T.L. (2012), Upravlinnia personalom: navchalnyi posibnyk [Human resource management: textbook], Kondor, Kyiv, Ukraine.

6. Khramov, V.O. and Bovtruk, A.P. (2001), Osnovy upravlinnia personalom: navchalno-metodychnyi posibnyk [Fundamentals of personnel management: study guide], MAUP, Kyiv, Ukraine.

7. Balabanova, L.V. and Stelmashenko, O.V. (2010), Stratehichne upravlinnia personalom pidpryiemstva v umovakh rynkovoi ekonomiky: monohrafiia [Strategic personnel management of the enterprise in a market economy: monograph], DonNUET, Donetsk, Ukraine.

8. Petiukh, V.M. (2000), Upravlinnia personalom: navch.-metod. posib. dlia samost. vyvch. dysts. [Personnel management: teaching-methodical manual for independent study of the discipline], KNEU, Kyiv, Ukraine.

9. Huhul, O.Ya. (2013), "Theoretical principles of personnel development management", Innovatsiina ekonomika, vol. 6 (44), pp. 194—198.

10. Prodan, I.R. (2013), "Formation of the enterprise personnel management system on an innovative basis", Menedzhment ta pidpryiemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku, vol. 776, pp. 61—66.

11. Lukianykhin, V.O. (2004), Menedzhment personalu [Personnel Management], VTD "Universytetska knyha", Sumy, Ukraine.

12. Balabanova, L.V. and Sardak, O.V. (2011), Upravlinnia personalom: pidruchnyk [Personnel Management: Textbook], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

13. Pohorielova, T.O. (2013), "Personnel management system as the main element of enterprise management", Visnyk Natsionalnoho tekhnichnoho universytetu "KhPI", vol. 21, pp. 127—134.

14. Nykyforenko, V.H. (2013), Upravlinnia personalom: navch. posib. [Personnel Management: a manual], 2nd ed, Atlant, Odesa, Ukraine.

15. Stoyanets, N. (2023), "Personnel Management Research Methodology: Theoretical and Scientific Aspects", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 53, available at: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/2686/2601 (Accessed 30 Aug 2025).

16. Dakhno, I.I. and Aliieva-Baranovska, V.M. (2018), Zovnishno-ekonomichna diialnist [Foreign economic activity], 3rd ed, Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

17. Lozova, O.V. and Demchenko, V.O. (2017), "The personnel management system as an important component of the effective functioning of an enterprise in market economic conditions", Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky, vol. 4, pp. 37—45.

18. Rabei, N.R. (2018), "Directions for effective use of personnel in state organizations of Ukraine", Naukovyi zhurnal "*ΛΟΓΟΣ*". Mystetstvo naukovoi dumky", vol. 1, pp. 7—11.

19. Kravchenko, M.V. (2013), "Meeting the needs of civil servants as one of the factors for the successful implementation of a new management ideology", Visnyk UADU, vol. 1, pp. 95—101.

*Стаття надійшла до редакції 04.09.2025 р.*

УДК 351:338.48:069.01(477)"364"

*М. І. Цегельник,*
*в. о. асистента кафедри публічного управління та адміністрування,*
*Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова*
*ORCID ID: https://orcid.org/0009-0007-3229-4495*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.18.268

# ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ТУРИСТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА МУЗЕЙНОЇ СПРАВИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

M. Tsehelnyk,
Acting Assistant of the Department of Public Administration and Administration(Management),
Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law

## STATE REGULATION OF TOURISM AND MUSEUM AFFAIRS IN UKRAINE UNDER MARTIAL LAW

***У статті досліджено особливості функціонування туристичної галузі та музейної справи та адаптації досліджуваних сфер через пошук оптимальних шляхів через комплексний підхід та державну підтримку в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України. Представлено просторове позиціювання регіонів України за показником суми туристичного збору. Проаналізовано результати онлайн-опитування щодо подорожей Україною під час війни. Відзначено, що розвиток музейної справи в Україні супроводжується суттєвими трансформаціями у зв'язку із воєнними діями на території України. Зокрема руйнування історико-культурної спадщини актуалізувало необхідність посилення застосування цифрових технологій з метою захисту і збереження музейного надбання. Серед викликів, які постали перед музеями під час війни є управління музейними колекціями та їх збереження, зокрема музеїв, які стають жертвами військових дій. Так музеї в більш безпечних регіонах України та закордоном стають прихистками для таких музеїв і приймають їхні фонди на збереження. Відповідно розвиток музейної сфери в Україні потребує впровадження нових форм та методів управління із врахуванням кращих іноземних практик. Відзначено, що туристична інфраструктура та музеї зазнали та продовжують зазнавати руйнації через постійні обстріли рф, що призвело до повного або часткового знищення природно-заповідного фонду та об'єктів культурної спадщини. Попри це, державна політика має бути спрямована на підтримку туристичної діяльності та музейної справи, особливо популяризації внутрішнього тризму для зміцнення туристичного потенціалу України.***

***The article examines the peculiarities of the functioning of the tourism industry and museum business and the adaptation of the studied areas through the search for optimal ways through a comprehensive approach and state support in the conditions of martial law and post-war reconstruction of Ukraine. The increased level of danger, real threats to the life and health of tourists reduce the attractiveness of Ukraine as a tourist destination and a place of preservation of cultural***

***heritage. The spatial positioning of the regions of Ukraine by the amount of tourist fees is presented. The results of an online survey on travel in Ukraine during the war are analyzed. The need for state support for medical tourism, treatment and rehabilitation for military personnel — participants in military operations with various kinds of injuries, the treatment of which the military is not always able to cover at their own expense, was noted. It is noted that the development of museum business in Ukraine is accompanied by significant transformations in connection with military operations on the territory of Ukraine. In particular, the destruction of historical and cultural heritage has highlighted the need to strengthen the use of digital technologies in order to protect and preserve museum assets. Among the challenges that museums faced during the war are the management of museum collections and their preservation, in particular museums that become victims of military operations. Thus, museums in safer regions of Ukraine and abroad become shelters for such museums and accept their funds for preservation. Accordingly, the development of the museum sector in Ukraine requires the introduction of new forms and methods of management taking into account the best foreign practices. It is noted that the tourist infrastructure and museums have suffered and continue to suffer destruction due to constant shelling by the Russian Federation, which led to the complete or partial destruction of the natural reserve fund and cultural heritage sites. Despite this, state policy should be aimed at supporting tourism and museum activities, especially the popularization of domestic tourism to strengthen Ukraine's tourism potential.***

*Ключові слова: туризм, туристична діяльність, музейна справа, музеї, державне регулювання, державна підтримка.*

*Key words: tourism, tourist activity, museum business, museums, state regulation, state support.*

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Туристична галузь та музейна справа зазнали відчутних змін у функціонуванні у зв'язку із перманентним знищенням інфраструктури, особливо на територіях інтенсивних воєнних дій. Підвищений рівень небезпеки, реальні загрози життю та здоров'ю туриста зменшують рівень привабливості України як туристичного об'єкта й місця збереження культурної спадщини. Для туристів безпека переміщення наразі перебуває під загрозою, що, безумовно негативно впливає на досліджувані сфери. Туристична діяльність втрачає свою позицію як значного джерела прибутку для місцевого бюджету. Обстріли знищують культурні пам'ятки, музеї та багатовікові знахідки з розкопок. Відповідно питання адаптації туристичної діяльності та музейної справи потребують пошуку оптимальних шляхів та інструментів для адаптації до нових умов, до нових викликів та загроз, що, в свою чергу, потребує комплексного підходу та державної підтримки в умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Серед науковців, що присвячували своє дослідження питанням функціонування туристичної галузі та музейної справи у воєнний час варто відмітити Безуглого В.В., Болюбаша Є.А., Грушку В.В., Кожину А., Комову О.С., Суматохіну І.М.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Вивчення та аналіз сучасного стану, тенденцій змін у туристичній діяльності та музейній справі в Україні в умовах воєнного стану.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Державна підтримка розвитку туристичної діяльності та музейної справи потребує посилення в умовах воєнного стану. Так Болюбаш Є.А. відзначає, що державне регулювання має бути спрямоване на "створення правових, економічних і соціальних передумов, необхідних для функціонування економічного механізму" [2, с. 101] з метою "реалізації національних інтересів" [2, с. 102]. Серед органів, що реалізовують регулюючу функцію у сфері туризму варто відмітити Верховну Раду України, Кабінет Міністрів України, Державне агентство розвитку туризму, місцеві державні адміністрації. Органами місцевого самоврядування та інші органи в межах їх компетенції. Із введенням в Україні воєнного стану були введені деякі обмеження і заборони на період дії воєнного стану. На думку окремих науковців, серед найбільш деструктивних на стан сфери туризму заборон обмежень, визначених у зв'язку із введенням воєнного стану [7], варто виокремити "необхідність посилення охорони об'єктів критичної інфраструктури — підприємств та закладів, що належать до таких секторів/підсекторів, як електроенергетика, транспорт (авіаційний, автомобільний, залізничний та міський), електронні послуги, захист інформації, системи життєзабезпечення тощо; запровадження комендантської години, обмеження перебування на вулицях та інших громадських місцях у певний час доби; встановлення особливого режиму в'їзду та виїзду, обмеження свободи пересування як громадян України, так і іноземців; заборона проведення масових заходів; регулювання діяльності підприємств постачальників електронних комунікаційних послуг, засобів масової інформації, зак-

**Рис. 1. Результати онлайн-опитування щодо подорожей Україною під час війни**

Джерело: [8].

ладів культури, передачі інформації тощо; здійснення евакуації населення у безпечні регіони за умови виникнення загрози здоров'ю та життєдіяльності людей; проведення евакуації культурних цінностей з територій, де виникає загроза їх пошкодженню або знищенню" [1]. Авторами був проведений просторовий аналіз даних за 2022 рік, що дав змогу виокремити три групи регіонів за показником суми туристичного збору: "перші група (увійшли 15 регіонів — всі прикордонні регіони півночі, сходу та півдня України, на території яких внаслідок активних бойових дій виникла загроза безпеці людей, а туристична інфраструктура повністю або суттєво була зруйнована. Найбільше постраждала туристична галузь у Херсонській, Миколаївській, Донецькій, Луганській та Одеській областях (падіння становить від 80 до 95%); друга ( входять 9 регіонів, що розташовані у центральній та західній частині України, зокрема Львівська, Закарпатська, Івано-Франківська, Тернопільська, Вінницька, Чернівецька, Хмельницька, Кіровоградська та Черкаська області. Всі вони не є прикордонними та прифронтовими, а відповідно позитивна тенденція змін цілком зрозуміла й логічна. Відповідно в межах цієї групи регіонів виокремлюються групи областей із незначним зростанням туристичного збору (1—20%) та зі значним зростанням туристичного збору (40—80%); третя (входить АР Крим, де дані про розвиток місцевого туризму нині відсутні) [1].

Державним агентство розвитку туризму, як центральним органом виконавчої влади, що забезпечує формування та реалізацію державної політики у сфері туризму та курортів, було проведено онлайн-опитування щодо подорожей Україною під час війни, оскільки суттєво скоротилися закордонні подорожі, що власне і посприяло тому. Що українці почали цікавитися та відбудувати різні регіони України, вивчати їхні традиції та культурну спадщину. На рис. 1 представлено співвідношення відповідей щодо відвідування регіонів України з туристичною метою і показник досить високий — 54,7 %.

Разом з тим об'єктивні причини обмежень виїзду за кордон сприяли тому, що українці відкрили для себе низку видів туризму, які можна вивчати в Україні. Це в

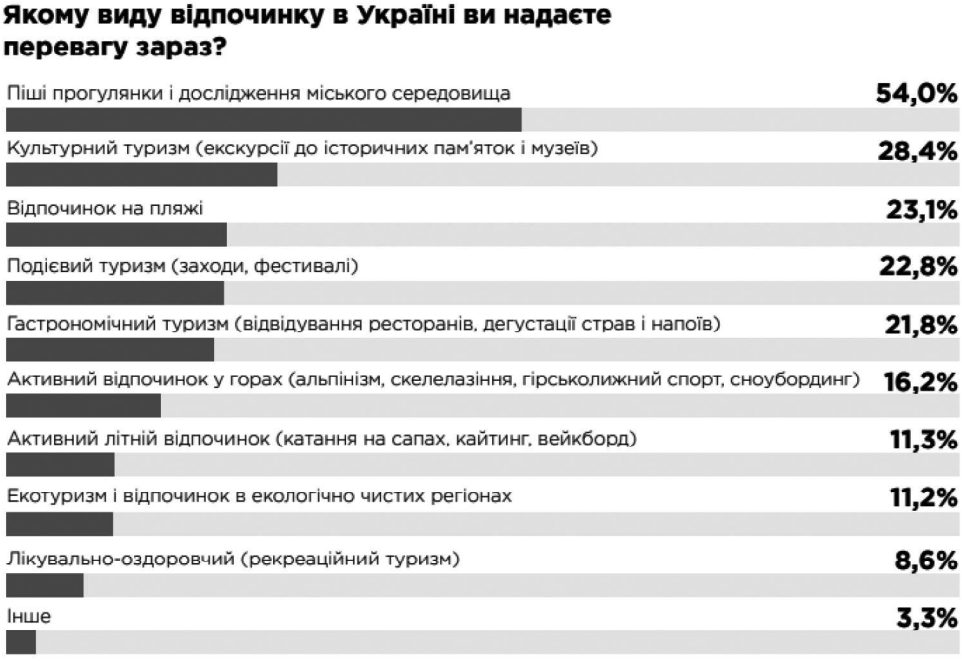



**Рис. 2. Результати онлайн-опитування щодо подорожей Україною під час війни**

Джерело: [8].

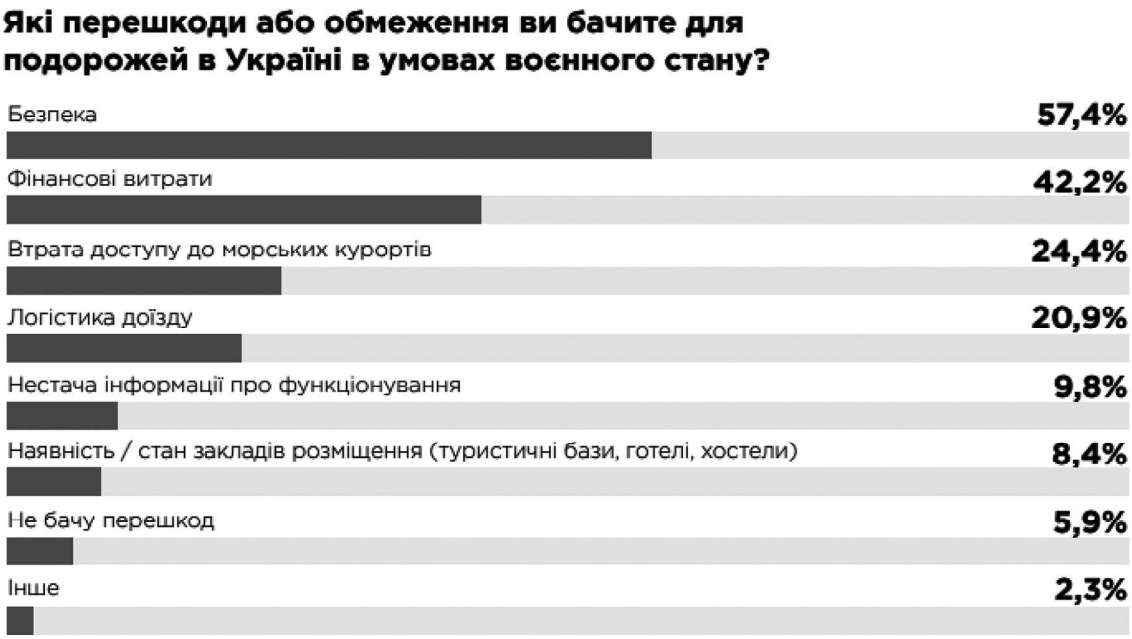



**Рис. 3. Результати онлайн-опитування щодо подорожей Україною під час війни**

Джерело: [8].

свою чергу спряло покращенню інфраструктури об'єктів відпочинку, розгалуженню мережі таких об'єктів, особливо на заході України. На рис. 2 представлені ті види туризму в Україні. Яким туристи надають перевагу, а саме — піші прогулянки та дослідження міського середовища (54,0%); культурний туризм (28,4 %); відпочинок на пляжі (23,1 %); подієвий туризм (22,8 %); гастрономічний туризм (21,8 %) тощо.

Окремо варто зазначити про необхідність державної підтримки медичного туризму, лікування та реабілітації для військовослужбовців — учасників військових дій з різного роду травмами, лікування яких не завжди в змозі покрити військові за власний рахунок. Так Гуцал Л.А. та Долинська О.О. відмітили, що "розвиток медичного туризму в Україні потребує державної та правової підтримки", спрямованої на [3, с. 168]: забезпечення безпеки та підвищення якості туристичних послуг; підтримки компаній, які виробляють та продають якісний туристичний продукт. Відповідно "розвиток медичного туризму в Україні зумовлений такими факторами, як [3, с. 168]: державне регулювання цього виду діяльності; матеріально-технічне забезпечення; відсутність єдиних і стандартизованих програм навчання у сфері медичного туризму; потреба підвищення якості лікарів і медичного персоналу, що працює у сфері медичного туризму; відсутність організованих масштабних закордонних освітніх поїздок.

Серед основних перешкод чи обмежень (рис. 4) туристи виділяють на першому місці безпеку (57,4 %), далі фінансові витрати (42,2 %); втрата доступу до морських курортів (24,4 %), логістика доїзду (20,9%) тощо. Лише 5,9 % туристів відмітили що наразі не бачать жодних перешкод для подорожей в умовах воєнного стану.

Розвиток музейної справи в Україні супроводжується суттєвими трансформаціями у зв'язку із воєнними діями на території України. Руйнування історико-культурної спадщини актуалізувало необхідність посилення застосування цифрових технологій з метою захисту і збереження музейного надбання. Ключовим нормативно-правовим актом, що регулює досліджувану сферу є Закон України "Про музеї і музейну справу", що регулює засади створення і функціонування музеїв, особливості музейної м справи тощо [6]. Кожина А. відзначає, що серед пріоритетних завдань музейної справи в Україні варто виокремити "системне конструювання національної музейної мережі, спрямоване на інтеграцію українських музейних установ у регіональні, національні та міжнародні структури. Діяльність української музейної мережі повинна грунтуватися на проектному підході для формування партнерських відносин між її учасниками. ... Серед викликів, які постали перед музеями під час війни є управління музейними колекціями та їх збереження, зокрема музеїв, які стають жертвами військових дій. За два роки активних військових дій в Україні українські фахівці музейної справи та менеджери колекцій стикаються з необхідністю евакуації музеїв, плануванням необхідної логістики, забезпеченням відповідних умов зберігання на новому місці. Музеї в більш безпечних регіонах України та закордоном стають прихистками для таких музеїв і приймають їхні фонди на збереження" [4, с. 92]. Поряд з цим, Комова О.С. зауважує, що розвиток музейної сфери в Україні потребує впровадження нових форм та методів управління із врахуванням кращих іноземних практик [ 5. с. 80].

## ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Туристична інфраструктура та музеї зазнали та продовжують зазнавати руйнації через постійні обстріли рф, що призвело до повного або часткового знищення природно-заповідного фонду та об'єктів культурної спадщини. Попри це, державна політика має бути спрямована на підтримку туристичної діяльності та музей-

ної справи, особливо популяризації внутрішнього тризму для зміцнення туристичного потенціалу України. Подальші розвідки стосуватимуться особливостей функціонування досліджуваних сфер у період післявоєнного відновлення України із подальшою підтримкою розвитку внутрішнього туризму.

Література:

1. Безуглий В.В. Грушка В.В., Суматохіна І.М. Специфіка функціонування туристичної галузі України в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство, (63). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-5.

2. Болюбаш Є.А. Державне регулювання соціально-економічним розвитком територій: ретроспектива та сучасний контекст. Вісник Хмельницького національного університету. 2020. № 6. С. 101—105.

3. Гуцал Л.А., Долинська О.О. Вплив війни на розвиток медичного туризму в Україні. Наукові перспективи. 2023. № 3 (33). С. 168—175. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-3(33)-168-175

4. Кожина А. Сучасні тенденції розвитку публічного управління у сфері музейної справи в умовах цифрової трансформації. Аспекти публічного управління. Том 11, № 4. 2023 С. 89—96.

5. Комова О. С. Концептуальні засади державної політики в сфері музейної справи. Вісник Київського національного лінгвістичного університету. Серія "Історія, економіка, філософія". 2023. No 28. С. 73—82. DOI: https://doi.org/10.32589/2412-9321.28.2023.280615.

6. Про музеї і музейну справу: Закон України від 29.06.1995 № 249/95-ВР. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/249/95-%D0%B2%D1%80#Text

7. Про правовий режим воєнного стану: Закон України від 12.05.2015 № 389-VIII. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2015, № 28, ст.250

8. Результати онлайн-опитування щодо подорожей Україною під час війни. Офіційний сайт Державного агенства розвитку туризму. URL: https://cdn.prod.website-files.com/5fe0d678b18d7e19e32c3389/6672a6a3197929f942840220_%D0%B4%D0%BE%D1%81%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%B2%D0%BD%D1%83%D1%82%D1%80%D1%96%D1%88%D0%BD%D1%8C%D0%BE%D0%B3%D0%BE_%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE_%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%BA%D1%83.pdf

References:

1. Bezuhlyj, V.V. and Hrushka, V.V., Sumatokhina I.M. (2024), "Specifics of the functioning of the tourism industry in Ukraine under martial law", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. (63). https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-5.

2. Boliubash, Ye.A. (2020), "State regulation of socio-economic development of territories: retrospective and modern context", Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu, vol. 6, pp. 101—105.

3. Hutsal, L.A. and Dolyns'ka, O.O. (2023), "The impact of the war on the development of medical tourism in Ukraine", Naukovi perspektyvy, vol. 3 (33), pp. 168—175. DOI: https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-3(33)-168-175

4. Kozhyna, A. (2023), "Modern trends in the development of public administration in the field of museum affairs in the context of digital transformation", Aspekty publichnoho upravlinnia, vol. 11, no. 4, pp. 89—96.

5. Komova, O. (2023), "Conceptual basis of state policy in the sphere of museum affair", Visnyk Kyivs'koho natsional'noho linhvistychnoho universytetu. Seriia "Istoriia, ekonomika, filosofiia", vol. 28, pp. 73—82. DOI: https://doi.org/10.32589/2412-9321.28.2023.280615.

6. Verkhovna Rada of Ukraine (1995),The Law of Ukraine "On Museums and Museum Business", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/249/95-%D0%B2%D1%80#Text (Accessed 15 Aug 2025).

7. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine "On the Legal Regime of Martial Law", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text (Accessed 15 Aug 2025).

8. State Agency for Tourism Development of Ukraine (2025), "Results of an online survey on travel in Ukraine during the war", available at: https://cdn.prod.website-files.com/5fe0d678b18d7e19e32c3389/6672a6a3197929f942840220_%D0%B4%D0%BE%D1%81%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%B6%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F_%D0%B2%D0%BD%D1%83%D1%82%D1%80%D1%96%D1%88%D0%BD%D1%8C%D0%BE%D0%B3%D0%BE_%D1%82%D1%83%D1%80%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D0%BE_%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%BA%D1%83.pdf

*Стаття надійшла до редакції 29.08.2025 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

УДК 351:502.131.1:330.15(477)

*О. А. Шевчук,*
*аспірант, Міжрегіональна Академія управління персоналом*
*ORCID ID: https://orcid.org/0009-0000-9009-6787*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.18.273

# МЕТОДОЛОГІЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ СТАЛИМ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІЇ У РАМКАХ ЕКОЛОГІЧНО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

O. Shevchuk,
Postgraduate student, Interregional Academy of Personnel Management

## METHODOLOGY OF STATE MANAGEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF THE TERRITORY WITHIN THE FRAMEWORK OF ECOLOGICAL AND ECONOMIC SECURITY

***У статті розглянуто сучасну Концепцію сталого розвитку як альтернативу традиційним моделям соціально-економічного розвитку суспільства з урахуванням нових економічних реалій та перспектив розвитку держави і природи. Показано взаємозв'язок між сталим розвитком та національною безпекою, доведено, що проблеми безпеки та сталого розвитку є взаємопов'язаними як у теоретичному, так і практичному вимірах. Аргументовано, що безпека, стійкість і розвиток формують єдину систему стратегічних пріоритетів, де ключове місце належить еколого-економічній безпеці.***

***Визначено, що стійкість економіки та біосфери є взаємозалежними елементами, а еколого-економічна стійкість постає як результат гармонізації економічних, демографічних, соціальних, політичних і національних параметрів територіального розвитку. Доведено, що забезпечення безпеки в усіх її проявах нерозривно пов'язане із соціально-економічним розвитком, а національні пріоритети України значною мірою зумовлюються рівнем сталості її регіонів.***

***Запропоновано трактування еколого-економічної безпеки як поєднання економічних, політичних та екологічних чинників, що забезпечують стійкий розвиток суспільства, підвищення якості життя населення та збереження довкілля. У роботі використано статичний та динамічний методологічні підходи до розуміння сутності безпеки: перший грунтується на встановленні порогових критеріїв допустимих відхилень від екологічно та економічно безпечного стану, другий — враховує зміну потреб суспільства та зростання ролі еколого-економічних орієнтирів у соціально-економічному розвитку.***

***З'ясовано змістові аспекти еколого-економічної безпеки, виокремлено її об'єкти, суб'єкти, загрози, критерії та порогові значення. Особлива увага приділяється територіальному розвитку, де вразливими залишаються природоресурсна, екологічна та соціальна складові. Підкреслено, що зниження ефективності використання природних ресурсів і виробничого потенціалу посилює міжрегіональні диспропорції, поглиблює асиметрію розвитку центру та периферії, що створює додаткові виклики для національної єдності та економічної інтеграції.***

***Еколого-економічна безпека охарактеризована як комплексна система, що включає економічну, соціальну та екологічну підсистеми, взаємодія яких забезпечує адаптивність і стійкість у мінливих умовах. Система ЕЕБР визначена як відкрита й інтегрована структура, що функціонує на рівні регіону, країни та міжнародного простору, а її ефективність залежить від рівня розвитку продуктивних сил, стану довкілля, конкурентного середовища та технологічної безпеки виробництва.***

***У висновках наголошено, що система еколого-економічної безпеки регіону є сукупністю взаємопов'язаних елементів, які, спираючись на методологічні засади наукової теорії безпеки, забезпечують збалансований розвиток територій. Досягнення сталого розвитку можливе лише за умови інтеграції політики, стратегії та практичних механізмів безпеки, що формують підгрунтя для довгострокової стабільності соціально-економічної системи та збереження природного середовища.***

***The article examines the modern Concept of Sustainable Development as an alternative to traditional models of socio-economic growth, taking into account current economic realities and future perspectives of both society and nature. The interrelation between sustainable development and national security is highlighted, proving that security and sustainability issues are interconnected in both theoretical and practical dimensions. It is argued that security, resilience, and development form a unified system of strategic priorities, where ecological and economic security plays a central role.***

***It is emphasized that the resilience of the economy and the biosphere are interdependent, while ecological and economic resilience is understood as the harmonization of economic, demographic, social, political, and national parameters of territorial development. The study demonstrates that security in all its dimensions is inseparable from socio-economic progress, and Ukraine's national priorities are largely determined by the sustainability of its regions.***

***Ecological and economic security is conceptualized as a combination of economic, political, and environmental factors that ensure sustainable development, improve the quality of life, and safeguard the natural environment. Both static and dynamic methodological approaches are applied: the first focuses on establishing threshold values of acceptable deviations from a safe ecological and economic state, while the second reflects the evolving needs of society and the growing role of ecological and economic imperatives in development strategies.***

***The content of ecological and economic security is clarified by identifying its objects, subjects, threats, criteria, and threshold values. Particular attention is paid to territorial development, where the most vulnerable aspects remain resource, ecological, and social components. It is stressed that declining efficiency in the use of natural resources and production potential intensifies regional disparities, increases asymmetry between the center and periphery, and creates additional challenges for national cohesion and economic integration.***

***Ecological and economic security is described as a complex system comprising economic, social, and environmental subsystems, whose interaction ensures adaptability and resilience in changing conditions. The system of regional ecological and economic security (REEB) is defined as an open and integrated structure functioning at regional, national, and international levels. Its effectiveness depends on the development of productive forces, environmental conditions, competitive environment, and technological safety of production.***

***The conclusions emphasize that the system of ecological and economic security of a region is a set of interrelated elements that, based on the methodological principles of the scientific theory of security, ensure balanced territorial development. Achieving sustainable development is possible only through the integration of security policies, strategies, and practical mechanisms, which together form the foundation for the long-term stability of the socio-economic system and the preservation of the natural environment.***

*Ключові слова: сталий розвиток, національна безпека, еколого-економічна безпека, стійкість, територіальний розвиток, соціально-економічне зростання, охорона довкілля, регіональні диспропорції, економічна стабільність, соціальне благополуччя, ефективність використання ресурсів, екологічна стійкість, економічна інтеграція, екологічні виклики, якість життя, природні ресурси, економічна політика, регіональна безпека, стратегія сталості, адаптивна система.*

*Key words: sustainable development, national security, ecological and economic security, resilience, territorial development, socio-economic growth, environmental protection, regional disparities, economic stability, social well-being, resource efficiency, ecological resilience, economic integration, environmental challenges, quality of life, natural resources, economic policy, regional security, sustainability strategy, adaptive system.*

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

Загострення екологічної ситуації у багатьох регіонах України, зростання антропогенних навантажень на природне середовище, нераціональне природокористування пред'являють перед сучасною наукою та практикою прийняття управлінських рішень у сфері охорони навколишнього середовища вимоги формування нових концепцій еколого-економічного розвитку. З іншого боку, концепція національної безпеки України важливою умовою забезпечення національних інтересів у галузі економіки передбачає перехід до сталого розвитку, що дозволяє комплексно вирішувати найважливіші соціально-економічні проблеми збереження довкілля та раціонального природокористування з метою задоволення потреб нинішнього та майбутнього поколінь. При

цьому принцип довготривалого сталого розвитку цивілізації є реальною концептуальною основою для формування системи поглядів та підходів взаємини суспільства, людини та природи.

Ідея системного об'єднання імперативів безпеки та сталого розвитку відкриває нові методологічні горизонти дослідження соціально-економічних та еколого-економічних проблем, вирішення яких надалі сприятиме формуванню сучасної стратегії екологічно та економічно збалансованого розвитку суспільства та природи. В рамках еколого-економічної безпеки (ЕЕБ) можлива побудова теорії екологічно стійкого державного управління розвитком на загальнонаціональному, регіональному та на місцевому рівнях.

## АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання забезпечення безпеки у різних аспектах її вивчення розглянуто у науковому плані. Найбільш детально відображено сутність, механізми та методи забезпечення економічної безпеки на різних рівнях у роботах В.М. Геєця, З.С. Варналія, І.О. Бланка, О.М. Алимова, О.Г. Білоруса, І.М. Лукінова, а також зарубіжних дослідників Дж. Кейнса, М. Портера, Й. Шумпетера та ін.

Питання стійкості розвитку систем різного рівня широко висвітлювалися у роботах вітчизняних та зарубіжних учених. Особливо слід виділити роботи, присвячені проблемам стійкості держави, наступних вчених: О.І. Амоші, Л.Г. Мельника, М.З. Згуровського, С.М. Ілляшенка, а також Р. Солоу, Д. Медоуза, Г. Дейлі, Е. Тоффлера.

Дослідженням стійкості розвитку регіональних соціо-еколого-економічних систем займалися Т.С. Клебанова, О.Ф. Балацький, Л.О. Абалкін, Ю.В. Ковбасюк, Л.В. Шостак, а також зарубіжні вчені Г. Хакен, Д. Форрестер та ін.

Роботи перерахованих, а також ряду інших авторів послужили теоретико-методологічною базою дослідження та дозволили виявити низку проблем, пов'язаних із розкриттям питань теорії та практики забезпечення еколого-економічної безпеки. Проте, незважаючи на значний обсяг досліджень із аналізованої проблематики, її наукова розробленість далеко не вичерпна. Методологія та методика діагностики загроз, оцінки забезпечення еколого-економічної безпеки в умовах сучасної реформи у науковій літературі вивчено недостатньо. Заходи системного впливу на економічну та екологічну складові безпеки, як правило, слабко пов'язані з результатами аналізу ступеня загроз, що у поєднанні з недостовірною діагностикою знижує результативність функціонування системи забезпечення безпеки як регіонів, так і держави загалом. У умовах найважливіше значення має застосування методів системного аналізу вивчення проблем безпеки у регіоні. Дискусійність та недостатній ступінь розробленості цілого ряду питань, висока теоретична та практична значимість еколого-економічних імперативів сталого розвитку та безпеки зумови вибір теми дослідження, його мету та основні завдання.

## ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Визначити методологію державного управління сталим розвитком території у рамках екологічно-економічної безпеки.

## ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У роботі сучасна Концепція сталого розвитку розглядається з позиції її альтернативності сучасним концепціям соціально-економічного розвитку суспільства, але з урахуванням теоретико-методологічного осмислення підходів її реалізації в умовах сучасних економічних реалій та перспектив розвитку суспільства та природи. Показано, що з Концепцією сталого розвитку тісно пов'язана ідея національної безпеки, а проблеми безпеки та сталого розвитку переплітаються між собою як у теоретичному, так і в практичному аспектах, що зумовлює їх вирішення у руслі інтеграції економічної та екологічної безпеки в єдину взаємопов'язану та гармонійно взаємодіючу систему. При цьому обгрунтовується, що безпека, стійкість та розвиток — взаємодоповнюючі елементи стратегії сталого розвитку.

Стійкість економіки та стійкість біосфери видаються як взаємопов'язані елементи, а в контексті дослідження, еколого-економічна стійкість сприймається як стійкість сукупності економічних, демографічних, соціальних, національних, політичних параметрів території. Проблема забезпечення безпеки у всіх її аспектах розглянута у руслі соціально-економічного розвитку та показано, що найважливіші національні пріоритети України тісно пов'язані зі сталим розвитком її територіальних утворень [1, 2, 3].

При цьому ключова роль у забезпеченні всіх видів національної безпеки України відводиться сталому розвитку вітчизняної економіки як основної складової життєдіяльності. В роботі аргументовано, що при формуванні єдиної наукової концепції безпеки одним з базисних елементів системи національної безпеки має бути визначена еколого-економічна безпека, яка розуміється як сукупність різних компонентів економічної та екологічної безпеки, спрямована на досягнення цілей сталого розвитку суспільства та природи.

Запропоновано підхід, що спирається на паритет економічної та екологічної безпеки, згідно з яким сформульована категорія еколого-економічної безпеки як поєднання економічних, політичних та екологічних умов та факторів, що забезпечують стійкий та ефективний соціально-економічний розвиток суспільства, спрямований на покращення якості життя людей та збереження навколишнього середовища.

До розуміння проблеми забезпечення еколого-економічної безпеки пропонується використати статичний та динамічний методологічні підходи. Перший заснований на закріпленні деякого економічного та екологічного стану, який вважається безпечним і потребує створення норм та допустимих відхилень від кожної з них, тобто. порогових значень критеріїв безпеки Другий підхід пов'язаний процесом зміни потреб суспільства. У рамках його обгрунтування розглянуто співвідношення всіх потреб людини у їх системі та виявлено зростаючу роль потреби в еколого-економічній безпеці. Слід акцентувати увагу на реалізації через систему еколого-орієнтованих економічних інтересів потреби в ЕЕБ, які і виступають кінцевим призначенням процесу її забезпечення.

Виявлено змістовний аспект еколого-економічної безпеки та розроблено наукові засади її забезпечення. Вихідним моментом у структуруванні її змісту є виділення сукупності її елементів: об'єкта, суб'єкта, загроз безпеки, критеріїв та показників безпеки, порогових значень.

Як об'єкти ЕЕБ виступають такі компоненти: життєво важливі інтереси суб'єктів безпеки: права, матеріальні та духовні потреби особистості, елементи економічної системи; природні ресурси, та природне середовище як матеріальна основа державного та суспільного розвитку. З урахуванням екологічного імперативу, як об'єкти еколого-економічної безпеки, слід розглядати економічні відносини наступних рівнів: сім'ї та особистості, мікроекономічний, регіональний та макроекономічний.

Визначивши рівні відносин ЕЕБ, є підстави стверджувати, що найбільш уразливим рівнем її забезпечення є регіональний — екологічна, природоресурсна, а багатьох регіонах і соціальна складова територіального розвитку.

Виділення територіального розвитку як особливий об'єкт дозволило обгрунтувати та уточнити економічний зміст категорії "еколого-економічна безпека", під якою слід розуміти здатність економіки забезпечувати стійкий темп економічного та соціального розвитку країни за умови дотримання балансів між економічними інтересами та ресурсно-екологічною витривалістю територій у різних регіонах, техноємністю території та рівнями допустимого ризику для населення.

Відповідно до існуючих правових актів, основними суб'єктами забезпечення безпеки України є різні органи, які в межах своєї компетенції здійснюють реалізацію державних програм захисту життєво важливих інтересів об'єктів безпеки. Крім того, до суб'єктів безпеки належать громадяни, громадські чи інші організації та об'єднання, індивід, суспільство, біосфера. У забезпеченні ЕЕБ суспільства головна роль має приділятися державі.

Для досягнення повноти розробки понятійного апарату у вивченні проблеми ЕЕБ проведено аналіз її загроз та факторів, що їх викликають. Оскільки багато загроз екологічного характеру неминуче призводять до зниження рівня економічного потенціалу країни та регіонів, а також існують загрози економічній безпеці, які часто мають вагу безпосередньо екологічних загроз, коректно та доцільно деякі загрози розглядати і як еколого-економічні. Зокрема, стосовно еколого-економічної безпеки Київської області як такі загрози слід розглядати масове закриття та ліквідацію збиткових безперспективних підприємств. Найбільш значуща загроза еколого-економічної безпеки виникає внаслідок зниження ефективності використання національних природних ресурсів та виробничо-економічних потенціалів та реалізується у поглибленні міжрегіональної диференціації рівня соціально-економічного розвитку, зростанні асиметрії розвитку центру та периферії та посиленні тенденцій дезінтеграції національно-економічного простору. При цьому встановлено, що форми прояву загроз еколого-економічній безпеці на різних рівнях ієрархії організаційно-економічних структур мають відмінності, незважаючи на спільність дії факторів, що дестабілізують.

Еколого-економічна безпека досліджена як складна система, що включає низку найважливіших елементів та спільно функціонуючих підсистем (економічної, екологічної та соціальної), що істотно відрізняються один від одного за змістом, інформаційним забезпеченням та механізмами реалізації. У свою чергу складові підсистем можна уявити так: економічна включає фінансову, виробничу, інвестиційну компоненту; соціальна — рівень та якість життя, рівень споживання, здоров'я населення, очікувану тривалість життя, рівень освіти, рівень соціальної напруженості; екологічна — природно-кліматичні чинники, рівень антропогенного навантаження, стан навколишнього середовища.

Згідно з класифікацією за структурно-функціональним типом, система еколого-економічної безпеки віднесена до типу м'яких (гнучких), які в залежності від умов навколишнього середовища можуть приймати декілька станів за одних і тих же початкових умов, а також відкритих систем, що істотно взаємодіють з усіма видами безпеки, що входять до системи національної безпеки. Нами зазначено, що система ЕЕБР: унікальна для кожного регіону, оскільки залежить від рівня розвитку продуктивних сил, стану навколишнього середовища, виробничих зв'язків регіону, конкурентного середовища, екологічної безпеки виробництва тощо; інтегрована — це складовий елемент безпеки вищого рівня: федерального округу, країни, міжнародної безпеки; комплексна — складається з безпеки муніципальних утворень, підприємств і покликана забезпечити безпеку економічну, науково-технічну, екологічну, техногенну.

## ВИСНОВКИ

Авторський підхід до дослідження системи ЕЕБР дозволив виявити наступний її зміст: "система еколого-економічної безпеки регіону є сукупністю взаємопов'язаних елементів, що спираються на наукову теорію безпеки, що забезпечують безпеку територіального розвитку при досягненні мети сталого розвитку".

Забезпечення сталого розвитку території у межах створюваної системи безпеки з метою організації її успішного функціонування спирається на методологічні засади наукової теорії безпеки. Складовими елементами такої системи є об'єкт та суб'єкт безпеки, політика та стратегія безпеки, а також механізм та практичні дії щодо її забезпечення.

Література:

1. Ягодзінський С. Н. В. І. Вернадський про наукову думку як планетарне явище. Вісник Національного авіаційного університету. Філософія. Культурологія. 2007. № 1. С. 157—162.

2. Шабатин Н. Ю. Соціально-економічні проблеми становлення сталого розвитку в Україні. Економічний простір. 2015. № 102. С. 260—271.

3. Петровська А. С. Екологізація економіки України в контексті моделі сталого розвитку. Проблеми і перспективи економіки та управління. 2021. № 4 (20). С. 95—104.

References:

1. Yagodzins'kyi, S.N. (2007), "V.I. Vernadsky on scientific thought as a planetary phenomenon", Visnyk Natsional'noho aviatsiynoho universytetu. Filosofiya. Kul'turologiya, vol. 1, pp. 157—162.

2. Shabatyn, N.Yu. (2015), "Socio-economic problems of sustainable development formation in Ukraine", Ekonomichnyy prostir, vol. 102, pp. 260—271.

3. Petrovs'ka, A.S. (2021), "Greening of Ukraine's economy in the context of the sustainable development model", Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnya, vol. 4 (20), pp. 95—104.

*Стаття надійшла до редакції 06.09.2025 р.*