

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

ISSN 2306-6814



9 772306 681405

Науково-практичний журнал

№ 21 листопад 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.А.,
доктор економічних наук, професор

Відповідальні секретарі:

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

Члени редакційної колегії:

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

ІНВЕСТИЦІЇ:

ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 21 листопад 2025 р.

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

Журнал включено до переліку наукових фахових
видань України з питань

ЕКОНОМІКИ ТА ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

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

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

ІНДЕКСАЦІЯ ВИДАННЯ В НАУКОМЕТРИЧНИХ БАЗАХ:

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

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

Передплатний індекс: 23892

Адреса редакції:

04112, м. Київ, вул. Дорогожицька, 18, к. 29

Поштова адреса:

04112, м. Київ, вул. Дорогожицька, 18, к. 29

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

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

Засновники:

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

Передрукування дозволяється лише за згодою
редакції.

Відповідальність за добір і викладення фактів несуть
автори. Редакція не завжди поділяє позицію авторів
публікацій.

За зміст та достовірність реклами несе
відповідальність рекламодавець.

Рекомендовано до друку Вченою Радою 06.11.25 р.
Підписано до друку 06.11.25 р.

Формат 60x84 1/8, Ум. друк. арк. 49.3.

Наклад — 1000 прим.

Папір крейдований, друк офсетний.

Замовлення № 0611/2.

Віддруковано у ТОВ «ДКС Центр»

м. Київ, пров. Куренівський, 17

Тел. (044) 537-14-34

© ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД, 2025

РОЗМІЩЕННЯ СТАТТІ

1. Вимоги щодо змісту наукової статті.

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

2. Вимоги щодо оформлення наукової статті.

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

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

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

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

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

3. Технічні вимоги до статті.

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

4. Матеріали, які потрібно подати до редакції.

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

Матеріали надсилати на електронну адресу economy_2008@ukr.net

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

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 21 листопад 2025 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Морозова А. С.

Цифрові технології в управлінні фінансовими ризиками страхових компаній 7

Васильців Т. Г., Біль М. М.

Структурні соціально-економічні зміни в регіонах країни, що впливають на резилієнтність якості життя населення: ідентифікація та імперативи регулювання 12

Левковська А. В., Колмакова В. М.

Оцінка ризиків і загроз стійкості та адаптивності екосистемних послуг природно-ресурсної сфери 20

Шевчук А. А., Іванюта П. В., Пиріжок С. Є., Шмагельська М. О.

Практичний досвід управління щодо операцій, пов'язаних із зовнішніми закупівлями на підприємстві 27

Чимшир В. І., Сорока А. М., Чимшир Г. В., Смирнова І. М.

Основні проблеми розвитку ізмайльського морського торговельного порту в умовах воєнного стану 37

Панченко В. Г., Резнікова Н. В., Карп В. С., Грод М. І.

Продовольча безпека як політична проблема і методологічний виклик: інтеграція раціональної конструкції і когнітивної взаємодії при розробці продовольчої політики 44

Костюнік О. В., Дергалюк М. О., Щепіна Т. Г., Погребняк А. Ю.

Формування системи фінансової безпеки IT-підприємств в умовах становлення цифрової економіки 52

Максименко Д. В., Терешко Ю. В., Тарасюк М. В.

Загальна проблематика традиційних, проєктних та гібридних моделей управління та оцінки ефективності бізнес-процесів підприємств та організацій 60

Федірець О. В., Кислюк А. В., Базалійська О. В., Куява Б. М.

Методологія застосування інформаційних технологій для підвищення ефективності контролінгу в інноваційному менеджменті 67

Шило А. П., Тульчинська С. О.

Цифрова трансформація малого та середнього бізнесу територій в сучасних умовах 76

Вініченко І. І., Дідур К. М., Сафанча В. О.

Стратегічна роль ресурсного потенціалу аграрного виробництва у формуванні економічної та продовольчої безпеки держави 82

Дропа Я. Б., Данилків Х. П., Дребот Н. П., Татарин М. П.

Комплексний аналіз та прогнозування фінансового стану аграрної галузі України 93

Скопенко Н. С., Кириченко О. М., Стретович О. А., Бедров О. В.

Інвестиційні проєкти у сфері інформаційних технологій як фактор цифрової трансформації харчової промисловості України 102

Обруч Г. В., Челомбітько М. Д., Погребняк С. Р.

Забезпечення цифрової безпеки підприємств залізничного транспорту в умовах посилення кібератак 109

Халатур С. М., Бровко А. І., Філюк С. А.

Ризик-орієнтований підхід до кредитування фізичних осіб: мінімізація ризиків для фінансової безпеки держави 115

Шахно А. Ю., Турило А. А., Лапшун Г. А., Поліщук І. Г., Колеснікова В. С.

Бізнес-планування при організації діяльності суб'єктів господарювання: методологія, стратегії та інноваційні рішення 123

Шматковська Т. О., Чиж Н. М.

Обліково-фінансове забезпечення управління підприємствами на засадах розвитку цифровізації 132

Бондаренко В. М., Задорожна І. В., Зеліч В. В.

Гібридні та проєктні моделі управління бізнес-процесами підприємств та аналіз їх ефективності 137

Харабара В. М.

Ринок іпотечного кредитування в умовах воєнного стану 144

Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р.

Логістичний підхід у стратегічному управлінні підприємством в умовах невизначеності: механізми соціальної адаптації та забезпечення кадрової й фінансової безпеки 151

Крикун Т. І.

Партисипативне бюджетування територіальних громад як фінансовий інструмент соціально-економічного розвитку 160

Корень О. М., Кришан О. Ф., Прилипко В. М.

Розробка інформаційної системи підтримки прийняття рішень для оптимізації логістичних витрат підприємства 166

Гноєвий В. Г., Крайцова І. О., Татарінов В. В., Кришан О. Ф., Малащенко Ю. А.

Маркетингові дослідження як інструмент управління міжнародними SMM-проєктами 173

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 21 листопад 2025 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Пугаченко О. Б., Фоміна Т. В., Коява Д. М.

Документальне забезпечення внутрішнього аудиту діяльності торговельних підприємств 178

Дзямулч М. І., Романів В. Я., Содом Р. І.

Психологія управління персоналом в контексті соціальної економіки: роль кадрового аудиту в підвищенні резильєнтності корпорацій до зовнішніх шоків 185

Юрчук Н. П., Кіноренко С. С.

Інтеграція Business Intelligence у цифровий менеджмент як чинник стійкого розвитку підприємства 190

Пікус Р. В., Черкасенко В. Ю.

Концепція кліматичних змін і їх вплив на страховий ринок 199

Масюк Ю. В., Абібуллаєв Р. Е.

Технологічні інновації в національній економіці та інноваційні підходи до управління підприємствами 206

Марценюк О. В., Руда О. А., Гонца А. В.

Сучасний стан та особливості розвитку ринку транспортного страхування в умовах воєнного стану 213

Дзяд О. В., Михайленко О. І.

Інтеграція ринку залізничного транспорту України до європейського: стан та перспективи в умовах декарбонізації 221

Павленко О. С., Міщенко В. Г.

Цифровізація як інструмент діагностики та оптимізації витрат на аграрному підприємстві 230

Стеценко Т. В., Наголенко М. С.

Вплив змін у системі оподаткування та інших обов'язкових платежів на розвиток малого та середнього бізнесу в Україні 238

Ващенко О. М.

Інтерактивний контент у цифрових технологіях пасажирських залізничних перевезень 245

Шевчук Р. С.

Стратегія зміцнення фінансового потенціалу розвитку інформаційно-комунікаційних технологій в Україні в реаліях безпекових викликів та інтеграції у європейський цифровий простір 251

Григоренко А. Д.

Новий підхід до організації залізничних приміських пасажирських перевезень 257

Федорчук Д. Р.

Зарубіжний досвід використання цифрових фінансових інструментів 266

Можарський Б. А.

Теоретичні аспекти розвитку та реалізації конкурентних переваг життєздатності підприємства 271

Державне управління

Грищенко І. М.

Освітні послуги для дорослого населення: концепція Lifelong Learning як вимога формування національної стійкості 276

Колтун В. С., Гринчук Н. М., Дехтяренко Ю. Ф.

Управління потенціалом взаємодії на місцевому рівні в Україні в контексті європейської інтеграції та післявоєнного відновлення 283

Шведун В. О., Попов О. С.

Поточний стан та тенденції розвитку державної інформаційної політики в Україні 291

Вавренюк С. А., Черниш Р. А., Калашник Н. Я., Інієв А. Д., Позднякова М. М.

Стратегічні підходи до вдосконалення системи фізичної культури і спорту в закладах вищої освіти 295

Богуславська С. І., Білоус С. П., Кравченко М. А.

Проблеми соціально-економічного розвитку територіальних громад 302

Крушельницька Т. А., Мунько А. Ю., Піндіч А. В., Божко О. О.

Фінансова архітектура відновлення територій: синергія банків, підприємств і наукових установ державної власності для сталого розвитку 307

Назаренко С. А., Хакало С. В.

Зарубіжний досвід управління галуззю охорони здоров'я: перспективи для України 313

Мануйлов Ю. М.

Особливості реалізації багаторівневого врядування у сфері соціально-економічного розвитку регіонів України 319

INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 21 / 2025

CONTENTS:

Economy

Morozova L.

DIGITAL TECHNOLOGIES IN FINANCIAL RISK MANAGEMENT OF INSURANCE COMPANIES 7

Vasylytsiv T., Bil M.

STRUCTURAL SOCIO-ECONOMIC CHANGES IN THE REGIONS OF THE COUNTRY THAT AFFECT THE RESILIENCE OF THE QUALITY OF LIFE OF THE POPULATION: IDENTIFICATION AND REGULATORY IMPERATIVES 12

Levkovska L., Kolmakova V.

ASSESSMENT OF RISKS AND THREATS TO THE SUSTAINABILITY AND ADAPTABILITY OF ECOSYSTEM SERVICES IN THE NATURAL RESOURCE SECTOR 20

Shevchuk A., Ivaniuta P., Pyrizhok S., Shmahelska M.

PRACTICAL MANAGEMENT EXPERIENCE IN OPERATIONS RELATED TO EXTERNAL PROCUREMENT AT AN COMPANY 27

Chymshyr V., Soroka L., Chymshyr H., Smyrnova I.

MAIN PROBLEMS OF THE DEVELOPMENT OF IZMAIL SEA COMMERCIAL PORT UNDER MARTIAL LAW 37

Panchenko V., Reznikova N., Karp V., Grod M.

FOOD SECURITY AS A POLITICAL AND METHODOLOGICAL CHALLENGE: THE INTEGRATION OF RATIONAL FRAMEWORKS AND COGNITIVE INTERACTION IN SHAPING FOOD POLICY 44

Kostiunik O., Derhaliuk M., Shchepina T., Pohrebniak A.

FORMATION OF THE FINANCIAL SECURITY SYSTEM OF IT ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF THE FORMATION OF THE DIGITAL ECONOMY 52

Maksymenko D., Tereshko Yu., Tarasiuk M.

GENERAL PROBLEMATICS OF TRADITIONAL, PROJECT-BASED, AND HYBRID MANAGEMENT MODELS AND EVALUATION OF BUSINESS PROCESS EFFICIENCY IN ENTERPRISES AND ORGANIZATIONS 60

Fedirets O., Kysliuk L., Bazaliiska O., Kuiava B.

METHODOLOGY FOR USING INFORMATION TECHNOLOGIES TO IMPROVE THE EFFICIENCY OF CONTROLLING IN INNOVATION MANAGEMENT 67

Shylo A., Tulchynska S.

DIGITAL TRANSFORMATION OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES IN THE TERRITORIES IN MODERN CONDITIONS 76

Vinichenko I., Didur K., Sarancha V.

THE STRATEGIC ROLE OF THE RESOURCE POTENTIAL OF AGRICULTURAL PRODUCTION IN ENSURING THE ECONOMIC AND FOOD SECURITY OF THE STATE 82

Dropa Ya., Danylkiv Kh., Drebot N., Tataryn M.

COMPREHENSIVE ANALYSIS AND FORECASTING OF THE FINANCIAL CONDITION OF UKRAINE'S AGRICULTURAL SECTOR 93

Skopenko N., Kyrychenko O., Stretovych O., Bedrov O.

INVESTMENT PROJECTS IN INFORMATION TECHNOLOGY AS A FACTOR OF DIGITAL TRANSFORMATION OF THE FOOD INDUSTRY IN UKRAINE 102

Obruch H., Chelombitko M., Pohrebniak S.

ENSURING DIGITAL SECURITY OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF INCREASING CYBERATTACKS 109

Khalatur S., Brovko L., Filyuk S.

RISK-ORIENTED APPROACH TO LENDING TO INDIVIDUALS: MINIMIZING RISKS TO THE FINANCIAL SECURITY OF THE STATE 115

Shakhno A., Turylo A., Lashkun H., Polishchuk I., Kolesnikova V.

BUSINESS PLANNING IN THE ORGANIZATION OF ECONOMIC ENTITIES' ACTIVITIES: METHODOLOGY, STRATEGIES, AND INNOVATIVE SOLUTIONS 123

Shmatkovska T., Chyzh N.

ACCOUNTING AND FINANCIAL SUPPORT OF ENTERPRISE MANAGEMENT ON THE BASIS OF DIGITIZATION DEVELOPMENT 132

Bondarenko V., Zadorozhna I., Zelich V.

HYBRID AND PROJECT MANAGEMENT MODELS OF ENTERPRISE BUSINESS PROCESSES AND ANALYSIS OF THEIR EFFICIENCY 137

Kharabara V.

THE MORTGAGE LENDING DURING THE TIME OF MARTIAL LAW 144

Mykhalitska N., Yatsyk M.

LOGISTICAL APPROACH IN STRATEGIC ENTERPRISE MANAGEMENT UNDER CONDITIONS OF UNCERTAINTY: MECHANISMS OF SOCIAL ADAPTATION AND ENSURING HUMAN RESOURCE AND FINANCIAL SECURITY 151

Krykun T.

PARTICIPATORY BUDGETING OF TERRITORIAL COMMUNITIES AS A FINANCIAL INSTRUMENT FOR SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT 160

Koren O., Kryshan O., Prylypko V.

DEVELOPMENT OF AN INFORMATION SYSTEM FOR DECISION SUPPORT TO OPTIMIZE THE ENTERPRISES' LOGISTICS COSTS 166

Hnoievyi V., Kravtsova I., Tatarinov V., Kryshan O., Malashenko Y.

MARKET RESEARCH AS A TOOL FOR MANAGING INTERNATIONAL SMM PROJECTS 173

INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 21 / 2025

CONTENTS:

Economy

Puhachenko O., Fomina T., Koyava D.

INTERNAL AUDIT AND ITS DOCUMENTARY SUPPORT IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF TRADING ENTERPRISES 178

Dziamulych M., Romaniv V., Sodoma R.

PSYCHOLOGY OF PERSONNEL MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF SOCIAL ECONOMY: THE ROLE OF PERSONNEL
AUDIT IN INCREASING THE RESILIENCE OF CORPORATIONS TO EXTERNAL SHOCKS 185

Yurchuk N., Kiporenko S.

INTEGRATION OF BUSINESS INTELLIGENCE INTO DIGITAL MANAGEMENT AS A FACTOR
OF SUSTAINABLE ENTERPRISE DEVELOPMENT 190

Pikus R., Cherkasenko V.

THE CONCEPT OF CLIMATE CHANGE AND ITS IMPACT ON THE INSURANCE MARKET 199

Masiuk Iu., Abibullayev R.

TECHNOLOGICAL INNOVATIONS IN THE NATIONAL ECONOMY AND INNOVATIVE APPROACHES
TO ENTERPRISE MANAGEMENT 206

Martseniuk O., Ruda O., Hontsa A.

CURRENT STATE AND FEATURES OF DEVELOPMENT OF THE TRANSPORT INSURANCE MARKET IN MARTIAL
ARTS CONDITIONS 213

Dzyad O., Mykhailenko O.

INTEGRATION OF UKRAINE'S RAIL TRANSPORT MARKET INTO THE EUROPEAN MARKET: CURRENT STATE
AND PROSPECTS IN THE CONTEXT OF DECARBONISATION 221

Pavlenko O., Mischenko V.

LEVERAGING DIGITAL TECHNOLOGIES FOR COST DIAGNOSTICS AND OPTIMIZATION IN AGRICULTURE 230

Stetsenko T., Naholenko M.

THE IMPACT OF CHANGES IN THE TAXATION SYSTEM AND OTHER MANDATORY PAYMENTS ON THE DEVELOPMENT
OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES IN UKRAINE 238

Vashchenko O.

INTERACTIVE CONTENT IN DIGITAL TECHNOLOGIES IN PASSENGER RAIL TRANSPORT 245

Shevchuk R.

STRATEGY FOR STRENGTHENING THE FINANCIAL POTENTIAL OF INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES
DEVELOPMENT IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF SECURITY CHALLENGES AND INTEGRATION
INTO THE EUROPEAN DIGITAL SPACE 251

Grigorenko A.

A NEW APPROACH TO ORGANIZING SUBURBAN RAILWAY PASSENGER TRANSPORTATION 257

Fedorchuk D.

FOREIGN EXPERIENCE IN USING DIGITAL FINANCIAL INSTRUMENTS 266

Mozharskyi B.

THEORETICAL ASPECTS OF DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF COMPETITIVE ADVANTAGES
OF ENTERPRISE VIABILITY 271

Public administration

Gryshchenko I.

EDUCATIONAL SERVICES FOR THE ADULT POPULATION: THE CONCEPT OF LIFELONG LEARNING
AS A REQUIREMENT FOR THE FORMATION OF NATIONAL RESILIENCE 276

Koltun V., Grynychuk N., Dekhtyarenko Yu.

MANAGING THE POTENTIAL FOR COOPERATION AT THE LOCAL LEVEL IN UKRAINE IN THE CONTEXT
OF EUROPEAN INTEGRATION AND POST-WAR RECONSTRUCTION 283

Shvedun V., Popov O.

CURRENT STATUS AND TRENDS OF DEVELOPMENT OF THE STATE INFORMATION POLICY IN UKRAINE 291

Vavreniuk S., Chernysh R., Kalashnyk N., Ipiiev A., Pozdnyakova M.

STRATEGIC APPROACHES TO IMPROVING THE PHYSICAL EDUCATION AND SPORTS SYSTEM IN HIGHER
EDUCATION INSTITUTIONS 295

Boguslavskaya S., Bilous S., Kravchenko M.

PROBLEMS OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES 302

Krushelnyska T., Munko A., Pindich A., Bozhko O.

FINANCIAL ARCHITECTURE OF TERRITORIAL RENEWAL: SYNERGY OF STATE-OWNED BANKS, ENTERPRISES
AND SCIENTIFIC INSTITUTIONS FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT 307

Nazarenko S., Hakalo S.

FOREIGN EXPERIENCE IN HEALTHCARE MANAGEMENT: PROSPECTS FOR UKRAINE 313

Manuilov Yu.

FEATURES OF THE IMPLEMENTATION OF MULTI-LEVEL GOVERNANCE IN THE SPHERE OF SOCIAL
AND ECONOMIC DEVELOPMENT OF REGIONS OF UKRAINE 319

Л. С. Морозова,
д. е. н., професор, професор кафедри фінансів, Державний торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2231-0558>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.21.7

ЦИФРОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В УПРАВЛІННІ ФІНАНСОВИМИ РИЗИКАМИ СТРАХОВИХ КОМПАНІЙ

L. Morozova,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Finance, State University of Trade and Economics

DIGITAL TECHNOLOGIES IN FINANCIAL RISK MANAGEMENT OF INSURANCE COMPANIES

Управління ризиками є одним з найважливіших аспектів діяльності страхової компанії, оскільки безпосередньо впливає на її фінансову стабільність, конкурентоспроможність та здатність виконувати зобов'язання перед клієнтами. Фінансові ризики заслуговують особливої уваги, оскільки вони можуть суттєво впливати на поточну діяльність страховика і загрожувати його здатності до виконання зобов'язань. Тому важливо, щоб страхові компанії впроваджували ефективні системи управління ризиками, які відповідають вимогам регуляторів, зокрема Директиви ЄС Solvency II.

Системи управління ризиками повинні передбачати регулярний моніторинг змін у ризиковій ситуації, що дає можливість своєчасно реагувати на негативні тенденції та запобігати потенційним втратам. Загальні та специфічні методи забезпечують комплексний підхід до управління фінансовими ризиками та дозволяють страховикам отримувати точні оцінки ризиків, формулювати сценарії розвитку подій і розробляти ефективні стратегії мінімізації ризиків.

Використання штучного інтелекту, машинного навчання та аналітики великих даних може суттєво покращити процеси управління ризиками, автоматизуючи виявлення та аналіз ризиків, а також підвищуючи точність прогнозування.

Risk management is one of the most important aspects of an insurance company's activities, as it directly affects its financial stability, competitiveness and ability to meet its obligations to customers. The variety of risks in the insurance industry, such as credit, liquidity, market, insurance, financial, operational and systemic, requires companies to take a comprehensive and systematic approach to their identification, assessment and management.

Financial risks, in particular, deserve special attention, as they can significantly affect the insurer's current activities and threaten its ability to meet its obligations. Therefore, it is important for insurance companies to implement effective risk management systems that meet the requirements of regulators, in particular the EU Solvency II Directive.

This directive emphasizes the need for not only quantitative but also qualitative risk assessment, which includes the use of modern analytical tools and technologies for risk identification, assessment and management. Risk management systems should provide for regular monitoring of changes in the risk situation, which makes it possible to respond to negative trends in a timely manner and prevent potential losses.

General and specific methods, such as probabilistic modeling, statistical analysis, underwriting, early warning measures, internal audit and stress testing, provide a comprehensive approach to financial risk management. They allow insurers to obtain accurate risk assessments, formulate scenarios of events and develop effective risk minimization strategies.

The modern insurance market requires companies to actively adapt to changes, in particular through the implementation of digital technologies. The use of artificial intelligence, machine learning and big data analytics can significantly improve risk management processes by automating risk identification and analysis, as well as increasing forecasting accuracy.

Ключові слова: Директива ЄС Solvency II, управління ризиками, оцінювання фінансових ризиків, ризик-менеджмент, ризики страхової компанії, фінансовий ризик, цифрові технології, цифровізація.

Key words: EU Solvency II Directive, risk management, financial risk assessment, risk management, insurance company risks, financial risk, digital technologies, digitalization.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

У сучасному світі страхові компанії відіграють ключову роль у забезпеченні фінансової стабільності як для окремих осіб, так і для бізнесу. Вони є не лише суб'єктами, які надають страхові послуги, але й об'єктами управління фінансовими ризиками, оскільки їхня діяльність підлягає впливу різноманітних ризиків. Це може бути як внутрішніми факторами, що виникають внаслідок організаційних процесів, так і зовнішніми, такими як економічні та природні катастрофи.

Страхові компанії оперують двома основними типами ризиків: перший тип ризиків безпосередньо пов'язаний із діяльністю самої компанії, включаючи управлінські, операційні та інвестиційні ризики. Другий тип ризиків походить від страхувальників, включаючи ризики, пов'язані з заявами на страхові виплати, які, в свою чергу, можуть змінюватись в залежності від соціально-економічних умов, демографічних змін та поведінки населення.

У зв'язку з цим, без ефективної концепції управління ризиками, яка б враховувала усі ці аспекти, неможливо гарантувати стабільність та надійність страхових компаній. Важливість системного підходу до управління фінансовими ризиками стає дедалі очевиднішою, оскільки складна природа ризиків вимагає комплексного аналізу та адаптації до змінюваних умов ринку.

Останнім часом світ став свідком зростання частоти економічних криз, природних катастроф та інших кризових ситуацій, які раніше вважалися маловірогідними. Це призвело до того, що багато компаній не мали відповідних стратегій для управління такими ризиками, що в результаті призводило до значних фінансових втрат. Тому необхідність впровадження грамотних підходів до управління фінансовими ризиками стає надзвичайно актуальною. Це не лише забезпечить економічну стабільність самих страхових компаній, але й допоможе зміцнити довіру населення до системи страхування в цілому.

Таким чином, постає проблема необхідності формування ефективних стратегій управління фінансовими

ризиками в страхових компаніях, які б враховували як сучасні виклики, зокрема цифровізацію суспільства, так і прогнозовані зміни в економічному середовищі. Це питання потребує глибокого аналізу, дослідження існуючих підходів та розробки нових рішень, здатних адаптуватися до динамічної зміни умов ринку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні аспекти щодо визначення економічної природи та сутності фінансових ризиків у страхуванні відображено у наукових працях відомих вітчизняних науковців, таких, як: Васильців Т.Г., Герасимова І.Ю. [1], Заволока Л.О. [2], Клепікова О. А., Кнейслер О.В. [3], Куцик П.О., Лубкей Н.П. [4], Тимошук О.В., Ткаченко Н.В.

Незважаючи на суттєві досягнення в дослідженнях вітчизняних науковців у сфері страхування, процес цифровізації суспільства триває зі значною швидкістю. Це створює численні виклики та можливості для страхових компаній. Актуальність впровадження та впливу цифрових технологій на розвиток цього сектору зростає, оскільки нові рішення можуть суттєво змінити підходи до управління фінансовими ризиками.

Цифровізація відкриває нові горизонти для страховиків у зборі, аналізі та обробці даних, що, в свою чергу, дозволяє краще оцінювати ризики та адаптувати страхові продукти до потреб споживачів.

Крім того, цифрові технології дозволяють страховим компаніям автоматизувати багато процесів, що підвищує їхню ефективність і знижує операційні витрати. Це, у свою чергу, може вплинути на зниження фінансових ризиків, пов'язаних з управлінням ліквідністю та капіталом. Однак, разом із новими можливостями виникають і нові ризики, такі як кіберзагрози та необхідність дотримання норм захисту даних.

Таким чином, питання інтеграції цифрових технологій у процеси управління фінансовими ризиками в страхових компаніях стає надзвичайно актуальним.

Таблиця 1. Класифікація ризиків страхової компанії

Вид ризику	Характеристика ризику
1. Кредитний ризик	Кредитний ризик виникає, коли контрагент або позичальник не виконує своїх зобов'язань за кредитом або іншими фінансовими зобов'язаннями. У контексті страхування це може стосуватися страхувальників, які не спроможні сплатити страхові внески, або контрагентів, з якими компанія має фінансові угоди.
2. Ризик ліквідності	Цей ризик виникає, коли компанія не має достатніх ліквідних активів для виконання своїх короткострокових зобов'язань. У страховій галузі це може стосуватися ситуацій, коли компанія не може своєчасно виплатити страхові відшкодування або покрити інші термінові витрати.
3. Операційний ризик	Операційний ризик пов'язаний з втратами, які виникають внаслідок неналежного або неефективного управління внутрішніми процесами, людськими помилками, технічними збоєм або шахрайством. Це може бути, наприклад, помилка в оцінці ризику, яка призводить до фінансових втрат.
4. Ринковий ризик	Ринковий ризик виникає через зміни на фінансових ринках, які можуть негативно вплинути на вартість активів або зобов'язань компанії. Це може бути пов'язано з коливаннями процентних ставок, валютними курсами або цінами на товари. Наприклад, зміна процентних ставок може вплинути на вартість облігацій, що є частиною інвестиційного портфеля страхової компанії.
5. Страховий ризик	Цей ризик пов'язаний із ймовірністю випадків, які можуть призвести до виплат страхових відшкодувань. Страховий ризик може бути предметом управління через актуарні розрахунки, які дозволяють оцінити ймовірність настання страхових випадків і відповідно розрахувати резерви для покриття можливих витрат.
6. Фінансовий ризик	Фінансовий ризик охоплює всі види ризиків, пов'язаних із фінансовими операціями компанії, включаючи ризики, пов'язані з фінансуванням, інвестуванням та управлінням капіталом. Це може включати ризики, пов'язані з облігаціями, акціями, деривативами та іншими фінансовими інструментами.
7. Системний ризик	Системний ризик є ризиком, який може вплинути на всю фінансову систему, а не лише на окрему компанію. Це може бути викликано економічними кризами, політичними змінами або глобальними подіями, такими як пандемії. Для страхових компаній системні ризики можуть призвести до масових виплат страхових відшкодувань і, як наслідок, фінансових труднощів.

Джерело: систематизовано за даними [2; 4, с. 278].

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Для забезпечення ефективності та надійності функціонування страхового ринку необхідно розробити нові підходи, які враховували б як переваги цифровізації, так і потенційні загрози. Це вимагає системного підходу до управління ризиками, який включає не лише технологічні інновації, а й зміни в організаційній структурі, процесах прийняття рішень та стратегіях управління.

Таким чином, подальші дослідження в цій галузі повинні зосереджуватися на вивченні впливу цифрових технологій на управління фінансовими ризиками, а також на розробці ефективних стратегій їх інтеграції в існуючі бізнес-моделі страхових компаній. Це дозволить забезпечити стабільний розвиток страхування та підвищити його стійкість до сучасних викликів.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є вивчення впровадження та впливу цифрових технологій на управління фінансовими ризиками в страхових компаніях.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Страхування, як вид підприємницької діяльності, характеризується високим рівнем ризикованості, що безпосередньо впливає на економічні відносини в цій галузі. Оскільки страхові компанії виконують роль як суб'єктів, так і об'єктів управління ризиками, вони зазнають впливу не лише зовнішніх економічних факторів, але й ризиків, пов'язаних із діяльністю інших учасників ринку. Ця специфіка надає додаткового навантаження на забезпечення фінансової безпеки страховиків.

Економічно захищена страхова компанія є такою, що демонструє стійкість фінансового та економічного зростання, а також ефективність у запобіганні зовнішнім і внутрішнім ризикам [4, с. 669]. Одним із ключових завдань фінансової захищеності є забезпечення стабіль-

ної та результативної діяльності страхової компанії в поточному часі, а також створення умов для її майбутнього розвитку.

У страховій компанії ризики класифікуються за різними критеріями, що дозволяє більш ефективно їх аналізувати та управляти ними. Правильна класифікація ризиків є ключовою для розробки стратегій управління, які забезпечують фінансову стабільність компанії. Класифікацію ризиків страхової компанії наведено в таблиці 1.

Отже, ризики в страховій галузі можна поділити на кілька категорій: кредитні, ліквідності, ринкові, страхові, фінансові, операційні та системні. Кожна з цих категорій має свої унікальні характеристики та вимоги до управління, що вимагає детального аналізу.

Серед усіх видів ризиків, особливу увагу слід звернути на фінансові ризики, оскільки вони безпосередньо впливають на стійкість та конкурентоспроможність страхової компанії. Фінансові ризики охоплюють широкий спектр загроз, пов'язаних із фінансовими операціями, які можуть призвести до значних фінансових втрат. У контексті страхування ці ризики включають кредитний ризик, ризик ліквідності, ринковий ризик, а також ризики, пов'язані з інвестиційною діяльністю компанії.

Фінансові ризики заслуговують особливої уваги, оскільки вони не лише впливають на поточну діяльність компанії, але й на її здатність виконувати зобов'язання, пов'язані зі страхуванням. Наприклад, кредитний ризик може призвести до втрат, якщо контрагенти не спроможні виконати свої фінансові зобов'язання. Аналогічно, ризик ліквідності може викликати проблеми з виплатою страхових відшкодувань, якщо компанія не має достатньої кількості ліквідних активів.

Важливість фінансових ризиків підкреслюється і вимогами зовнішніх регуляторів, таких як Директива ЄС Solvency II, яка вимагає від страхових компаній не лише оцінювати ризики, але й розробляти системи управління ними [6, с. 209]. Це передбачає не лише кількісну оцінку ризиків, але й якісний аналіз, що допомагає виявити потенційні загрози та розробити стратегії їх мінімізації.

Відповідно до вимог Директиви ЄС Solvency II, страхові компанії повинні мати ефективну систему управління ризиками, яка включає кілька етапів:

Розпізнавання ризиків. Першим етапом у процесі управління ризиками є їх розпізнавання. Страхові компанії повинні активно ідентифікувати сфери, де можуть виникнути ризики. Для цього використовуються сучасні аналітичні інструменти та технології, які дозволяють збирати та аналізувати дані. Системи управління ризиками можуть включати регулярні оцінки, а також використання історичних даних для ідентифікації моделей ризику, що забезпечує кращу обізнаність про потенційні загрози.

Оцінка ризиків. Другий етап передбачає детальну оцінку ризиків, що включає розрахунок ймовірності їх настання та аналіз можливих наслідків. Використання сучасних алгоритмів і моделей прогнозування значно спрощує цей процес. Наприклад, акцент на статистичних методах, таких як регресійний аналіз або моделі вартості за нормального розподілу, дозволяє страховим компаніям отримувати точніші оцінки ризиків. Це, у свою чергу, допомагає сформулювати сценарії розвитку подій, що можуть призвести до фінансових втрат.

Управління ризиками. На третьому етапі компанія має обрати оптимальні методи та інструменти для зменшення виявлених ризиків. У цьому контексті цифрові технології, такі як штучний інтелект (ШІ) та машинне навчання, стають незамінними [5]. Вони можуть автоматизувати процеси управління ризиками, включаючи оптимізацію портфелів, автоматичне виявлення аномалій та прогнозування фінансових наслідків. Це дозволяє страховим компаніям швидше реагувати на зміни у ризиковій ситуації, знижуючи ймовірність виникнення фінансових втрат.

Моніторинг та контроль. Останнім етапом є постійний моніторинг змін у ризиковій ситуації та оцінка ефективності впроваджених заходів. Страхові компанії повинні забезпечити належний контроль за своїми ризиками, що передбачає використання аналітичних платформ для збору та аналізу актуальних даних. Це може включати в себе регулярні аудитні перевірки, аналіз фінансових показників, а також оцінку зовнішніх факторів, які можуть вплинути на ризикову ситуацію.

Важливо зазначити, що розробка стратегій управління фінансовими ризиками повинна враховувати особливості цифровізації. Зокрема, зростає значення мінімізації фінансових ризиків, оскільки існує пряма залежність між здатністю страховика реагувати на ризики та його фінансовим станом. Ці ризики є найнебезпечнішими, адже вони можуть призвести до банкрутства та значних втрат капіталу.

Отже, впровадження цифрових технологій у систему управління фінансовими ризиками в страхових компаніях є надзвичайно важливим етапом, що забезпечує не лише стабільність компанії, але й її здатність до адаптації в умовах швидко змінюваного ринку. Це, в свою чергу, вимагає розробки нових підходів та стратегій, які б включали використання інноваційних технологій для покращення управлінських процесів і підвищення загальної фінансової стійкості.

Згідно з Директивою ЄС Solvency II, страховик має проводити власне оцінювання ризиків у сфері ризик-ме-

неджменту [2, с. 279]. Це оцінювання є критично важливим для забезпечення фінансової стійкості компанії та її здатності виконувати зобов'язання перед страхувальниками. У процесі оцінювання ризиків страховики можуть використовувати різноманітні підходи та методи, що поділяються на загальні (ймовірнісне моделювання, статистичний аналіз, математичне моделювання конфліктних ситуацій) та специфічні (андеррайтинг, заходи раннього попередження, внутрішній аудит, стрес-тестування).

Ймовірнісне моделювання дозволяє страховикам оцінювати ризики, використовуючи ймовірнісні розподіли для прогнозування можливих результатів. Це може включати моделі, що описують ймовірність настання різних страхових випадків, а також їх фінансові наслідки. Наприклад, моделі Монте-Карло можуть бути використані для симуляції різних сценаріїв і оцінки ризиків у різних умовах ринку.

Статистичний аналіз є важливим інструментом для оцінки фінансових ризиків. Він дозволяє страховикам вивчати історичні дані, визначати тенденції та проводити порівняння з аналогічними компаніями. Використовуючи статистичні методи, такі як регресійний аналіз, страховики можуть виявити кореляції між різними факторами ризику та їх вплив на фінансові результати.

Математичне моделювання допомагає страховикам аналізувати фінансові ризики в умовах невизначеності. Це може включати моделювання сценаріїв, де враховуються різні конфліктні ситуації, такі як кризи на ринку, зміни в законодавстві або природні катастрофи. Моделі допомагають оцінити, як ці фактори можуть вплинути на фінансові показники компанії.

Андеррайтинг є критично важливим процесом, що включає оцінку ризиків, пов'язаних із страхуванням конкретних об'єктів або осіб. Страховики використовують дані про ризики, щоб визначити, чи варто приймати на себе ризик, а також які умови та тарифи застосовувати. Це дозволяє зменшити ймовірність значних фінансових втрат у майбутньому.

Заходи раннього попередження включають системи моніторингу, які допомагають виявляти потенційні ризики на ранніх етапах. Це можуть бути системи, що аналізують фінансові показники, ринкові умови або поведінку клієнтів, щоб своєчасно виявити зміни, які можуть призвести до фінансових втрат.

Внутрішній аудит є важливим елементом системи управління ризиками. Аудитори оцінюють ефективність процесів управління ризиками та дотримання внутрішніх політик. Це дозволяє виявляти недоліки в управлінні ризиками і пропонувати вдосконалення.

Стрес-тестування — це метод, що дозволяє страховикам оцінювати, як компанія може впоратися з екстремальними умовами чи кризовими ситуаціями. Це може включати моделювання впливу значних фінансових втрат або різких змін у ринкових умовах. Результати стрес-тестування допомагають виявити слабкі місця в управлінні ризиками та підготуватися до можливих викликів.

Використання загальних та специфічних методів оцінювання фінансових ризиків дозволяє страховикам ефективно ідентифікувати, оцінювати та управляти ризиками, забезпечуючи їхню фінансову стійкість та здатність виконувати зобов'язання перед клієнтами. У сучасному динамічному середовищі важливо, щоб стра-

ховики постійно вдосконалювали свої методи управління ризиками, адаптуючи їх до нових викликів і можливостей.

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Управління ризиками є одним з найважливіших аспектів діяльності страхової компанії, оскільки безпосередньо впливає на її фінансову стабільність, конкурентоспроможність та здатність виконувати зобов'язання перед клієнтами. Різноманіття ризиків у страховій галузі, таких як кредитні, ліквідності, ринкові, страхові, фінансові, операційні та системні, вимагає від компаній комплексного та системного підходу до їх ідентифікації, оцінки та управління.

Фінансові ризики, зокрема, заслуговують особливої уваги, оскільки вони можуть суттєво впливати на поточну діяльність страховика і загрожувати його здатності до виконання зобов'язань. Тому важливо, щоб страхові компанії впроваджували ефективні системи управління ризиками, які відповідають вимогам регуляторів, зокрема Директиви ЄС Solvency II.

Ця директива підкреслює необхідність не лише кількісної, але й якісної оцінки ризиків, що включає використання сучасних аналітичних інструментів та технологій для ідентифікації, оцінки та управління ризиками. Системи управління ризиками повинні передбачати регулярний моніторинг змін у ризиковій ситуації, що дає можливість своєчасно реагувати на негативні тенденції та запобігати потенційним втратам.

Загальні та специфічні методи, такі як ймовірнісне моделювання, статистичний аналіз, андеррайтинг, заходи раннього попередження, внутрішній аудит і стрес-тестування, забезпечують комплексний підхід до управління фінансовими ризиками. Вони дозволяють страховикам отримувати точні оцінки ризиків, формувати сценарії розвитку подій і розробляти ефективні стратегії мінімізації ризиків.

Сучасний ринок страхування вимагає від компаній активної адаптації до змін, зокрема через впровадження цифрових технологій. Використання штучного інтелекту, машинного навчання та аналітики великих даних може суттєво покращити процеси управління ризиками, автоматизуючи виявлення та аналіз ризиків, а також підвищуючи точність прогнозування.

Отже, для забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності на ринку страхування, компаніям необхідно постійно вдосконалювати свої підходи до управління ризиками. Це включає інноваційні рішення, що дозволяють не лише зменшити ймовірність настання ризиків, але й підвищити ефективність управлінських процесів у цілому. Успішне впровадження цих стратегій не лише забезпечить стабільність компанії, але й дозволить їй успішно адаптуватися до нових викликів та можливостей, які постають на сучасному динамічному ринку.

Література:

1. Герасимова І.Ю. Управління фінансовими ризиками страхових компаній з метою забезпечення економічної безпеки. Економічний простір. 2016. № 115. С. 112—125.

2. Заволока Л.О., Сіліна І.С., Колеснік Є.О. Методи управління фінансовими ризиками страхової компанії. Приазовський економічний вісник. 2019. № 2 (13). С. 278—282.

3. Кнейслер О.В. Ринок перестрахування України: теоретико-методологічні доміанти формування та пріоритети розвитку: моногр. К.: Центр учбової літератури. 2012. 416 с.

4. Лубкей Н.П. Систематизація фінансових ризиків страхових компаній та особливості управління ними в Україні. Глобальні та національні проблеми економіки. 2017. № 20. С. 862—866.

5. Морозова Л.С., Савченко Н.Г., Кукурудз О.М. Сучасні тренди діджиталізації страхового ринку. Ефективна економіка. № 5. 2025. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6466>

6. Морозова Л., Шкурко В. Роль цифрових технологій у розвитку ринку перестрахування. Проблеми і перспективи економіки та управління: науковий журнал / Національний університет "Чернігівська політехніка". Чернігів: Національний університет "Чернігівська політехніка", 2024. №1 (37). С. 207—215. URL: <http://ir.stu.cn.ua/123456789/31092>

7. Яворська Т.В. Концептуальні положення гарантування безпеки страхових компаній в Україні. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 4. С. 668—673.

References:

1. Herasymova, I. (2016), "Managing financial risks of insurance companies to ensure economic security", *Ekonomichnyj prostir*, vol. 115, pp. 112—125.

2. Zavoloka, L.O., Silina, I.S. and Koliesnik, Ye.O. (2019), "Methods of managing financial risks of an insurance company", *Pryazovs'kyj ekonomichnyj visnyk*, vol. 2 (13), pp. 278—282.

3. Knejsler, O.V. (2012), *Rynok perestrakhuvannia Ukrainy: teoretyko-metodolohichni dominanty formuvannia ta priorytety rozvytku* [The reinsurance market of Ukraine: theoretical and methodological dominants of formation and development priorities], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.

4. Lubkej, N.P. (2017), "Systematization of financial risks of insurance companies and features of their management in Ukraine", *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, vol. 20, pp. 862—866.

5. Morozova, L.S., Savchenko, N.H. and Kukurudz, O.M (2025), ". Current trends in digitalization of the insurance market", *Efektivna ekonomika*, vol. 5, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6466> (Accessed 05 Oct 2025).

6. Morozova, L. and Shkurko, V. (2024), "The role of digital technologies in the development of the reinsurance market", *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, vol. 1 (37), pp. 207—215, available at: <http://ir.stu.cn.ua/123456789/31092> (Accessed 05 Oct 2025).

7. Yavors'ka, T. (2015), "Conceptual provisions for ensuring the security of insurance companies in Ukraine", *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, vol. 4, pp. 668—673.

Стаття надійшла до редакції 10.10.2025 р.

Т. Г. Васильців,
д. е. н., професор,
директор, ДУ "Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2889-6924>
М. М. Біл,
д. е. н., с. н. с., провідний науковий співробітник
ДУ "Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4979-4019>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.21.12

СТРУКТУРНІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНІ ЗМІНИ В РЕГІОНАХ КРАЇНИ, ЩО ВПЛИВАЮТЬ НА РЕЗИЛІЄНТНІСТЬ ЯКОСТІ ЖИТТЯ НАСЕЛЕННЯ: ІДЕНТИФІКАЦІЯ ТА ІМПЕРАТИВИ РЕГУЛЮВАННЯ

T. Vasylytsiv,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Director,
State Institution "M. I. Dolishniy Institute of Regional Research of the National Academy of Sciences of Ukraine"
M. Bil,
Doctor of Economic Sciences, Senior Researcher, Leading Researcher,
State Institution "M. I. Dolishniy Institute of Regional Research of the National Academy of Sciences of Ukraine"

STRUCTURAL SOCIO-ECONOMIC CHANGES IN THE REGIONS OF THE COUNTRY THAT AFFECT THE RESILIENCE OF THE QUALITY OF LIFE OF THE POPULATION: IDENTIFICATION AND REGULATORY IMPERATIVES

У статті обґрунтовано актуальність дослідження проблем формування й реалізації державної регіональної політики забезпечення належної якості життя населення в Україні та її регіонах, зокрема зі врахуванням існуючих структурних соціально-економічних змін в областях, які безпосередньо позначаються на резилієнтності якості життя. Метою дослідження визначено ідентифікацію структурних соціально-економічних змін, що характерні для нинішнього етапу розвитку регіонів України, аналізування їх впливу на резилієнтність якості життя населення, а також обґрунтування імперативів регулювання зовнішніх регіональних загроз у цій сфері. Визначено та охарактеризовано провідні структурні соціально-економічні зміни в регіонах України на нинішньому етапі повномасштабної війни, а також вказано на загрози, які вони генерують. Акцентовано на наслідках впливу зовнішньої регіональної загрози на резилієнтність якості життя населення в регіонах України. Обґрунтовано імперативи їх регулювання. Зокрема, серед імперативів державної регіональної політики для прифронтових регіонів України визначено пріоритетне відновлення економічної бази та зайнятості, стимулювання інвестицій у відбудову про-

мисловості, розвиток локальних виробництв і створення робочих місць. Для імперативів у тилових регіонах України слугують збалансування соціально-економічного навантаження та підтримка сталості інфраструктури. До імперативів посилення резилієнтності якості життя в західних прикордонних регіонах України віднесено посилення інтеграції з внутрішнім економічним простором України та зменшення надмірної залежності від зовнішніх ринків.

The article substantiates the relevance of studying the problems of forming and implementing the state regional policy aimed at ensuring an adequate quality of life for the population in Ukraine and its regions, particularly in view of the ongoing structural socio-economic transformations across the oblasts that directly affect the resilience of quality of life. The purpose of the study is to identify the structural socio-economic changes characteristic of the current stage of regional development in Ukraine, to analyze their impact on the resilience of quality of life, and to justify the imperatives of managing external regional threats in this sphere. The leading structural socio-economic changes currently taking place in the regions of Ukraine under conditions of full-scale war are identified and characterized, and the threats they generate are specified. The consequences of the impact of external regional threats on the resilience of quality of life in Ukrainian regions are emphasized, and the imperatives for their regulation are substantiated.

In particular, among the imperatives of state regional policy for the frontline regions of Ukraine are the priority restoration of the economic base and employment; stimulation of investment in industrial reconstruction; development of local production and job creation; the formation of a system of socio-economic rehabilitation of communities, which includes support for demographic recovery, population return, and social inclusion; and strengthening the institutional capacity of local self-government.

In turn, the imperatives for the rear regions of Ukraine include balancing the socio-economic burden and supporting infrastructure sustainability; optimizing the use of labor potential through the development of small and medium-sized enterprises, the creation of employment opportunities, and the expansion of professional capacities; as well as strengthening the financial capacity of local budgets through fiscal decentralization, attraction of investment, and the expansion of public-private partnership programs.

The imperatives for enhancing the resilience of quality of life in the western border regions of Ukraine comprise strengthening integration with Ukraine's internal economic space and reducing excessive dependence on external markets; creating conditions for the return of labor migrants; supporting human and social capital through the development of education, innovation, creative industries, and digital infrastructure; and establishing an effective system of cross-border cooperation.

Ключові слова: якість життя, соціальний розвиток, резилієнтність, доміанти забезпечення, структурування, зовнішні загрози, регіональний розвиток, державна регіональна політика.

Key words: quality of life, social development, resilience, provision dominants, structuring, external threats, regional development, state regional policy.

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

Актуальність наукового дослідження проблеми структурних соціально-економічних змін у регіонах країни, що впливають на резилієнтність якості життя населення, зумовлена глибинними трансформаціями, які переживає українське суспільство в умовах війни, економічної нестабільності та необхідності повоєнного відновлення. Регіональні економіки сьогодні зазнають

суттєвих структурних зрушень, спричинених руйнуванням виробничих потужностей, зміною трудових потоків, масштабною внутрішньою міграцією та нерівномірністю розвитку інфраструктури. Ці процеси формують нові виклики для забезпечення стійкості соціально-економічних систем і потребують науково обгрунтованого підходу до їхнього аналізу та регулювання.

Дослідження цієї проблематики є надзвичайно важливим у контексті формування регіональної політики нового покоління, орієнтованої на зміцнення резилієнтності якості життя населення. Під резилієнтністю у цю-

му випадку розуміється здатність територіальних громад та соціально-економічних систем, з одного боку, адаптуватися до кризових викликів і зберігати базові параметри добробуту навіть за умов деструктивних впливів, а, з іншого боку, забезпечувати швидке відновлення після "падіння". Визначення механізмів, які сприяють стабілізації якості життя через структурні зміни, зокрема у сферах зайнятості, освіти, охорони здоров'я, соціального захисту та інфраструктури, є ключовим науковим і практичним завданням сучасного етапу державотворення.

Ідентифікація типів структурних змін у регіонах дає змогу виявити закономірності адаптації регіональних систем до стресових чинників, зокрема воєнних і післявоєнних. Регіони України істотно різняться за рівнем економічної активності, демографічною ситуацією, станом ринку праці та інституційною спроможністю. Тому наукове дослідження має спрямовуватись не лише на опис процесів, а й на побудову аналітичної моделі, яка дозволить оцінювати ступінь резиліентності регіонів, прогнозувати ризики деградації якості життя та визначати пріоритетні напрями структурних реформ.

Імперативи регулювання структурних соціально-економічних змін полягають у необхідності узгодження державної, регіональної та місцевої політик задля досягнення стійкого та інклюзивного розвитку. Вони охоплюють формування інституційних механізмів підтримки регіонів, диверсифікацію економічних структур, зміцнення людського потенціалу, цифрову трансформацію соціальної сфери та створення сприятливого середовища для підвищення якості життя. Таким чином, дослідження цієї проблеми має не лише теоретичну, а й вагомий практичну значущість для розроблення ефективних стратегій регіональної резиліентності України у довгостроковій перспективі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика соціальної резиліентності досліджується в контексті збереження та розвитку людського капіталу (Г. Бойківська, К. Саладяк [1, с. 65—73]; А. Колот [9, с. 3—15]), соціалізації у постіндустріальній економіці (В. Волошин, О. Дейнега, І. Дейнега [5]) та сучасних моделей соціальної згуртованості, зокрема в Європі (Т. Васильців, О. Мульська [3, с. 45—49]). Спершу соціальну резиліентність розглядали через ризики природного, техногенного та екологічного характеру (Л. Черенько, А. Реут, Ю. Клименко [13, с. 128—147]), проте сучасні дослідження масштабують її у соціально-економічну площину, враховуючи вплив бідності, безробіття та соціальної нестабільності на стійкість особи, груп і населення в цілому (Я. Капранов [7, с. 82—92]).

Методологія аналізу соціальної резиліентності базується на двох ключових підходах: декомпозиції системи на складові з відповідними індикаторами та підборі методів оцінювання. Основними детермінантами є забезпеченість проживанням (Т. Васильців, М. Біль [2, с. 73—80]), зайнятість та гідні умови праці (М. Махсма [10, с. 3—11]), а також захищеність здоров'я та соціальних прав населення, включно зі сферою освіти та охорони здоров'я (В. Кирилюк, О. Колядич [8, с. 328—334]; Л. Черенько [12, с. 10—24]).

В умовах війни та високої інтенсивності внутрішньої й зовнішньої міграції в Україні соціальна резиліентність набуває особливої актуальності (Л. Черенько, С. Полякова, В. Шишкін та ін. [11, с. 24—36]; Г. Возняк, О. Мульська та ін. [14, с. 312—325]). Міграція виступає індикатором низького рівня резиліентності, а розвиток теоретико-методичних підходів дозволяє удосконалювати механізми соціальної політики та інфраструктури для стабілізації соціально-економічної ситуації (Т. Васильців, Л. Харчевнікова [4, с. 16-24]).

Аналітичні підходи включають індексний та факторний аналіз, багатовимірні методи, метааналіз, систематичний огляд і моделювання впливу технологізації економіки на соціальний розвиток (С. Гончарова, Ю. Радущко [6, с. 114—117]), що дозволяє ідентифікувати слабкі місця системи та оцінювати значущість окремих чинників соціальної стійкості населення.

Попри достатньо вагомий інтерес науковців до проблематики структурних соціально-економічних змін у регіонах країни, що впливають на резиліентність якості життя населення, все ж недостатньо вивченими залишаються питання комплексної ідентифікації таких змін у динаміці та оцінювання їхнього впливу на соціально-економічну стійкість територій. Недостатньо розробленими є методичні підходи до кількісного вимірювання резиліентності якості життя населення з урахуванням регіональної специфіки, масштабів втрат людського потенціалу та адаптаційних можливостей місцевих спільнот. Малодослідженими залишаються причинно-наслідкові зв'язки між структурними трансформаціями у сфері економіки, зайнятості, соціальної інфраструктури та фактичними результатами у вимірі якості життя, а також інституційні механізми регулювання цих процесів. Потребує наукового обґрунтування система імперативів державного та регіонального регулювання структурних змін, спрямованих на підвищення резиліентності регіонів і запобігання поглибленню територіальних диспропорцій у якості життя населення.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є ідентифікація структурних соціально-економічних змін, що характерні для нинішнього етапу розвитку регіонів України, аналізування їх впливу на резиліентність якості життя населення, а також обґрунтування імперативів регулювання зовнішніх регіональних загроз у цій сфері.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Якість життя населення, а тим паче система її резиліентності, є динамічною системною і комплексною характеристикою, на яку впливає значна кількість факторів і умов. Для їх ідентифікації важливо розуміти поточний стан функціонування соціально-економічної системи регіону та тих змін, головню структурних, які мають перебіг у ньому. За результатами аналізування поточної ситуації в Україні, а також тих структурних соціально-економічних трансформацій, які мають перебіг в її регіонах, є підстави вести мову про наступні тенденції (рис. 1). Зокрема щодо прифронтових регіонів України, то вони характеризуються комплексним трансфор-

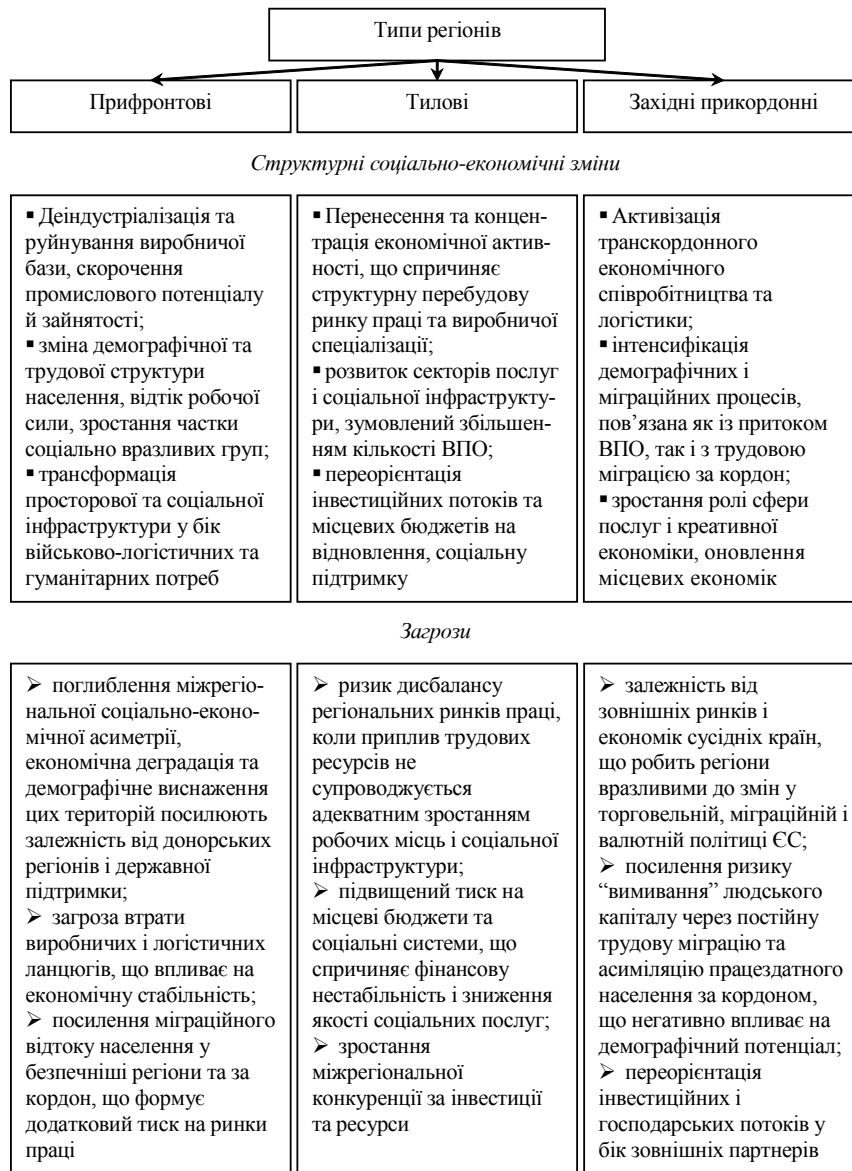


Рис. 1. Провідні структурні соціально-економічні зміни та загрози, які вони генерують

Джерело: авторська розробка.

маційним впливом воєнних чинників на усі сфери життєдіяльності. Насамперед спостерігається деіндустріалізація та руйнування виробничої бази, що призводить до суттєвого скорочення промислового потенціалу, робочих місць і рівня зайнятості. Одночасно змінюється демографічна та трудова структура населення: зростають масштаби міграційних втрат, зменшується частка економічно активного населення, підвищується частка соціально вразливих груп. Просторова й соціальна інфраструктура регіонів зазнає трансформації у напрямі переорієнтації на військово-логістичні та гуманітарні потреби, що зумовлює необхідність адаптації регіональної економіки до нових умов воєнного та повоєнного розвитку.

Результати аналізування структурних соціально-економічних у тимових регіонах країни дають підстави для висновку про перенесення й концентрацію економічної активності, що зумовлює глибоку структурну перебудову ринку праці, виробничої спеціалізації та просторової організації господарства. Поряд із цим відбувається інтенсивний розвиток секторів послуг і соціаль-

ної інфраструктури, спричинений суттєвим зростанням кількості внутрішньо переміщених осіб, потребами їхньої інтеграції та забезпечення базових соціальних стандартів. Водночас спостерігається переорієнтація інвестиційних потоків і ресурсів місцевих бюджетів у напрямі відновлення критично важливих об'єктів, розбудови житлово-комунальної сфери та посилення соціальної підтримки населення, що формує нову конфігурацію економічного розвитку тимових регіонів у воєнний і повоєнний періоди.

Сучасні структурні соціально-економічні зміни, що відбуваються у західних прикордонних регіонах України, характеризуються активізацією транскордонного економічного співробітництва, розвитком логістичних ланцюгів і посиленням ролі цих територій як транспортно-комунікаційних хабів. Водночас спостерігається інтенсифікація демографічних і міграційних процесів, зумовлена притоком внутрішньо переміщених осіб і одночасним зростанням масштабів трудової міграції за кордон, що створює як нові можливості, так і соціальні виклики для місцевих громад. Значного розвитку набувають сфе-



Рис. 2. Наслідки впливу зовнішньо регіональних загроз на резилієнтність якості життя населення регіонів України та імперативи їх регулювання

Джерело: авторська розробка.

ра послуг і креативна економіка, що сприяє оновленню місцевих економічних структур, диверсифікації зайнятості та формуванню нових точок зростання на основі поєднання локальних ресурсів і міжнародних контактів.

Вказані структурні соціально-економічні зміни, що відбуваються у регіонах України, формують низку системних загроз для їх подальшого розвитку. Так, на прифронтових територіях насамперед поглиблюється міжрегіональна соціально-економічна асиметрія: економічна деградація, руйнування виробничої бази та демографічне виснаження цих територій посилюють їхню залежність від донорських регіонів і державної фінансової підтримки. Додатковим ризиком є втрата виробничих і логістичних ланцюгів, що підрииває економічну стабільність не лише на місцевому, а й національному рівні. Одночасно спостерігається посилення міграційного відтоку населення до безпечніших регіонів України та за кордон, що створює додатковий тиск на ринки праці, зменшує людський капітал прифронтових територій і ускладнює процеси їх відновлення.

Зауважимо, що трансформації, характерні для тілових регіонів, супроводжуються виникненням низки загроз, пов'язаних із зростанням навантаження на місцеві економіки та соціальні системи. Зокрема, спостерігається ризик дисбалансу регіональних ринків праці, коли значний приплив трудових ресурсів через внутрішню міграцію не супроводжується відповідним зростанням кількості робочих місць і розвитком соціальної інфраструктури. Це, у свою чергу, створює підвищений тиск на місцеві бюджети, соціальні служби й освітньо-медичну систему, провокуючи фінансову нестабільність і зниження якості надання соціальних послуг. Додатковою загрозою стає зростання міжрегіональної конкуренції за інвестиції, ресурси та кваліфіковані кадри, що може посилювати просторову нерівномірність економічного розвитку країни.

Специфіка сучасних перемін у західних прикордонних регіонах України стосується формування та активізації дії низки специфічних загроз, пов'язаних зі зростанням залежності цих територій від зовнішніх ринків

та соціально-економічних систем сусідніх країн. Така залежність підвищує їхню вразливість до змін у торговельній, міграційній і валютній політиці ЄС, що може негативно впливати на стабільність місцевого господарства. Водночас посилюється ризик "вимивання" людського капіталу через постійну трудову міграцію та асиміляцію працездатного населення за кордоном, що призводить до демографічного виснаження й скорочення трудового потенціалу. Додатковою загрозою є поступова переорієнтація інвестиційних і господарських потоків у бік зовнішніх партнерів, що може обмежувати можливості ендегенного розвитку регіонів і послаблювати їх інтегрованість у національний економічний простір.

Реалізація вказаних загроз має відповідні властиві їм наслідки для функціонування й розвитку вітчизняних соціально-економічних систем, зокрема в контексті їх впливу на резилієнтність якості життя населення (рис. 2). До прикладу, у прифронтових регіонах України вони призводять до глибоких деструктивних наслідків, що охоплюють економічну, соціальну та демографічну сфери. Насамперед відбувається деградація економічної бази, масове скорочення робочих місць, зниження рівня доходів населення та зростання масштабів бідності, що підриває соціальну стійкість і посилює залежність від зовнішньої допомоги. Поглиблюється депопуляція та відтік людського капіталу, що супроводжується втратою кваліфікованих кадрів і зменшенням адаптаційного потенціалу місцевих громад. Крім того, розрив міжрегіональних виробничих і логістичних зв'язків обмежує доступ до товарів, послуг і базових ресурсів, спричиняючи економічну ізоляцію прифронтових територій і ускладнюючи їх подальше відновлення та інтеграцію в національний економічний простір.

Що стосується тилкових регіонів країни, то реалізація зазначених вище загроз, які генеруються у підсумку сучасних структурних соціально-економічних трансформацій, зумовлює накопичення соціально-економічних дисбалансів, що послаблюють їхню стійкість і розвитковий потенціал. Насамперед спостерігається перенасичення соціальної інфраструктури, що призводить до погіршення доступу населення до медичних, освітніх і житлових послуг, зниження їхньої якості та зростання соціальної напруги. Водночас посилюється тіньова зайнятість, зменшується рівень оплати праці й соціальної захищеності, що формує ризики маргіналізації частини трудових ресурсів. Додатковим наслідком є фінансове перевантаження місцевих бюджетів, які спрямовують значні ресурси на поточні соціальні потреби, що, у свою чергу, обмежує інвестиційні можливості регіонів і стимулює процеси їх розвитку та повоєнного відновлення.

Реалізація загроз резилієнтності якості життя населення у західних прикордонних регіонах України призводить до формування стійких структурних деформацій, що обмежують їхній довгостроковий розвиток. Насамперед посилюється соціально-економічна залежність від зовнішніх ринків і сусідніх економік, що знижує здатність цих регіонів до автономного відтворення та стратегічного саморозвитку. Інтенсивна трудова міграція спричиняє "вимивання" активного працездатного населення, тоді як демографічне старіння та дефіцит кваліфікованих кадрів знижують потенціал іннова-

ційного оновлення місцевих економік. У результаті формується нестійкість якості життя, що проявляється у нерівномірності доходів, обмеженості соціальних послуг та погіршенні умов для людського розвитку, створюючи ризики соціально-економічної маргіналізації цих територій.

З огляду на високий рівень проблематики, з одного боку, та актуальність формування й реалізації регіональної політики збереження належного рівня якості життя населення в регіонах України, з іншого боку, регіональним органам влади слід визначити в першу чергу з імперативами у цій сфері. Стосовно прифронтових регіонів, то, на нашу думку, слід зосередитися на подоланні загроз структурних соціально-економічних змін та зміцненні резилієнтності якості життя населення через комплекс заходів відновного та стратегічного характеру. Насамперед пріоритетним є відновлення економічної бази та зайнятості, стимулювання інвестицій у відбудову промисловості, розвиток локальних виробництв і створення нових робочих місць, що забезпечує економічну стабільність та зменшує залежність територій від зовнішньої допомоги. Одночасно формується система соціально-економічної реабілітації громад, яка включає заходи з підтримки демографічного відновлення, повернення населення та забезпечення соціальної інклюзії, спрямовані на зміцнення соціальної стійкості. Важливим аспектом політики є посилення інституційної спроможності місцевого самоврядування, що дозволяє ефективно координувати ресурси, реалізовувати відновлювальні програми та адаптувати стратегії розвитку до реалій прифронтових територій.

Імперативи державної регіональної політики у тилкових регіонах України важливо спрямувати на подолання загроз структурних соціально-економічних змін та зміцнення резилієнтності якості життя населення через комплексну регуляцію економічного та соціального навантаження. Ключовим завданням є збалансування соціально-економічного навантаження на регіони та підтримка сталості соціальної і транспортної інфраструктури, що забезпечує доступність базових послуг для населення. Одночасно реалізується оптимізація використання трудового потенціалу шляхом розвитку малого та середнього бізнесу, створення умов для легальної зайнятості і розширення професійних можливостей громадян. Важливим напрямом є зміцнення фінансової спроможності місцевих бюджетів через фіскальну децентралізацію, активне залучення інвестицій та розширення програм державно-приватного партнерства, що підвищує здатність регіонів ефективно реалізовувати проєкти соціально-економічного розвитку та адаптуватися до довгострокових викликів.

Врешті-решт, стратегічними пріоритетами регулювання наслідків структурних змін та поширення нових викликів і загроз якості життя населення у західних прикордонних регіонах України доцільно сфокусувати навколо вирішення гострих проблем зміцнення соціальної безпеки через послідовне зміцнення внутрішньої економічної інтеграції та зменшення надмірної залежності від зовнішніх ринків. Одним із ключових завдань є створення умов для повернення трудових мігрантів і їх залучення до локального ринку праці, що сприяє збереженню людського потенціалу. Одночасно важливо

реалізувати заходи з підтримки людського і соціального капіталу через розвиток освіти, інноваційної діяльності, креативних індустрій та цифрової інфраструктури, що підвищує адаптаційні та конкурентні можливості регіонів. Важливим напрямом є також розбудова ефективної системи транскордонного співробітництва, що забезпечує синергію економічного, соціального та культурного розвитку, одночасно зміцнюючи стратегічну стабільність прикордонних територій.

ВИСНОВКИ ІЗ ЦЬОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ДАЛЬШІ ПЕРСПЕКТИВИ В ЦЬОМУ НАПРЯМКУ

Таким чином, на нинішньому етапі розвитку регіонів України в умовах повномасштабної війни відбулися значні структурні соціально-економічні зміни, які оголили існуючі та сформуливали нові загрози передусім для збереження і покращення якості життя населення. Так, для прифронтових регіонів України такими стали: поглиблення міжрегіональної соціально-економічної асиметрії, економічна деградація й демографічне виснаження цих територій, які посилюють залежність від донорських регіонів і державної підтримки; загрози втрати виробничих і логістичних ланцюгів, що впливають на економічну стабільність, посилення міграційного відтоку населення у безпечніші регіони та за кордон, що формує додатковий тиск на ринки праці. Для тилкових регіонів загрози існуючих структурних соціально-економічних змін головно стосуються дисбалансів на регіональних ринках праці, коли приплив трудових ресурсів не супроводжується адекватним зростанням робочих місць і соціальної інфраструктури; підвищеного тиску на місцеві бюджети та соціальні системи, що спричиняє фінансову нестабільність і зниження якості соціальних послуг; зростання міжрегіональної конкуренції за інвестиції та ресурси. Якщо вести мову про західні прикордонні регіони, то тут домінантними загрозами якості життя слід вважати високу залежність від зовнішніх ринків і економік сусідніх країн, посилення ризику "вимивання" людського капіталу через постійну трудову міграцію та асиміляцію працездатного населення за кордоном, що негативно впливає на демографічний потенціал; переорієнтацію інвестиційних і господарських потоків у бік зовнішніх партнерів.

Ефективна та проактивна державна регіональна політика, спрямована на мінімізацію та послаблення дії визначених загроз, має бути чітко вивіреною і спланованою та орієнтуватися на наступні цільові орієнтири. Так, для прифронтових регіонів України це пріоритетне відновлення економічної бази та зайнятості, стимулювання інвестицій у відбудову промисловості, розвиток локальних виробництв і створення робочих місць; формування системи соціально-економічної реабілітації громад, яка включає підтримку демографічного відновлення, повернення населення та соціальної інклюзії; посилення інституційної спроможності місцевого самоврядування. Специфіка існуючих та потенційних наслідків загроз у тилкових регіонах обумовлює необхідність визначення в якості імперативів регулювання збалансування соціально-економічного навантаження та підтримку сталості інфраструктури, оптимізацію використання трудового потенціалу шляхом розвитку

МСП, створення умов для зайнятості, розширення професійних можливостей; зміцнення фінансової спроможності місцевих бюджетів через фіскальну децентралізацію, залучення інвестицій і розширення програм ДПП. Західні прикордонні регіони України в найменшій мірі постраждали від наслідків війни, відтак, мають дещо нижчий рівень соціальної проблематики. Водночас, послаблення наявних тут загроз резиліентності якості життя потребує формування й реалізації проактивної регіональної політики зі застосуванням механізмів, орієнтованих на такі імперативи регулювання, як посилення інтеграції з внутрішнім економічним простором України та зменшення надмірної залежності від зовнішніх ринків; створення умов для повернення трудових мігрантів; підтримка людського і соціального капіталу шляхом розвитку освіти, інновацій, креативних індустрій і цифрової інфраструктури; розбудова ефективної системи транскордонного співробітництва.

Перспективи подальших досліджень у цій сфері стосуються розробки та апробації методичного підходу щодо ідентифікації зовнішньо регіональних загроз резиліентності якості життя населення в регіонах України.

Література:

1. Бойківська Г., Саладяк К. Вплив стану цифровізаційних процесів в Україні на розвиток людського капіталу. *Modeling the development of the economic systems*. 2023. № 2. С. 65—73.
2. Васильців Т. Г., Біль М. М., Бачинська М. В. Регіональна політика розвитку соціальної інфраструктури в контексті поліпшення якості життя населення Карпатського регіону України. *Socio-economic relations in the digital society*. 2021. № 2 (41). С. 73—80.
3. Васильців Т. Г., Мульська О. П. Емпіричний аналіз екологічного та соціального середовища якості життя населення Карпатського регіону України. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 298 (5 (2)). С. 45—49.
4. Васильців Т. Г., Харчевнікова Л. С. Концепційні положення регіональної програми покращення якості життя населення Карпатського регіону України: екологічні та соціальні детермінанти. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021. № 6 (1). С. 16—24.
5. Волошин В., Дейнега О., Дейнега І. Оцінювання процесів трансформації якості життя детермінованої інфраструктурою освітнього середовища. *Економіка та суспільство*. 2023. № 47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-32>
6. Гончарова С. Ю., Радушко Ю. П. Показники оцінки рівня життя населення в Україні. *Бізнес Інформ*. 2012. № 6. С. 114—117.
7. Капранов Я. Концепція життєздатності VS резиліентності в контексті психолінгвістичної тріади "ресурс — потенціал — вітальність". *Проблеми гуманітарних наук*. 2021. № 47. С. 82—92.
8. Кирилюк В. В., Колядич О. І., Шевчук О. В. Якість життя населення України: стан, тенденції, перспективи. *Бізнес Інформ*. 2024. № 7. С. 328—334.
9. Колот А. М. До формування нової моделі соціальної держави. *Україна: аспекти праці*. 2017. № 1. С. 3—15.

10. Махсма М. Б. Регіональна диференціація рівня життя сільського населення України. Україна: аспекти праці. 2018. № 2. С. 3—11.

11. Якість життя населення України та перші наслідки війни: Монографія / Черенко Л. М., Полякова С. В., Шишкін В. С. та ін. Київ, 2023. 191 с.

12. Черенко Л. М. Модель рівня життя в умовах соціально-економічної нестабільності: монографія. Київ, 2021. 423 с.

13. Черенко Л., Реут А., Клименко Ю. Забезпечення резильєнтності соціальної підтримки населення України в період гібридних криз та катастроф. Демографія та соціальна економіка. 2024. № 4 (58). С. 128—147.

14. Voznyak H., Mulska O., Druhov O., Patytska K., Tymechko I. Internal migration during the war in Ukraine: Recent challenges and problems. Problems and Perspectives in Management. 2023. № 21 (1). P. 312—325.

References:

1. Boykivska, G. and Saladyak, K. (2023), "The impact of the state of digitalization processes in Ukraine on the development of human capital". Modeling the development of the economic systems, vol. 2, pp. 65—73.

2. Vasylytsiv, T. G., Bil, M. M. and Bachynstka, M. V. (2021), "Regional policy for the development of social infrastructure in the context of improving the quality of life of the population of the Carpathian region of Ukraine". Socio-economic relations in the digital society, vol. 2 (41), pp. 73—80.

3. Vasylytsiv, T. G. and Mulska, O. P. (2021), "Empirical analysis of the ecological and social environment of the quality of life of the population of the Carpathian region of Ukraine". Visnyk Khmelnytskogo natsionalnogo universytetu. Ekonomichni nauky, vol. 298 (5 (2)), pp. 45—49.

4. Vasylytsiv, T. G. and Kharchevnikova, L. S. (2021), "Conceptual provisions of the regional program for improving the quality of life of the population of the Carpathian region of Ukraine: ecological and social determinants". Visnyk Khmelnytskogo natsionalnogo universytetu. Ekonomichni nauky, vol. 6 (1), pp. 16—24.

5. Voloshyn, V., Deynega, O. and Deynega, I. (2023), "Assessment of the processes of transformation of the quality of life determined by the infrastructure of the educational environment". Ekonomika ta suspilstvo, vol. 47. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-32>.

6. Goncharova, S. Yu. and Radushko, Yu. P. (2012), "Indicators of assessing the standard of living of the population in Ukraine". Biznes Inform, vol. 6, pp. 114—117.

7. Kapranov, Ya. (2021), "The concept of viability VS resilience in the context of the psycholinguistic triad "resource — potential — vitality". Problemy humanitarnykh nauk, vol. 47, pp. 82—92.

8. Kyrylyuk, V. V., Kolyadych, O. I. and Shevchuk, O. V. (2024), "Quality of life of the population of Ukraine: state, trends, prospects". Biznes Inform, vol. 7, pp. 328—334.

9. Kolot, A. M. (2017), "Towards the formation of a new model of the social state". Ukraina: aspect pratsi, vol. 1, pp. 3—15.

10. Mahsma, M. B. (2018), "Regional differentiation of the standard of living of the rural population of Ukraine". Ukraina: aspect pratsi, vol. 2, pp. 3—11.

11. Cherenko, L. M., Polyakova, S. V. and Shishkin, V. S. (2023), Yakist' zhyttia naseleennia Ukrainy ta pershi naslidky vijny [Quality of life of the population of Ukraine and the first consequences of the war]. Kyiv, Ukraine.

12. Cherenko, L. M. (2021), Model' rivnia zhyttia v umovakh sotsial'no-ekonomichnoi nestabil'nosti [Model of the standard of living in conditions of socio-economic instability]. Kyiv, Ukraine.

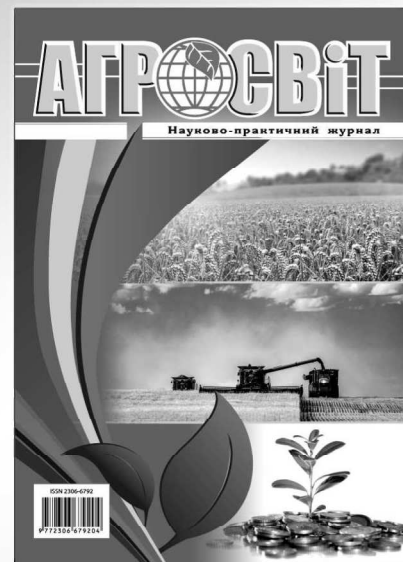
13. Cherenko, L., Reut, A. and Klymenko, Yu. (2024), "Ensuring the resilience of social support for the population of Ukraine during hybrid crises and disasters. Demografiya ta sotsialna ekonomika, vol. 4 (58), pp. 128—147.

14. Voznyak, H., Mulska, O., Druhov, O., Patytska, K. and Tymechko, I. (2023), "Internal migration during the war in Ukraine: Recent challenges and problems". Problemy ta perspektyvy v menedzhmenti, vol. 21 (1), pp. 312—325. *Стаття надійшла до редакції 15.10.2025 р.*

АГРОСВІТ

<https://nauka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

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

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

Л. 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>
В. М. Колмакова,
к. е. н., с. н. с., 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/0000-0002-2172-7351>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.21.20

ОЦІНКА РИЗИКІВ І ЗАГРОЗ СТІЙКОСТІ ТА АДАПТИВНОСТІ ЕКОСИСТЕМНИХ ПОСЛУГ ПРИРОДНО-РЕСУРСНОЇ СФЕРИ

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, NAS of Ukraine
V. Kolmakova,
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

ASSESSMENT OF RISKS AND THREATS TO THE SUSTAINABILITY AND ADAPTABILITY OF ECOSYSTEM SERVICES IN THE NATURAL RESOURCE SECTOR

У статті досліджено просторову диференціацію ризиків та загроз забезпеченню сталого використання екосистемних послуг природно-ресурсної сфери в контексті підвищення якості життя. Визначено, що адаптивне управління природними ресурсами може пом'якшити негативні впливи на біорізноманіття, екосистеми та їх ключові послуги. У цьому контексті запропоновано алгоритм здійснення оцінки просторової диференціації ризиків та загроз в забезпеченні сталого використання екосистемних послуг природно-ресурсної сфери та методологічний підхід щодо їх розподілу на загальні, які є характерними для всіх просторових рівнів, та специфічні, характерні для окремої екосистеми чи певних екосистемних послуг. Розглянуто диференціацію ризиків та загроз стійкості та адаптивності екосистемних послуг природно-ресурсної сфери за видами екосистем. На прикладі прісноводних екосистем проведено просторову диференціацію ризиків та загроз стійкості та адаптивності за видами екосистемних послуг та управлінськими рівнями.

The article provides a comprehensive examination of the spatial differentiation of risks and threats to ensuring the sustainable use of ecosystem services in the natural resource sector within the context of improving quality of life. This approach involves consideration of factors such as the consequences of military actions, the impacts of climate change, anthropogenic pressures, ecosystem types, classifications of ecosystem services, and other determinants. The future post-war recovery of Ukraine will largely depend on the development of an adaptive natural resource management system

and its capacity to respond effectively to such challenges. In this context, it is established that adaptive management of natural resources can mitigate or eliminate negative impacts on biodiversity, ecosystems, and their key services. Therefore, the purpose of the article is to study the spatial differentiation of risks and threats to the sustainability and adaptability of ecosystem services as a factor in enhancing the effectiveness of adaptive natural resource management. The study considers definitions related to the assessment of risks and threats to the sustainability and adaptability of ecosystem services. An algorithm for assessing the spatial differentiation of risks and threats in ensuring the sustainable use of ecosystem services within the natural resource sector is proposed. A methodological approach has been substantiated for classifying risks and threats into general ? those inherent across all spatial levels ? and specific, which are characteristic of particular ecosystems or certain ecosystem services. The differentiation of risks and threats to the sustainability and adaptability of ecosystem services within the natural resource sector is examined by ecosystem type. Using freshwater ecosystems as an example, spatial differentiation of risks and threats to sustainability and adaptability was carried out according to ecosystem service types and management levels. Prospects for further research include the development of integrated models for assessing risks and threats to the sustainability and adaptability of ecosystem services across various management levels (national, regional, and local). These models should account for both general and specific ecological and socio-economic factors inherent to individual ecosystems or particular ecosystem services.

Ключові слова: природно-ресурсна сфера, екосистемні послуги, ризики, загрози, адаптивне управління.

Key words: natural resource sector, ecosystem services, risks, threats, adaptive management.

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

Російська військова агресія спричинила низку принципово нових за своєю сутністю і силою загроз у різних сферах суспільного життя. Тому швидке повоєнне відновлення України багато в чому буде залежати від розвитку системи адаптивного управління природними ресурсами та від його здатності ефективно реагувати на такі виклики. Фахівці зазначають, що наразі особливої гостроти набуває дослідження здатності соціо-економічної системи не лише передбачати та протистояти таким шокам, але й швидко оговтуватись від потрясінь і пристосовуватись до нової реальності [1]. Відтак, у цьому контексті важливого значення набуває розкриття ключових проблем просторової диференціації ризиків та загроз забезпеченню сталого використання природних ресурсів та підвищенню якості життя, зокрема дослідження формування просторової системи управління природно-ресурсними активами [2]. Виявлення ризиків та загроз щодо формування просторової системи управління природно-ресурсними активами є важливим внеском як в економічні науки, так і в розвиток національного господарства у цілому [3]. Вважаємо, що серед зазначених викликів особливої актуальності набувають дослідження вразливості екосистемних послуг природно-ресурсної сфери, зокрема в умовах військових дій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Значна кількість останніх наукових досліджень щодо визначення впливів, ризиків і вразливості ключових соціально-економічних секторів і цінних природних екосистем спираються на концепцію ризиків і вразливості, викладену в оціночних доповідях Міжурядової групи експертів зі зміни клімату (МГЕЗК), зокрема AR4 [4] та AR5 [5].

Загальні підходи щодо ефективного функціонування системи оцінювання ризиків і загроз як важливого елемента стратегічного планування та забезпечення національної стійкості розглядають О. Резнікова та співатори, акцентуючи на необхідності застосування сучасних методів і технологій оцінювання ризиків і загроз, моделюванні кризових ситуацій, розробленні сценарних прогнозів, що дає змогу підвищити достовірність отриманих результатів та сформувати широку доказову базу для подальшого аналізу [6]. Заслужують на увагу дослідження оцінки ризиків та загроз у процесі формування просторової системи управління природно-ресурсними активами [2, 3].

Узагальнення наукових поглядів зарубіжних дослідників щодо управління ризиками (кількісний підхід), зокрема у площині оцінки ризиків та вигід для надання екосистемних послуг у відповідь на діяльність людини шляхом інтеграції екологічних ризиків в оцінки ризиків (ERA) (Lorre D., 2025) [7], (Munns Jr. W., 2016) [8] та огляд зміни парадигми в управлінні природними ресурса-

Таблиця 1. Дефініції в контексті оцінки ризиків і загроз стійкості та адаптивності екосистемних послуг

	Дефініції	Змістовні ознаки
1	Екосистемні послуги (Ecosystem services)	1) Підхід MEA (2005 р.) трактує послуги як вигоди, які люди отримують від екосистем; послуги поділено на 4 категорії (забезпечення, регулювання, культурні послуги та послуги підтримки); 2) підхід TEEB (2010 р.) визначає послуги як прямий або побічний вклад екосистем у добробут людей; 3) підхід CICES (2018 р.) розглядає послуги екосистем як вклад, який екосистеми роблять у добробут людини; виокремлено три категорії послуг: забезпечення, регулювання та підтримки, культурні
2	Загрози (Hazard)	Стосується пов'язаних з екосистемними послугами подій або тенденцій або їх фізичного впливу, що може призвести до втрат
3	Стійкість (Resilience)	Здатність соціальних, економічних та екологічних систем справлятися з небезпечною подією, тенденцією чи порушенням, реагуючи або реорганізуючись таким чином, щоб зберегти свої основні функції, ідентичність та структуру, водночас зберігаючи здатність до адаптації, навчання та трансформації
4	Ризик (Risk)	Потенціал наслідків, коли результат невизначений. Часто розглядається як ймовірність або ймовірність виникнення небезпечних подій або тенденцій, помножена на вплив, якщо ці події або тенденції відбудуться
5	Адаптація (Adaptation)	Процес пристосування систем, установ, людей та інших організмів до потенційної шкоди, спрямований на пом'якшення або уникнення шкоди, або ж використання її корисних можливостей чи наслідків
6	Вразливість (Vulnerability)	Схильність до негативного впливу; охоплює різноманітні поняття та елементи, включаючи чутливість або схильність до шкоди та відсутність здатності справлятися та адаптуватися

Джерело: сформовано авторами на основі [5, 10, 11].

ми від традиційного, орієнтованого на державу, на переважачу співпрацю з іншими рівнями уряду, громадянським суспільством і суб'єктами приватного сектору (Loft L., 2015) [9], показує, що "новий підхід управління" також зіштовхується з різними проблемами та загрозами просторового управління, обумовленими специфікою екосистемних послуг і біорізноманіття, відсутністю скоординованої участі різних суб'єктів, непрозорістю оцінок та не чітко визначеними правами власності тощо.

Отже, попри те, що проблемі оцінювання ризиків і загроз стійкості та адаптивності екосистемних послуг в останніх дослідженнях та публікаціях як зарубіжних, так і вітчизняних авторів, приділяється достатньо уваги, поглиблена оцінка просторової диференціації ризиків і загроз стійкості та адаптивності екосистемних послуг за управлінськими рівнями (національним, регіональним та локальним) потребує подальших досліджень.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження просторової диференціації ризиків та загроз стійкості та адаптивності екосистемних послуг як важливого чинника підвищення ефективності адаптаційного управління природними ресурсами.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Екосистеми регіонів України мають різну вразливість до загроз, а також різний потенціал для відновлення та адаптації, тому потребують просторової диференціації за рівнями ризику залежно від таких факторів як наслідки військових дій, кліматичних умов, антропогенного впливу, типів екосистем, класифікації екосистемних послуг та інших факторів [10].

Відтак розробка наукових засад просторової диференціації ризиків та загроз в забезпеченні сталого використання екосистемних послуг природно-ресурсної сфери має ґрунтуватися, з одного боку, на врахуванні загальних методологічних аспектів створення і

функціонування національних та кращих зарубіжних практик оцінювання ризиків і загроз, з іншого — враховувати особливості та специфіку функціонування та резилієнтності надання екосистемних послуг природно-ресурсної сфери. Для цього доцільно розглянути ключові дефініції, які стосуються теми дослідження (табл. 1).

Ідентифікація та опис екосистемних послуг була здійснена Р. Костанзою (1997), згідно якої визначено 17 екосистемних послуг для 16 біомів [12], проте їх класифікацію за групами не було проведено. Остання класифікація (CICES, 2018 р.), розглядаючи послуги екосистем як вклад, який екосистеми роблять у людський добробут, виокремлює три основні категорії екосистемних послуг: "забезпечення" (provisioning), "регулювання та підтримки" (regulation and maintenance) та "культурні" (cultural), які за своєю природою є біотичні та абіотичні [11].

Зміна клімату та некліматичні стреси взаємодіють та впливають на екологічні системи та екологічні послуги в різних масштабах за рахунок комбінаторики низки можливих факторів ризиків та загроз. Адаптивне управління природними ресурсами може пом'якшити чи усунути негативні впливи на біорізноманіття, екосистеми та їх послуги. Зокрема, заслуговує на увагу методологічний підхід щодо стратегії реагування й управління під час кліматичних змін біорізноманіття, екосистем і екосистемних послуг, розроблений фахівцями Міндовкілья України, який передбачає заходи для підвищення стійкості екосистем та екосистемних послуг за рахунок: 1) розробки інфраструктури впровадження; 2) прогнозування умов; 3) нових підходів до управління (співпраця зацікавлених організацій в екосистемних послугах та розгляд екосистемних послуг у рамках державного/регіонального планування та прийняття рішень) [13, с. 139].

Враховуючи вище зазначене, для здійснення оцінки просторової диференціації ризиків та загроз в забезпеченні сталого використання екосистемних послуг природно-ресурсної сфери, доцільно застосувати концептуальний підхід, представлений алгоритмом, який може

виконуватись за наступною послідовністю етапів (рисунок 1).

При цьому необхідно акцентувати, що наукові підходи та алгоритм оцінки просторової диференціації ризиків та загроз в забезпеченні сталого використання екосистемних послуг природно-ресурсної сфери мають бути імplementованими в загальну методологію національної системи оцінювання ризиків і загроз, які включають три послідовні етапи: від виявлення всього спектру ризиків надзвичайних ситуацій національного масштабу та їх ранжування до розробки типових протоколів реагування держави на надзвичайні ситуації, що передбачає формування відповідних багатокритеріальних класів ризиків [6]. Загальні методологічні засади національної системи оцінювання ризиків і загроз відображено в табл. 2.

Отже, поняття стійкості та адаптивності є ключовими характеристиками екосистем та екосистемних послуг, що визначають їх здатність витримувати зміни та зберігати свою функціональність. Відтак, враховуючи особливості екосистем та екосистемних послуг та їх розподілу за рівнями просторової диференціації ризиків та загроз стійкості та адаптивності екосистемних послуг в контексті забезпечення сталого управління, вважаємо доцільним провести їх розподіл на: загальні, які є характерними для всіх просторових рівнів (національного, регіонального та локального), та специфічні — діють в умовах функціонування лише окремої екосистеми (наприклад, водно-ресурсної) або ж надання певного виду екосистемної послуги (забезпечення населення питною водою, зрошення тощо).

Зауважимо, на думку фахівців, за класифікаційними ознаками певні фактори генеруються (виникають) у межах різних за складністю і масштабами просторових соціально-економічних систем (на національному, регіональному та локальному рівнях), тому пропонують до використання певний рівень можливості ризикуутворення в межах конкретного просторового рівня, у зв'язку з чим розглядають відповідні реальні потенційні та резистентні чинники [2, с. 153]. Застосування такого підходу є підставою для диференціації ризиків та загроз стійкості та адаптивності екосистемних послуг природно-ресурсної сфери за видами екосистем та їх послуг, що знайшло відображення в табл. 3.



Рис. 1. Алгоритм оцінки ризиків і вразливості екосистемних послуг

Джерело: [14, с. 69].

Отже, таблиця 3 демонструє загальну диференціацію ризиків і загроз для ключових типів екосистем, що забезпечують важливі екосистемні послуги. Зокрема, лісові екосистеми найбільш уразливі до виснаження ресурсів, пожеж та втрати біорізноманіття внаслідок незаконної вирубки й поширення хвороб. Аграрні системи потерпають від деградації ґрунтів, забруднення та надмірного використання хімічних засобів, що знижує їхню продуктивність та створює ризики продовольчій безпеці. Водні екосистеми зазнають значного тиску від забруднення, змін гідрологічного режиму та руйнування інфраструктури, що загрожує якості й кількості водних ресурсів та рекреаційним можливостям. При цьому військові дії та кліматичні зміни виступають спільними чинниками, які підсилюють усі наявні ризики. Відтак всі види екосистем перебувають у взаємозалежному стані, і загрози однієї неминуче впливають на інші. Тому для збереження стійкості та адаптивності природно-ресурс-

Таблиця 2. Методологічні засади національної системи оцінювання ризиків і загроз

Етапи	Змістовні ознаки оцінювання	Критерії оцінювання наслідків
1	Виявлення всього спектру ризиків надзвичайних ситуацій національного масштабу, проводиться опис сценаріїв їх прояву в найближчі п'ять років, оцінюється їх імовірність та наслідки	1) Пріоритетні критерії вразливості для людини, економіки, критичної інфраструктури, життєво важливих соціальних послуг, навколишнього природного та антропогенного середовища, стабільності та безпеки у суспільстві тощо; 2) ризики, які не мають достатньої доказової бази, але у майбутньому можуть стати актуальними
2	Ранжування всіх підтверджених ризиків за критеріями тотожності і взаємодоповнення та їх групування в категорії типових ризиків	Під час розробки обґрунтованих сценаріїв найгіршого прояву типових ризиків надається середньозважена оцінка ймовірності та наслідків сукупного прояву надзвичайних ситуацій на основі моделювання різних варіантів і комбінацій їх взаємодоповнення, враховує каскадний ефект
3	Розробка типових протоколів реагування держави на надзвичайні ситуації, що передбачає формування шести багатокритеріальних класів ризиків. Цей підхід дає можливість здійснювати додаткове ранжування ризиків за: а) пріоритетом державного реагування; б) ступенем важливості й терміновості нарощування спроможностей для посилення національної стійкості	1) наслідки; 2) імовірність; 3) ступінь невизначеності; 4) масштабність поширення наслідків надзвичайних ситуацій; 5) потенціал стійкості/опірності до ризиків; 6) здатність до відновлення після надзвичайної ситуації; 7) тривалість наслідків; 8) ступінь шкоди правам і свободам громадян, іміджу органів влади; 9) потенціал конфліктності у суспільстві (соціальні хвилювання, психологічні реакції тощо)

Джерело: сформовано авторами на основі [6, с. 11].

Таблиця 3. Диференціація ризиків та загроз стійкості та адаптивності екосистемних послуг (за видами екосистем)

Екосистеми	Екосистемні послуги	Ризики	Загрози
Лісові	•Забезпечення ресурсами (деревиною); регуляція клімату; •збереження біорізноманіття; •рекреаційні послуги	Виснаження ресурсів через надмірну вирубку; знищення ресурсів через пожежі внаслідок військових дій та кліматичних змін; зниження продуктивності через деградацію ґрунтів та кліматичні зміни	Незаконна вирубка; шкідники та хвороби дерев; втрата генетичного різноманіття
Земельні (аграрні)	•Забезпечення продовольством; • підтримка агробіорізноманіття; • регуляція клімату (через ґрунти) • підтримка ґрунтового покриву; • культурні послуги	Деградація ґрунтів внаслідок військових дій (хімічне забруднення, шкідливі механічні та фізичні впливи); розорювання та фрагментація територій; надмірне використання добрив і пестицидів; залежність від кліматичних змін та погодних умов	Зниження врожайності; поширення інвазійних видів; втрата запилювачів; збільшення ерозії ґрунтів
Водні	•Забезпечення питною водою; • зрошення; • очищення води; • регулювання гідрологічного режиму; •місце існування для птахів та риб; •регуляція клімату; •рекреаційні послуги	Забруднення промисловими та сільськогосподарськими стоками; зміни водного балансу; руйнування дамб, забруднення внаслідок військових дій	Погіршення якісних характеристик води; зменшення водних запасів; втрата рибних запасів; руйнування прибережних екосистем; втрата рекреаційної привабливості

Джерело: сформовано авторами.

сної сфери необхідні інтегровані підходи, що враховують як екологічні, так і соціально-економічні виклики.

Просторову диференціацію ризиків та загроз стійкості та адаптивності екосистемних послуг за управлінськими рівнями наведено на прикладі прісноводних екосистем (табл. 4).

Отже, за результатами аналізу таблиці 4 видно, що прісноводні екосистеми на різних просторових рівнях зіштовхуються з низкою ризиків та загроз, які мають як природне, так і антропогенне походження, зокрема вплив військових дій. На національному рівні ключові проблеми більше стосуються змін клімату, які спричиняють пе-

Таблиця 4. Просторова диференціація ризиків та загроз стійкості та адаптивності екосистемних послуг прісноводних екосистем

Екосистемні послуги	Ризики	Загрози
Національний рівень		
Забезпечувальні (питна вода, вода для зрошення, рибні ресурси)	Зниження рівня води через зміни клімату; пересихання малих річок; надмірне водокористування; забруднення через військові дії	Дефіцит питної води; зменшення рибних запасів; деградація водосховищ
Регулювальні (повеневий контроль, підтримка водного балансу)	Зменшення природної здатності до затримки води через осушення боліт та вирубки лісів	Зростання інтенсивності повеней та посух; ерозія берегів
Підтримувальні (середовище для біорізноманіття)	Забруднення води агрохімікатами; фрагментація річкових систем дамбами	Втрата середовищ існування; зменшення чисельності водно-болотних птахів
Культурні (рекреація, туризм)	Евтрофікація водойм; погіршення естетичної цінності	Зменшення культурної привабливості; соціальні конфлікти за доступ до води через мінування
Регіональний рівень		
Забезпечувальні	Зменшення об'ємів місцевих водосховищ та їх знищення від військових дій; забруднення прісноводних джерел через промисловість та військові дії	Обмеження водопостачання; погіршення якості харчових продуктів, вирощених із використанням забрудненої води
Регулювальні	Зниження здатності водойм до самоочищення; регіональні зміни у стоку річок	Регіональні та локальні підтоплення; нестача води для с/г виробництва
Підтримувальні	Зменшення чисельності рідкісних видів через втрату водно-болотних угідь	Зменшення чи вимирання видів; порушення трофічних ланцюгів
Культурні	Зниження рекреаційної привабливості через забруднення, мінування прибережних територій	Зменшення доходів від туризму; зниження культурної цінності водойм
Локальний рівень		
Забезпечувальні	Зниження рівня води колодязів і свердловин; локальне забруднення питної води внаслідок військових дій та інших факторів діяльності	Погіршення здоров'я населення громад; зростання витрат на водопостачання
Регулювальні	Руйнування природних водних буферів (болота, прибережні смуги)	Збільшення шкоди від локальних злив та паводків
Підтримувальні	Знищення місцевих водних біотопів через війну, забудову	Втрата місцевої флори та фауни
Культурні	Занедбаність зон відпочинку біля водойм, недоступність через мінування	Зниження якості життя через втрату культурної спадщини та доступу до водойм

Джерело: сформовано авторами.

ресихання малих річок, зниження рівня води та деградацію водосховищ, що безпосередньо загрожує продовольчій і водній безпеці країни. Додатковим чинником є руйнування природних механізмів регуляції водного балансу через меліорацію та вирубку лісів, що призводить до підвищення частоти повеней та посух. Також помітним є забруднення водойм агрохімікатами та фрагментація річкових систем, що негативно впливає на збереження біорізноманіття та функціонування водно-болотних угідь. Культурні послуги страждають від евтрофікації водойм та зниження їхньої естетичної привабливості, що негативно впливає на туризм і соціальну сферу.

На регіональному рівні ризики більш локалізовані, проте також мають високу соціально-економічну значущість. Основними проблемами є зменшення обсягів водосховищ, забруднення джерел промисловими стоками, а також зниження здатності водойм до самоочищення. Це призводить до обмеження водопостачання та погіршення якості продукції, вирощеної з використанням забрудненої води. Порушення гідрологічного режиму створює умови для регіональних і локальних підтоплень, водного дефіциту для аграрної сфери. Біорізноманіття на регіональному рівні особливо страждає від втрати водно-болотних угідь, що може викликати значне вимирання видів і руйнування трофічних ланцюгів у регіонах. Рекреаційні можливості водойм знижуються через забруднення берегових зон, що позначається на доходах від туризму та рекреаційній цінності водних ресурсів.

На локальному рівні ризики та загрози безпосередньо впливають на якість життя місцевого населення. Наприклад, зниження рівня води в колодязях і свердловинах, а також локальне забруднення питної води безпосередньо пов'язані з погіршенням здоров'я людей та зростанням витрат на водопостачання в громадах. Руйнування природних буферних зон, таких як болота та прибережні смуги, підсилює шкоду від злив і паводків. Місцеві біотопи знищуються внаслідок військових дій, руйнування, що веде до втрати локальної флори й фауни, зниження природної стійкості екосистем. Культурні аспекти деградує через занедбаність зон відпочинку біля водойм, що знижує якість життя громади та призводить до втрати культурної спадщини, пов'язаної з водними об'єктами.

Таким чином, прісноводні екосистеми мають критичне значення для стійкості природних і соціально-економічних систем на всіх рівнях — від національного до локального. Основними факторами ризику виступають військові дії, зміна клімату, забруднення, надмірне використання ресурсів та руйнування природних екосистемних механізмів. Загрози проявляються як у вигляді дефіциту води та втрати біорізноманіття, так і у зниженні рекреаційної та культурної цінності водойм. Для мінімізації негативних наслідків потрібні інтегровані підходи до управління водними ресурсами, що враховують багаторівневу специфіку ризиків. У цілому посилення адаптивності та відновлення екологічного потенціалу водойм є запорукою до забезпечення їхньої стійкості у майбутньому.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

За результатами дослідження визначено, що концептуальні підходи щодо просторової диференціації

ризиків та загроз забезпеченню сталого використання екосистемних послуг природно-ресурсної сфери в контексті підвищення якості життя потребують врахування низки викликів, характерних для різних типів екосистем та відповідних груп екосистемних послуг на різних управлінських рівнях. Адаптивне управління природними ресурсами може пом'якшити чи усунути виявлені негативні впливи на біорізноманіття, екосистеми та їх ключові екосистемні послуги. Для пошуку шляхів запобігання деструктивних впливів ризиків та загроз забезпеченню сталого використання екосистемних послуг рекомендується застосування алгоритму здійснення такої оцінки та авторського підходу щодо їх розподілу на загальні, які є характерними для всіх просторових рівнів, та специфічні, характерні для окремої екосистеми чи певних екосистемних послуг.

Відтак перспективи подальших досліджень передбачають розробку інтегрованих моделей оцінювання ризиків та загроз стійкості та адаптивності екосистемних послуг за різними управлінськими рівнями (національним, регіональним та локальним), що враховують як загальні, так і специфічні екологічні та соціально-економічні чинники.

Література:

1. Libanova E. Resilience of the Socio-Economic System of Ukraine to the Shocks Caused by the War: Specifics of Formation and Response. Demography and Social Economy. 2024, № 4 (58). P. 3—23. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2024.04.003>.
2. Формування просторової системи управління природно-ресурсними активами / за заг. ред. акад. НААН України, д.е.н., проф. М.А.Хвесика. К.: ДУ ІЕПСП НАН України, 2020. 464 с.
3. Лицур І.М., Микитенко В.В. Загрози та ризики імплементації просторової моделі управління природно-ресурсними активами. Збалансоване природокористування. 2020, № 1. С. 11—20. DOI: <https://doi.org/10.33730/2310-4678.1.2020.203916>.
4. IPCC. 2007: Climate Change 2007: Synthesis Report. Contribution of Working Groups I, II and III to the Fourth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change [Core Writing Team, Pachauri, R.K and Reisinger, A. (eds.)]. IPCC, Geneva, Switzerland, 104 p. URL: <https://www.ipcc.ch/report/ar4/syr/> (дата звернення: 05.10.2025).
5. IPCC. 2014: Climate Change 2014: Synthesis Report. Contribution of Working Groups I, II and III to the Fifth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change [Core Writing Team, R.K. Pachauri and L.A. Meyer (eds.)]. IPCC, Geneva, Switzerland, 151 p. URL: https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2018/02/SYR_AR5_FINAL_full.pdf (дата звернення: 05.10.2025).
6. Резнікова О. О., Войтовський К. Є. Леніхов А. В. Національні системи оцінювання ризиків і загроз: кращі світові практики, нові можливості для України: аналітична доповідь. Київ: НІСД, 2020. 84 с.
7. Lorre D., Vandamme S., Braeckman U., Janssen C. R., Asselman J. Quantitative approach for assessing risks and benefits to the supply of ecosystem services in response to human activities. Science of The Total Environment. Vol.

979. 2025. 179504. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2025.179504>.

8. Munns Jr. W., Poulsen V., Gala W., Marshall S. Ecosystem services in risk assessment and management. Conference: ACES 2016, A Community on Ecosystem Services, Jacksonville, FL. DOI: 10.13140/RG.2.2.28580.94082

9. Loft L., Mann C., Hansjurgens B. Challenges in ecosystem services governance: Multi-levels, multi-actors, multi-rationalities. Ecosystem Services. Volume 16, December 2015, P. 150-157. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ecoser.2015.11.002>.

10. Міністерство захисту довкілля та природних ресурсів України. Наказ від 03 червня 2023 р. № 386 "Про затвердження Методичних рекомендацій для здійснення оцінки ризиків та вразливості соціально-економічних секторів та природних складових до зміни клімату". URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0386-926-23#Text> (дата звернення: 05.10.2025).

11. CICES. 2023. URL: <https://cices.eu/> (дата звернення: 05.10.2025).

12. Costanza R, Arge R, Groot R et al. The value of the world's ecosystem services and natural capital. Nature. 1997. Vol. 387. P. 253-60.

13. Здійснення оцінки ризиків та вразливості біорізноманіття до зміни клімату: звіт про науково-дослідну роботу за темою № 16/1.1.-24. 2024. <https://mepr.gov.ua/wp-content/uploads/2025/02/Zdijsnennya-otsinky-ryzykiv-ta-vrazlyvosti-bioriznomanittya-do-zminy-klimatu.pdf> (дата звернення: 05.10.2025).

14. Колмакова В.М. Оцінка ризиків і вразливості екосистемних послуг природоресурсної сфери. Global Trends in Science, Technology and Economy: Collection of Scientific Papers with Proceedings of the 3rd International Scientific and Practical Conference. International Scientific Unity. September 17—19, 2025. Graz, Austria. C. 68—71. URL: https://isu-conference.com/wp-content/uploads/2025/09/Graz_Austria_17.09.25.pdf (дата звернення: 05.10.2025).

References:

1. Libanova, E. (2024), "Resilience of the socio-economic system of Ukraine to the shocks caused by the war: specifics of formation and response", Demography and Social Economy, vol. 4, no. 58, pp. 3—23. DOI: <https://doi.org/10.15407/dse2024.04.003>

2. Khvesyak, M. A. (2020), Formuvannia prostorovoi systemy upravlinnia pryrodno-resursnyimi aktyvamy [Formation of the spatial system of natural resource assets management], State Institution "Institute of Environmental Economics and Sustainable Development of the NAS of Ukraine", Kyiv, Ukraine.

3. Litsur, I. M. and Mykytenko, V. V. (2020), "Threats and risks of implementing the spatial model of natural resource asset management", Balanced Nature Management, no. 1, pp. 11—20.

4. IPCC (2007), Climate Change 2007: Synthesis Report. Contribution of Working Groups I, II and III to the Fourth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change, Core Writing Team: Pachauri, R. K. and Reisinger, A. (eds.), IPCC, Geneva, Switzerland, available at: <https://www.ipcc.ch/report/ar4/syr/> (Accessed 05 October 2025).

5. IPCC (2014), Climate Change 2014: Synthesis Report. Contribution of Working Groups I, II and III to the Fifth Assessment Report of the Intergovernmental Panel on Climate Change, Core Writing Team: Pachauri, R. K. and Meyer, L. A. (eds.), IPCC, Geneva, Switzerland, available at: https://www.ipcc.ch/site/assets/uploads/2018/02/SYR_AR5_FINAL_full.pdf (Accessed 05 October 2025).

6. Reznikova, O. O., Voitovskyi, K. Ye. and Lepikhov, A. V. (2020), Natsional'ni systemy otsiniuvannia ryzykiv i zahroz: kraschi svitovi praktyky, novi mozhlyvosti dlia Ukrainy: analitychna dopovid' [National risk and threat assessment systems: best world practices and new opportunities for Ukraine: analytical report], NISS, Kyiv, Ukraine.

7. Lorre, D., Vandamme, S., Braeckman, U., Jansen, C. R. and Asselman, J. (2025), "Quantitative approach for assessing risks and benefits to the supply of ecosystem services in response to human activities", Science of The Total Environment, vol. 979, 179504. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2025.179504>

8. Munns Jr., W., Poulsen, V., Gala, W. and Marshall, S. (2016), "Ecosystem services in risk assessment and management", Conference: ACES 2016, A Community on Ecosystem Services, Jacksonville, FL, DOI: 10.13140/RG.2.2.28580.94082

9. Loft, L., Mann, C. and Hansjurgens, B. (2015), "Challenges in ecosystem services governance: multi-levels, multi-actors, multi-rationalities", Ecosystem Services, vol. 16, pp. 150—157. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ecoser.2015.11.002>

10. Ministry of Environmental Protection and Natural Resources of Ukraine (2023), Order "On approval of methodological recommendations for assessing risks and vulnerability of socio-economic sectors and natural components to climate change", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0386926-23#Text> (Accessed 05 October 2025).

11. CICES (2023), "Common International Classification of Ecosystem Services", available at: <https://cices.eu/> (Accessed 05 October 2025).

12. Costanza, R., Arge, R. and Groot, R. (1997), "The value of the world's ecosystem services and natural capital", Nature, vol. 387, pp. 253—260.

13. Ministry of Environmental Protection and Natural Resources of Ukraine (2024), "Assessment of risks and vulnerability of biodiversity to climate change: research report", available at: <https://mepr.gov.ua/wp-content/uploads/2025/02/Zdijsnennya-otsinky-ryzykiv-ta-vrazlyvosti-bioriznomanittya-do-zminy-klimatu.pdf> (Accessed 05 October 2025).

14. Kolmakova, V. M. (2025), "Assessment of risks and vulnerability of ecosystem services in the natural resource sector", Global Trends in Science, Technology and Economy: Proceedings of the 3rd International Scientific and Practical Conference, International Scientific Unity, Graz, Austria, September 17—19, pp. 68—71, available at: https://isu-conference.com/wp-content/uploads/2025/09/Graz_Austria_17.09.25.pdf (Accessed 05 October 2025).

Стаття надійшла до редакції 13.10.2025 р.

УДК 339.138: 65.018: 006.015.2

*А. А. Шевчук,**д. філ., доцент кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва,**Вінницький кооперативний інститут**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7749-4190>**П. В. Іванюта,**д. держ. упр., доцент, професор кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва,**Вінницький кооперативний інститут**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1320-5473>**С. Є. Пиріжок,**к. е. н., в. о. завідувача кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва,**Вінницький кооперативний інститут**М. О. Шмагельська,**к. геогр. н., декан факультету управління та права, Вінницький кооперативний інститут**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4680-5272>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.21.27

ПРАКТИЧНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ЩОДО ОПЕРАЦІЙ, ПОВ'ЯЗАНИХ ІЗ ЗОВНІШНІМИ ЗАКУПІВЛЯМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

A. Shevchuk,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management, Marketing and Entrepreneurship,

Vinnytsia Cooperative Institute

P. Ivaniuta,

Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Professor of the Department of Management,

Marketing and Entrepreneurship, Vinnytsia Cooperative Institute

S. Pyrizhok,

Candidate of Economic Sciences, Acting Head of the Department of Management, Marketing and Entrepreneurship,

Vinnytsia Cooperative Institute

M. Shmahelska,

Candidate of Geographical Sciences, Dean of the Faculty of Management and Law Vinnytsia Cooperative Institute

PRACTICAL MANAGEMENT EXPERIENCE IN OPERATIONS RELATED TO EXTERNAL PROCUREMENT AT AN COMPANY

У цій науковій статті розкрито про систему управління на підприємстві, що має тісний взаємозв'язок із зовнішньо-закупівельними операціями, а це має важливе значення в умовах сьогодення, за чим ґрунтується послідовність у перетвореннях і поліпшенні сфери діяльності на основі її диверсифікації.

Оскільки це є істотним шляхом до розвитку будь-якого підприємства, тому що придбані за кордоном засоби і предмети під час їх постійної експлуатації характеризуються не лише значною відповідністю стандартам, але й кращими споживчими властивостями, і найголовніше, низьким споживанням енергії.

Саме цим зумовлюється суттєва можливість до досягнення пріоритетних цілей підприємством через заощаджене використання електроенергії, що для ведення операцій і робочих процесів є вкрай необхідним.

І на такій підставі сформована мета статті, що полягає у виявленні взаємопов'язаних ознак системи управління із тими операціями, які мають безпосереднє відношення до зовнішньої закупівлі, тому що це, на нашу думку, істотно впливає на обсяги продаж та підвищує рівень диверсифікації на підприємстві.

Оскільки відомо, що операції із зовнішніми закупівлями на підприємстві стикаються із курсовими різницями та інфляційними впливами, то надане визначення процедур придбання товарів на основі порівнянь тої іноземної валюти, які є найпоширенішими у Світовій діловій практиці при здійсненні розрахункових операцій, а цими звісно є Долар США та Євро.

Поряд із цим узагальнені методичні основи, за якими досліджені та розраховані ступені дотримання відповідностей існуючих стандартів, що при придбанні засобів та предметів, а цими є світильники та лампи, посилюючись на практичний досвід, має обов'язкове значення для їх просування на вітчизняний ринок.

Тут доведено, що операції із зовнішніми закупівлями стикаються із інфляцією, то таким чином проаналізовані від цього загрозливі впливи на фінансовий стан конкретного підприємства, для чого використовувалися статистичні та звітні дані.

Отже, операції із зовнішніми закупівлями для будь-якого підприємства мають пріоритетне та важливе значення, щоб мати здатність утримувати вигідні та прибуткові позиції на ринку товарів і послуг.

This scientific article reveals the management system at the company, which has a close relationship with external procurement operations, and this is of great importance in today's conditions, which is based on the consistency in transformations and improvement of the sphere of activity based on its diversification.

Since this is an essential path to the development of any company, because the means and objects purchased abroad during their constant operation are characterized not only by significant compliance with standards, but also by better buyer properties, and most importantly, by low energy consumption.

This is precisely what determines the significant opportunity for the company to achieve priority goals through the economical use of electricity, which is extremely necessary for conducting operations and work processes.

And on this basis, the purpose of the article was formed, which is to identify the interconnected features of the management system with those operations that are directly related to external procurement, because this, in our opinion, significantly affects sales volumes and increases the level of diversification at the company.

Since it is known that operations with external purchases at the company are faced with exchange rate differences and inflationary influences, a definition is given to the procedures for purchasing goods based on comparisons of the foreign currencies that are most common in world business practice when carrying out settlement operations, and these are, of course, the US Dollar and the Euro.

Along with this, the methodological foundations are generalized, according to which the degrees of compliance with existing standards are investigated and calculated, which when purchasing means and objects, and these are highlights and lamps, referring to practical experience, is of mandatory importance for their promotion on the domestic market.

Here it is proven that operations with external purchases are faced with inflation, and thus the threatening effects of this on the financial condition of a particular enterprise are analyzed, for which statistical and reporting data were used.

Therefore, external procurement operations are of priority and importance for any company in order to be able to maintain advantageous and profitable positions in the market of goods and services.

*Ключові слова: управління, закупівельні операції, товари, засоби і предмети, стандарти, інфляція.
Key words: management, procurement operations, goods, means and objects, standards, inflation.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Ведення підприємницької діяльності із системного боку характеризується безліччю і різноманітністю ділових операцій, а також взаємопов'язаних із ними взаємозв'язками і контактами. І тут головним взаємопов'язаним ланцюгом є операції із зовнішньою торгівлею виробами і товарами, які також розкривають можливості щодо залучення необхідних предметів і матеріальних цінностей для поліпшення процесів повсякденної

діяльності і оснащення внутрішніх просторів. Але, найголовніше, взаємозв'язок системи управління із зовнішньою торгівлею та пов'язаними із ними операціями і заходами у значному обсязі відображається посиленням обсягів продаж виробів та залучення широкого кола покупців і замовників до власних ділових операцій. І від цього позитивними моментами є диверсифікація, синергетика, реінжиніринг, чітке дотримання заздалегідь сформованої стратегії, підвищення інноваційної актив-

ності. Від цього і зумовлюється постійна необхідність на науковому рівні досліджувати взаємозв'язки системи управління із операціями зовнішньої закупівлі, які в Україні постійно спостерігаються за зростаючими темпами у відповідності до ведення підприємницької діяльності в цілому.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Наукові дослідження і пов'язаних із цим публікації по даному напрямку і водночас тематиці потрібно розглядати окремо — як системи управління, так і ведення операцій із зовнішньої торгівлі. А саме, якщо посилається на напрацювання і публікації із менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, де у найбільшій мірі розкривається система управління, то такими є цитування В. В. Гобели, М. П. Денисенка, М. В. Ковбачук, О. Г. Мельник, Л. О. Сухаревої та ін. Особливе значення тут становлять існуючі на практичній основі напрями і питання, пов'язані із веденням зовнішньозакупівельних операцій, за якими відображаються взаєморозрахунки із придбанням товарів з-за кордону, що на ташу думку, також має безпосереднє відношення до системи управління на підприємстві. Поряд із цим зазначаються ті наукові праці, які мають вузькоспеціалізований профіль стосовно реалізації товарів, а саме — засобів і предметів технічного призначення, їх стандартизації та допуску до ринків збуту через відповідність встановленим вимогам і нормативам. До цього слід віднести видання і публікації під такими авторствами, як М. Г. Дж. Боллена, О. Сергієнка, Д. Скрипника, Л. І. Сороки, С. О. Хомутова та ін. Але тут спостерігається недостатній обсяг ведення зовнішньоекономічної діяльності підприємств саме за закупівельними операціями, до чого слід віднести курсові співвідношення іноземних валют, врахування техніко-експлуатаційних характеристик товарів у вигляді засобів і предметів, інфляційних коливань.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Зумовлюються розкриттям і дослідженням ступеня операцій із зовнішніми закупівлями з точки зору взаємопов'язаності із системою управління на підприємстві, чим відображається збільшення обсягів продаж, та ґрунтується диверсифікованість підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В Україні є безліч підприємств, які характеризуються взаємовідносинами власної безпосередньої діяльності за призначеними і віднесеними для цього бізнес-процесами із зовнішньою торгівлею, чим відображається спільне створення виробів, засобів, і навіть винаходів, де основою для цього є розробки, випущені зарубіжними корпораціями. До цього слід віднести продукцію військової галузі (САУ "Богдана", броневих автомобілів "Новатор", безпілотні засоби і роботизовані комплекси, які послідовно перетворювалися у вітчизняну розробку), машинобудування і виробництво транспортних засобів (середньотонажні автомобілі "Dayun" від ТОВ "Альфа-текст", "JAC" від ТОВ "Будшляхмаш", тролейбуси "Akia" від ТОВ "Політехсервіс" та ін.) виробництво побутових приладів (інструменти і ремонтні прилади від ТОВ

"Дніпро"). А таких прикладів є безліч на загальноукраїнському рівні, і така тенденція має стабільний рівень до зростання, і навіть незважаючи на військову ситуацію і пов'язані із цим загрози, спричинені з боку росії.

Так засвідчується, що ведення зовнішньоторговельних операцій, особливо при закупівлі необхідних товарів чи матеріальних цінностей, має неабияке співвідношення із системою управління на кожному підприємстві, якщо звернути увагу на цитування від праці М. П. Денисенка [5]. Це пояснюється тим, що внутрішнє операційне чи виробниче середовище, яке за рахунок зовнішніх впливових чинників підлягає перебудуванню і оптимізації за критеріями економічності, ефективності, раціонального використання ресурсів, особливо енергетичних. І для цього, розглядаючи систему управління на тому підприємстві, яке пріоритетному значенню надає веденню зовнішньоекономічної діяльності в цілому, та операцій і взаємовідносин по торгівлі зокрема, а можливо, це вважається основною чи безпосередньо пов'язану із цим галуззю. А це зумовлює до обов'язкового дотримання ISO 9001: 2018 [12], що спрямоване на забезпечення якості конкретних об'єктів, процесів, явищ стосовно:

- результатів відтворення у системі управління в організаціях і установах, що ґрунтується на звітній документації;
- виконання робіт і надання послуг у системах управління;
- технічні засоби, наприклад, комп'ютерне оснащення, телекомунікації, ІКТ, програмне забезпечення, автоматизовані платформи;
- розпорядження інформаційними потоками під час збору, надходження, архівування даних чи внесення їх у електронні масиви документації та ін.;
- зворотнє використання ресурсів (наприклад, здача макулатури, пластмаси, мікросхемних плат та ін.).

І надалі, система управління на підприємстві характеризується наявним інформаційним забезпеченням, де для цього послідовністю побудована за такими етапами (рис. 1). Отже, саме система управління, наприклад, якістю, спираються на таку основу, як системний підхід, що вказаний на рисунку 2, якою слід вважати інваріантну в часі фіксацію елементів і зв'язків [23].

Здійснюючи закупівлю товарів та інших матеріальних цінностей у інших країнах, наприклад, з Німеччини чи Китаю, потрібно вести розрахунки у єдиній валюті, особливо до долару США, а не переводити у Євро, Юанях чи Гривнях. Інакше засвідчуючи, у доларах США, тобто в одній валюті, потрібно вести розрахунки не лише сплачувати за вартість товару, незалежно від того, в якій країні платник перебуває, але й із врахуванням особливостей, умов, чинників, економічного становища, рівня інфляційного впливу, і навіть із врахуванням ймовірностей настанням непередбачуваних подій.

Тому що курс долара США в Китаї сильно відрізняється навіть від того, що є у Німеччині, не говорячи про Україну. Також доцільно врахувати економічну політику у Китаї як на загальнодержавному рівні, так і за прагненнями підприємств просувати на зовнішні ринки інших країн все те, що вироблено і втілено у матеріальні форми, а також надані товарам широкі функціональні можливості, характеризуються економічністю та

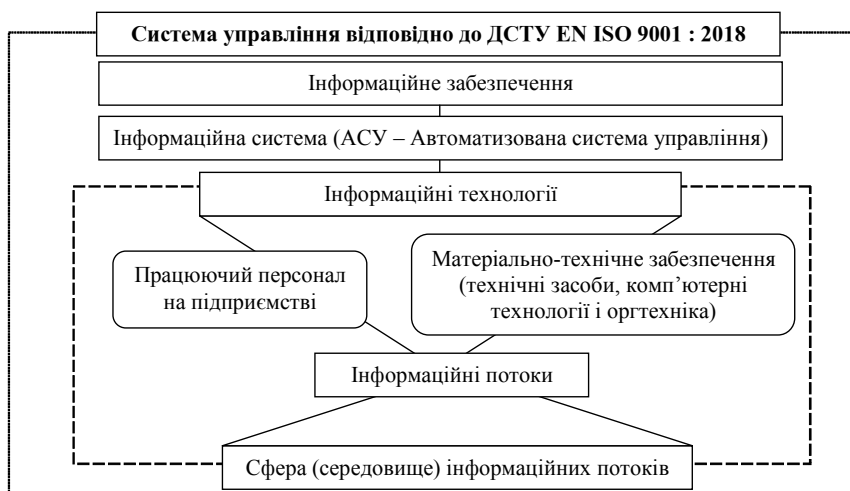


Рис. 1. Загальний вигляд системи управління на підприємстві

Джерело: побудовано авторами на основі [23].

ощадністю енергетичних ресурсів, наділені кращими споживчими властивостями та ергономічними параметрами.

Оскільки саме цим, як зазначає М. В. Ковбатюк, зумовлюється наявність і підвищення експортного потенціалу на підприємстві за рахунок розширення та диверсифікації асортиментної політики, збалансування товарної структури, і в подальшому — збільшення компонентної бази щодо випуску нової продукції та зростання на цій підставі рівня конкурентоспроможності [16].

Саме до цього прив'язане взаємовідношення операцій із зовнішньої закупівлі взаємопов'язаних із ним ділових відносин із системами управління щодо кожного підприємства [2]. І на цій підставі, як переконує В. В. Гобела, зумовлюється цільове призначення підприємницької діяльності під час здійснення торговельно-ва-

лютних відносин як невід'ємної складової управлінських процесів під впливом курсових коливань [3].

У даному прикладі розглядаються імпортні операції таких товарів, як світильники і лампи, оскільки, на нашу думку, відповідно до загальнонаціонального рівня мають найважливіше значення через просування політики енергозбереження і ощадне використання енергетичних ресурсів. І на цій підставі наводиться такий перелік ламп та електросвітильників за вартістю, що відображена у іноземній валюті та місцем розташування іноземного виробника (що виявлено у торговельній мережі Епіцентр), а саме:

— Світильник стельовий Sensio Sky Wave 45 Вт білий 3000-6500 К ХН-С45-350 (виробництво: Китай) потужністю 45 Вт з гарантійним терміном 12 місяців — 430 грн/шт.

— Світильник настінно-стельовий Eurolamp LED Easy click 30 см 30 Вт білий LED-NLR-30/40(GM) (виробництво: Німеччина) потужністю 30 Вт з гарантійним терміном 24 місяців — 322 грн/шт.

— Світильник світлодіодний Eurolamp 160 Вт білий 3000-6500 К LED-ALS-160-A66 (виробництво: Німеччина) потужністю 160 Вт з гарантійним терміном 24 місяців — 2205 грн/шт.

— Світильник світлодіодний Expert ХН-С60-460-EF 60 Вт білий 4000 К (виробництво: Китай) потужністю 60 Вт з гарантійним терміном 12 місяців — 654 грн/шт.

Далі до цього слід навести лампи, включаючи енергозберігаючі, як:

— Лампа світлодіодна Expert Light 10,5 Вт А60 Е27 265 В 4100 К (виробництво: Китай) потужністю 10,5 Вт, з гарантійним терміном 12 місяців — 28,4 грн/шт.

— Лампа світлодіодна Philips EcoHome 11 Вт А60 матова Е27 90-250 В 4000 К 929002299317 (виробництво: Німеччина) потужністю 11 Вт, з гарантійним терміном 24 місяців — 63 грн/шт.

— Лампа енергозберігаюча EcoLight R63 для стелі рефлекторна софит 13W 13 Вт Е27 4000К Білий нейтральний денний (виробництво: Китай) потужністю 13 Вт (що відповідає звичайному аналогу 65 Вт), з напругою 220 Вольт та гарантійним терміном 12 місяців — 37 грн/шт.

— Лампа енергозберігаюча Brille PL-SP 24W/864 Е27 techno Br (126633) (виробництво: Китай) потужністю 24 Вт, з напругою 220 Вольт та гарантійним терміном 12 місяців — 170 грн/шт.

— Лампа світлодіодна енергозберігаюча OSRAM Е27 9 Вт з пультом 2 шт. (iz15530) (виробництво:



Рис. 2. Відображення системного підходу на підприємстві, що пов'язано із операціями зовнішньої закупівлі

Джерело: побудовано авторами на основі [2].

Німеччина) потужністю 9 Вт (що відповідає звичайному аналогу 60 Вт), з напругою 230 Вольт та гарантійним терміном 24 місяців — 309 грн/шт.

І для допуску цих товарів на вітчизняні ринки призначені та потрібно дотримуватися тих вимог, за якими регламентується допустима напруга, розписаних у стандарті ДСТУ 50160, що у початковому вигляді впровадився із 1 березня 2023 р., який має безпосереднє відношення і гармонізований із тими умовами, які діють в країнах ЄС [8]. Звісно, що дотримання вищезазначених вимог також має свою вартість, що відображається таким чином, як споживання енергії по середньому значенню від 220 V (Вольт) до 230 V (Вольт) та із частотою коливання 50 ± 2 Гц, що вважається максимально допустимою нормою, коштує в середньому по країнах ЄС лише у тій іноземній валюті, що має найбільш поширені обсяги їх застосування, а такими звісно є Долари або. Євро.

Отже, в платіжках нічого не зміниться, тариф залишається той самий — 4,32 грн, а перевагою для вітчизняних споживачів є можливість користуватися збільшеними обсягами електроенергії при тій самій вартості. І тут слід зазначити, що, наприклад 230 вольт при 2,5 ампера, що подається потужними силовими установками (зокрема, генераторами, двигунами внутрішнього згоряння, іншими потужностями), є рівнозначним до 0,575 кВт/год [21, 24], що коштує 2,484 грн Інакше висловлюючи, у разі зростання номінальної напруги до 230V діапазон відхилень $\pm 10\%$ значно розширюється, якщо раніше він був від 198V до 242V, то тепер буде від 207V до 253V, тобто верхня межа зросла на цілих 11V (!), тобто, в межах допустимого [20]. А це означає, що електричне обладнання у вітчизняних умовах повинно нормально функціонувати при напрузі в середньому значенні від 220 вольт до 230 вольт [22].

А щоб мати при таких показниках здатність доводити до відповідності вітчизняний процес енергоспоживання та ринок збут ламп і електросвітильників до Європейського рівня, на нашу думку слід скористатися такими показниками, які ще й мають важливе значення та є водночас методичними основами, як:

І. показник ЦИПСО — що визначається шляхом підстановки фактичного обсягу пульсацій, які спостерігаються на засобах і приладах, до тих, які встановлені нормативами, стандартами, іншими обов'язковими вимогами. І для цього використовуються такі формули, які також застосовуються в інших напрямках наукового дослідження, зокрема у сфері економіки та підприємництва, оскільки є найбільш поширеними методичними основами, як:

а) Спеціалізована формула показника ЦИПСО (що визначає рівень пульсацій у тих засобах і предметах, які мають конкретне призначення щодо людської діяльності, наприклад — ведення підприємницької діяльності), що також відображається рівнем охоплення площі освітлень у приміщенні

$$K_p = \frac{E_{\max} - E_{\min}}{E_{\max} + E_{\min}} \cdot 100 \% \quad (1),$$

де $E_{\max}$ — максимальна освітленість за відповідний період;

Таблиця 1. Шкала, за якою визначається рівень спотворення синусоїдальної кривої напруги, %

Непарні гармоніки				Парні гармоніки (виявляється у трансформаторах, всіх двигунах)	
не кратні 3 (радіатори, інвентори та ін.)		кратні 3 (світильники і лампи)			
порядок	відносна амплітуда	порядок	відносна амплітуда	порядок	відносна амплітуда
5	6,0 %	3	5,0 %	2	2,0 %
7	5,0 %	9	1,5 %	4	1,0 %
11	3,5 %	15	0,5 %	6...24	0,5 %
13	3,0 %	21	0,5 %		
17	2,0 %				
19	1,5 %				
23	1,5 %				

Джерело: побудовано авторами на основі [19].

$E_{\min}$ — мінімальна освітленість за відповідний період;

б) Загальна формула показника ЦИПСО (що визначає рівень пульсацій у найбільш експлуатованих засобах і предметах, наприклад — світильники і лампи), що також відображається рівнем охоплення площі освітлень у приміщенні

$$K_p = \frac{E_{\max} - E_{\min}}{2 \cdot E_{\text{aug}}} \cdot 100 \% \quad (2),$$

де E_{aug} — середнє значення освітленості за відповідний період;

А нормативне значення показника ЦИПСО становить не менше, ніж 1,5 %.

Наприклад, показник ЦИПСО для Світильника стельового Sensio Sky Wave 45 Вт білий 3000-6500 К ХН-С45-350 з гарантійним терміном 12 місяців має таке значення, як:

$$K_p = \frac{6500 - 3000}{6500 + 3000} \cdot 100 \% = 36,84 \% > 1,5 \%,$$

тобто значно перевищує допустимий норматив, що свідчить про велику придатність використання цього засобу у вітчизняних умовах, а також є цілком безпечною для людського організму та очей, згідно стандарту ДСТУ EN 12464-1: 2014 [7].

ІІ. показник "Гармонік" — що визначається шляхом співвідношення фактично виявленого та нормативно встановленого рівня коливання включеного світла в приміщенні за енергетичними потужностями досліджуваних засобів і предметів, наприклад — світильників і ламп за такими формулами, маючи безпосереднє відношення до стандарту IEEE Std 519-2014 [15]:

а) для напруги за джерелами подання і живлення до засобів і предметів, наприклад — світильників і ламп, а також радіатори, інвертори та ін.:

$$THD_U = \frac{\sqrt{U_2^2 + U_3^2 + U_4^2 + \dots + U_n^2}}{U_1} \cdot 100 \% \quad (3),$$

б) для струму, які сприймають за техніко-експлуатаційними особливостями засоби і предмети, наприклад — транзистори, плати, мікросхеми, датчики:

$$THD_I = \frac{\sqrt{I_2^2 + I_3^2 + I_4^2 + \dots + I_n^2}}{I_1} \cdot 100 \% \quad (4),$$

де U_1 або I_1 — значення основної гармоніки, що повинно відповідати нормативу (тобто, 50 Гц);

U_n або I_n — значення гармоніки у n -ій послідовності.

А нормативне значення показника "Гармонік" відображається водночас рівнем спотворення синусоїдальної кривої напруги у шкалі, що вказана у таблиці 1 [19]. І тут, згідно нормативного значення, сумарний коефіцієнт гармонічних спотворень напруги електропостачання, урахуовуючи всі гармоніки до 40-ї включно, для мереж низької напруги повинен бути меншим чи рівним 8 %. Саме цим і ґрунтується рівень якості електричної енергії для мереж середньої та високої напруги, що підлягає оцінюванню за методами випробування та відповідні для цього характеристики, які вказані у ДСТУ EN 50160: 2023 [8], а також у праці М. Г. Дж. Боллена [1].

Наприклад, показник "Гармонік" по Лампі енергозберігаючій EcoLight R63 для стелі рефлекторна софіт 13W 13 Вт E27 4000K Білий нейтральний денний (виробництво: Китай) потужністю 13 Вт (що відповідає звичайному аналогу 65 Вт), з напругою 220 Вольт та гарантійним терміном 12 місяців становить такі значення:

$$THD_U = \frac{\sqrt{1+3+9+15+21+27+33+39+40}}{220} \cdot 100\% = \frac{13,71}{220} \cdot 100\% = 6,23\%.$$

Тут доведено, що технічний стан цієї лампи цілком відповідає критеріям показника "Гармонік", оскільки норматив становить менше 8 %, а фактичне використання Лампи — 6,23, тобто — є цілком економічною щодо енергоспоживання у приміщенні, що забезпечує дотримання норми через переважаюче значення порівняно із встановленим ДСТУ EN 50160: 2023 обсягом споживання світла і водночас є цілком безпечним для людських очей.

III. показник "Флікер", що означає ступінь допустимості максимального обсягу мерехтіння світла і перепадів енергії, включаючи й прилади, до яких надходить електроживлення, і обчислюється за формулою:

$$Plt = \sqrt[3]{\frac{1}{N} \cdot \sum_{i=1}^N Pst_i^3} \quad (5),$$

де $N = 12$, тобто 12 інтервалів, який відображається часовим проміжком від 10 хв. до 2 год., коли здійснюються вимірювальні процедури.

А встановленим часовим нормативом показника "Флікер", за яким виявляється тривалість коливання світла у світильниках, лампах, інших приладах та потужностях, є короткочасний діапазон, що становить 10 хв. (позначається як Pst (short-term flicker severity)), та довший діапазон — в межах 2 год (позначається як Plt (long-term flicker severity)). Тоді як у коефіцієнтному співвідношенні із гранично допустимою нормою коливання із використанням електроенергії за показником "Флікер" здійснюється флікерметром, за яким забезпечується дотримання стандартів IEC 61000-2-2: 2018 та IEC 61000-4-15: 2010 [9, 14]. Бо саме таким чином моделюється експлуатація світильників і ламп у приміщеннях, що здатен сприйняти людський зір, фактичний рівень короткочасної дози повинен мати не більше ніж 1 значення, а згідно довготривалої дози даний ступінь

випромінення повинен становити не більше ніж 0,75 значення.

Наприклад, Світильник світлодіодний EuroLamp 160 Вт білий 3000-6500 K LED-ALS-160-A66 (виробництво: Німеччина) потужністю 160 Вт з гарантійним терміном 24 місяців, що виявлений шляхом перевірки 7 разів, і звісно, 12 інтервалів, де кожен раз становив в середньому 12 хв, і тоді показник "Флікер" щодо даного приладу становитиме:

$$Plt = \sqrt[3]{\frac{1}{12} \cdot \sum_{i=1}^{12} (0,12 \cdot 7)^3} = \sqrt[3]{0,083 \cdot 12,59} = 0,9$$

Отже, шляхом перевірки такого приладу виявлено, що дотримується відповідність сприйняття людським зором лише за короткочасною дозою, тобто — 0,9 значення замість нормативного рівня — менше 1 значення.

Тут потрібно дотримуватися таких підходів до вимірювання, як:

— вимірювання здійснюються таким приладом, як "флікерметр", який зазначений у стандарті EN 61000-4-15, і водночас забезпечує відповідність критерію зорового сприйняття людини;

— відслідковування впливу коливання світлового потоку, особливо під час зміни напруги, на реакцію людського ока і сприйняття пучка.

Такі вищезазначені імпорتنі операції із дистрибуції ламп та світильників підлягають визначенню курсу іноземної валюти, як порівняння однієї грошової одиниці із іншою, індекс інфляції та розрахунок комісійних платежів, що в середньому становить 1 — 5 %. Саме найбільше в Україну завозиться ламп та світильників із таких країн, як Німеччина та Китай, і тому слід посилатися на курси валют, що встановлюються їхніми Національними банками [18]. І у порівнянні із курсами валют цих країн на вітчизняному рівні слід розкрити такі співвідношення:

I. Відповідно до німецького центробанку курс іноземної валюти становитиме 1 Євро до 1,17 Долар США (станом на 1 жовтня 2025 р. по курсу Федерального банку Німеччини, Deutsche Bundesbank) / 1 Євро до 48,3028 грн (станом на 1 жовтня 2025 р. по курсу Національного банку України). І тоді курсова різниця становитиме 41,1178 грн (56,5143 грн — 48,3028 грн), або 1,1 Євро, що прирівнюється до 1 Євро за вітчизняними інфляційними умовами, і розрахована таким чином:

— 1,17 Євро / 48,3028 грн = 0,0242 грн

— 41,1420 грн — 0,0242 грн = 41,1178 грн, тобто — для торговельних операцій треба взяти в середньому 1,1 Євро.

II. Відповідно до китайського центробанку курс іноземної валюти становитиме: 1 Долар США до 714,44 Юаней (станом на 1 жовтня 2025 р. по курсу Народного банку Китаю, що по-іншому має назву Центрального банку Китайської Народної Республіки, People's Bank of China) / 1 Долар до 41,1420 грн (станом на 1 жовтня 2025 р. по курсу Національного банку України). І тоді курсова різниця становитиме 23,7768 грн, або 1,73 Доларів США, що прирівнюється до 1 Долару США за вітчизняними інфляційними умовами, і розрахована таким чином:

Таблиця 2. Темпи інфляції за кожен місяць впродовж 2024 — I кв. 2025 р.

Показники	Місяці														
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1. 2025	2. 2025	3. 2025
Індекс споживчих цін	100,4	100,4	101	100,7	100,3	100,5	100,7	100,7	101,7	101,3	101,2	101,3	101,3	100,7	101,4
Рівень інфляції, %	-	-	0,6	9,7	9,6	0,2	0,2	-	0,9	9,6	9,9	0,1	-	9,4	0,6
Індекс купівельної спроможності гривні	-	-	0,99	0,99	0,993	0,997	0,995	-	0,993	0,983	0,987	0,988	-	0,987	0,98

Джерело: побудовано авторами на основі [6].

— 7 14,44 Юаней / 41,1420 грн = 17,3652 грн

— 41,1420 грн — 17,3652 грн = 23,7768 грн, тобто — для торговельних операцій треба взяти 1,73 Доларів США.

І тоді, згідно публікації під авторством О.Г.Мельник спільно із Х.С. Передало та Ю.В. Горошко з'ясовано, що ведення зовнішньоекономічної діяльності у значному обсязі відображається закупівельними операціями, за якими уточнюється ступінь результативності шляхом їх прибутковості [17].

А із цим пов'язано визначення темпу інфляційних коливань, де для цього у табл. 2 наведені індекси споживчих цін на товари і послуги в Україні за 2024 р. та 3 місяці 2025 р. у статистичних довідниках та статистичних даних (у електронному вигляді), на основі яких також розкриті показники індексу споживчих цін, рівня інфляції і індексу купівельної спроможності гривні [4].

Щоб мінімізувати можливі впливи інфляції на фінансові результати діяльності підприємства, потрібно своєчасно контролювати рівень рентабельності, що закладається в розрахункову ціну на одиницю продукції за такою формулою:

$$ROS = \frac{N}{S} \cdot 100 \quad (6),$$

де ROS — рентабельність реалізації продукції (рентабельність продажу), %;

N — чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн;

S — собівартість реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн

І тоді на прикладі Ф № 2 "Звіт про фінансові результати" (Звіт про сукупний дохід) визначаємо рівень рентабельності за формулою (6)

$$ROS = \frac{645499}{623920} \cdot 100 = 103,5\%.$$

Далі, щоб оцінити величину рентабельності, яка закладалася в ціну на одиницю продукції, потрібно вихідну формулу перетворити. Тоді виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (V) може бути розкладена за елементами вартості формулою

$$V = M + U + A + N, \quad (7),$$

де M — витрати сировини, матеріалів, покупних виробів, напівфабрикатів і комплектуючих, тис. грн;

U — витрати на оплату праці з нарахуванням на соціальні потреби, тис. грн;

A — амортизаційні відрахування (загальні), тис. грн;

Таблиця 3. Дані про витрати ТОВ "НЕСС Груп" за I кв. 2025 р., тис. грн

Стаття	За I квартал 2025 р.	За I квартал 2024 р.
Матеріальні затрати	981	471
Витрати на оплату праці	4942	3336
Відрахування на соціальні заходи	951	662
Амортизація	1238	787
Інші операційні витрати	33472	6867
Разом	41584	12123

Джерело: побудовано авторами на основі [13].

N — чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), тис. грн

Щоб скористатись формулою (14), для зручності проведення розрахунків залучимо витяг Ф № 2 "Звіт про фінансові результати" (Звіт про сукупний дохід), а саме: Розділ III "Елементи операційних витрат" (табл. 3) [13].

А чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (P) відображений у табл. 3.

$N = 981 + (4942 + 951) + 1238 + 645499 = 653611$ тис. грн.

Наступний спосіб розрахунку чистого доходу від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) (N1) доцільно проводити за формулою

$$N^1 = M + (1 - \text{ПДВ}) \cdot (U + A) + (1 - \text{ПДВ} - \text{НП}) \cdot \text{Ш} \quad (8),$$

де ПДВ — ставка податку на додану вартість, тис. грн;

НП — ставка податку на прибуток (доходи), тис. грн;

Ш — штрафи і інші виплати, які залишаються в розпорядженні підприємства, тис. грн

Тоді із застосуванням вищезазначеної інформації та попереднього прикладу, який розрахований на основі формули (8), підставляємо значення у формулу (12).

$$N^1 = 981 + (1 - 0,66) \cdot ((4942 + 951) + 1238) + (1 - 0,66 - 0,18) \cdot 645499 = 106685,38 \text{ тис. грн.}$$

Саме на такій підставі розраховується мінімальний дохід, який потрібно закласти щодо звичайних торговельних операцій і взаємовідносин, посиляючись на приклад виробничих процесів підприємства за таким рівнянням:

$$N^1 = (1 + i)^t \cdot (M + U) \quad (9),$$

і після цього відбувається таке співвідношення

$$N = \frac{(1 + i)^t \cdot (M + U) - M - (1 - \text{ПДВ}) \cdot (U + A) + \text{Ш}}{1 - \text{ПДВ} - \text{НП}} \quad (10),$$

де i — % інфляції за місяць;

t — число місяців.

Далі на основі вищезазначених вхідних даних, зокрема табл. 3 (!), за січень — березень 2025 р., здійснимо розрахунки

$$N' = ((1 + 1,013) \cdot (1 + 1,007) \cdot (1 + 1,014)) \cdot (981 + (4942 + 951)) = 55933,74 \text{ тис. грн};$$

$$N = \frac{55933,74 - 981 - (1 - 0,66) \cdot ((4942 + 951) + 1238)}{1 - 0,66 - 0,18} = 328301,25 \text{ тис. грн.}$$

Здійснюючи відповідні перетворення в чисельнику формули, можливо відобразити кінцеву формулу для розрахунку рентабельності реалізації продукції (рентабельності продажів)

$$ROS = \frac{(M + U) \cdot [(1 + i)^t - 1] + ПДВ \cdot (U + A) + Ш - A}{(M + U + A) \cdot (1 - ПДВ - НП)} \quad (11),$$

де всі умовні значення відповідають прийнятим раніше.

$$ROS = \frac{(981 + (4942 + 951)) \cdot [((1 + 1,013) \cdot (1 + 1,007) \cdot (1 + 1,014)) - 1] + 0,66 \cdot (4942 + 951) - 1238}{(981 + (4942 + 951) + 1238) \cdot (1 - 0,66 - 0,18)} =$$

$$= \frac{(6874 \cdot 7,137) + (0,66 \cdot 4655)}{(8112 \cdot 0,16)} = 40,17 \text{ або } 4016,58 \, \%.$$

Цим ґрунтується здійснення зовнішньо-закупівельних операцій щодо придбання засобів і предметів за кордоном шляхом співвідношення валютних курсових різниць та визначення інфляційних коливань, що поєднується із політикою ощадного енергоспоживання по країні в цілому та сфери підприємницької діяльності зокрема.

ВИСНОВКИ

Встановлено, що операції із зовнішніми закупівлями нерозривно пов'язані із системою управління на будь-якому на підприємстві за рахунок його присутності на ринку товарів і послуг, що забезпечується урізноманітненням торговельних операцій, оскільки до цього також прирівнюються виробничі процеси. Поряд із цим доведено, що тісний взаємозв'язок зовнішньо-закупівельних операцій із системою управління відображається через дотримання існуючих стандартів. Бо саме цим ґрунтується здатність підприємства виконувати вимоги і нормативи під час просування товарів, які водночас є засобами і предметами на ринку, і так само — їх використовувати для власних комерційних цілей, від чого впливає диверсифікація і підтримці на загальнодержавному рівні політики енергозбереження під час безпосередньої діяльності. Більш вагомим результатом операцій із зовнішньою закупівлею слід вважати обсяги збільшення грошових надходжень, отримання прибутків, і досягнення значущої рентабельності, враховуючи при цьому інфляційні впливи на фінансові результати підприємства. А це в свою чергу обґрунтовує надання пропозицій, які полягають у подальшому використанні вищезазначених методичних основ для інших підприємств, галузей і сфер економіки, особливо тих, які зайняті безпосереднім виробництвом продукції.

Література:

1. Bollen M.H.J. Understanding Power Quality Problems: Voltage Sags and Interruptions. New York: IEEE, 2000. 541 p.
2. Васильков В.Г. Організація виробництва: навчальний посібник. [2-ге вид., без змін.]. Київ: КНЕУ, 2008. 524 с.

3. Гобела В.В. Управління зовнішньоекономічною діяльністю & Management of Foreign Economic Activity: навчальний посібник. Львів: ЛьвДУВС, 2021. 244 с. URL: https://dSPACE.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3732/1/гобела_21-05-21.pdf

4. Горбаневич В.Л., Іванюта П.В. Дослідження методики визначення інфляції, її впливу на економіку України і фінансовий стан вітчизняного підприємства. Наукові праці МАУП. Економічні науки. 2021. Вип. 4 (63). С. 100—107. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/63-16>

5. Денисенко М.П., Панченко В.А., Шапоренко О.І., Федорак В.І. Управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства: навчальний посібник. Київ: Видавничий дім "Кондор", 2020. 435 с. URL: https://er.knurd.edu.ua/bitstream/123456789/17088/2/UZDP_NP_2020.pdf

6. Державна служба статистики України. Базовий індекс споживчих цін у 2025—2024 роках. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 7.10.2025).

7. ДСТУ EN 12464-1: 2014 Світло і освітлення. Освітлення робочих місць у приміщеннях. Київ: ДП "УкрНДНЦ", 2015. 80 с.

8. ДСТУ EN 50160: 2023 (EN 50160: 2022, IDT). "Характеристики напруги електропостачання в електричних мережах загальної призначеності". Київ: ДП "УкрНДНЦ", 2023. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=106226 (дата звернення: 24.09.2025).

9. ДСТУ EN 61000-4-15: 2018 (EN 61000-4-15: 2011, IDT; IEC 61000-4-15: 2010, IDT). Електромагнітна сумісність. Частина 4-15. Методики випробування та вимірювання. Флікметр. Технічні вимоги до функціонування та конструкції. Київ: ДП "УкрНДНЦ"; Технічний комітет стандартизації "Електромагнітна сумісність та стійкість радіоелектронних, електронних та електротехнічних засобів" (TK 22), 2019. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=81771

10. ДСТУ EN 50160: 2014. Характеристики напруги електропостачання в електричних мережах загального призначення. Київ: ДП "УкрНДНЦ", 2015. 54 с.

11. ДСТУ EN 61000-3-3: 2016. Електромагнітна сумісність (ЕМС). Обмеження зміни напруги, коливань

напруги та флікера у системах живлення низької напруги. Київ: Мінекономрозвитку України, 2016. 25 с.

12. DSTU EN ISO 9001: 2018 (EN ISO 9001: 2015, IDT; ISO 9001: 2015, IDT). Системи управління якістю. Вимоги. Київ: ДП "УкрНДНЦ", 2018. URL: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=79941 (дата звернення: 8.09.2025).

13. Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід) Групи компаній KNESS за I квартал 2025 р. URL: <https://trading.kness.energy/wp-content/uploads/2025/05/finrez-za-1-kv-2025.pdf> (дата звернення: 5.10.2025).

14. IEC 61000-2-2: 2018. Electromagnetic compatibility (EMC) — Part 2-2: Environment Compatibility levels for low-frequency conducted disturbances. Geneva: IEC, 2018. 56 p.

15. IEEE Std 519-2014. IEEE Recommended Practice and Requirement for Harmonic Control in Electric Power Systems. New York: IEEE, 2014. 29 p.

16. Ковбатюк М.В., Шкляр В.В., Петухов А.С. Система стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємств. *Economic Synergy*. 2023. № 1. С. 151—162. DOI: <https://doi.org/10.53920/ES-2023-1-12>

17. Мельник О.Г., Передало Х.С., Горошко Ю.В. Оцінювання результативності управління зовнішньоекономічної діяльності на основі цільових показників. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2021. № 2 (6). С. 72—81. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25486/nzmened-72-81.pdf>

18. Національний банк України. Офіційний курс гривні щодо іноземних валют. URL: <https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerates> (дата звернення: 5.10.2025).

19. Постанова Національної комісії, що здійснює державне регулювання у сферах енергетики та комунальних послуг "Про затвердження Кодексу систем розподілу" від 14.03.2018 р. № 310. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0310874-18#Text> (дата звернення: 10.10.2025).

20. Сергієнко О. 230 вольт — більше енергії, більше витрат? Що означає новий європейський стандарт для споживачів. *Дзеркало тижня*. 31 липня 2025 р. URL: <https://zn.ua/ukr/ECONOMICS/230-volt-bilshe-enerhiji-bilshe-vitrat-shcho-oznachaje-novij-jevropejskij-standart-dlja-spozvivachiv.html> (дата звернення: 5.10.2025).

21. Сорока Л.І. Основи освітлення і світлотехніка: навчальний посібник. Львів: НУ "Львівська політехніка", 2020. 212 с.

22. Скрипник Д. Україна перейшла на європейський стандарт напруги: що змінилося з 1 липня. *Дзеркало тижня*. 1 липня 2025 р. URL: <https://zn.ua/ukr/UKRAINE/ukrajina-perejshla-na-jevropejskij-standart-napruhi-shcho-zminilosja-z-1-lipnja.html> (дата звернення: 5.10.2025).

23. Сухарєва Л.О., Петренко С.М. Контролінг — основа управління бізнесом. Київ: Ельга, Ніка-Центр, 2002. 208 с.

24. Хомутов С.О. Якість електричної енергії: навчальний посібник. Харків: ХНУРЕБ 2018. 180 с.

References:

1. Bollen, M.H.J. (2000), "Understanding Power Quality Problems: Voltage Sags and Interruptions", IEEE, New York, USA.

2. Vasylyuk, V.H. (2008), *Orhanizatsiya vyrobnytstva* [Production organization], KNEU, Kyiv, Ukraine.

3. Hobela, V.V. (2021), *Upravlinnya zovnishn'o-ekonomichnoyu diyal'nistyuu* [Management of Foreign Economic Activity], L'vDUVS, Lviv, Ukraine, available at: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3732/1/gobela_21-05-21.pdf (Accessed 5 October 2025).

4. Horbanevych, V.L. and Ivaniuta, P.V. (2021), "Research on the methodology for determining inflation, its impact on the economy of Ukraine and the financial condition of a domestic enterprise", *Naukovi pratsi MAUP, Ekonomichni nauky*, vol. 4 (63), pp. 100—107, <https://doi.org/10.32689/2523-4536/63-16>

5. Denysenko, M.P., Panchenko, V.A., Shaporenko, O.I. and Fedorak, V.I. (2020), *Upravlinnya zovnishn'o-ekonomichnoyu diyal'nistyuu pidpryyemstva* [Management of foreign economic activity of an enterprise], Kondor, Kyiv, Ukraine, available at: https://er.knutt.edu.ua/bitstream/123456789/17088/2/UZDP_NP_2020.pdf (Accessed 5 October 2025).

6. The official site of State Statistics Service of Ukraine (2025), "Core inflation in 2025-2024", available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 7 October 2025).

7. UkrNDNTs (2015), DSTU EN 12464-1: 2014 Svitlo i osvittleniya. *Osvittleniya robochikh mist' u pry-mishchennyakh* [Light and lighting. Lighting of workplaces in premises], UkrNDNTs, Kyiv, Ukraine.

8. UkrNDNTs (2023), DSTU EN 50160: 2023 (EN 50160: 2022, IDT). *Kharakterystyky napruhy elektropostachannya v elektrychnykh merezhakh zahal'noyi pryznachnosti* [Characteristics of power supply voltage in general purpose electrical networks], UkrNDNTs, Kyiv, Ukraine, available at: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=106226 (Accessed 24 September 2025).

9. UkrNDNTs (2019), DSTU EN 61000-4-15: 2018 (EN 61000-4-15:2011, IDT; IEC 61000-4-15:2010, IDT) *Elektromahnitna sumisnist'. Chastyna 4-15. Metodyky vyprovuvannya ta vymiryuvannya. Flickermetr. Tekhnichni vymohy do funktsiyuvannya ta konstruktsiyi* [Electromagnetic compatibility. Vol.4-15. Test and measurement methods. Flickermeter. Technical requirements for operation and design], UkrNDNTs; TK 22, *Elektromahnitna sumisnist' ta stiykist' radioelektronnykh, elektronnykh ta elektrotekhnichnykh zasobiv* [Electromagnetic Compatibility and Immunity of Radioelectronic, Electronic and Electrical Equipment], Tekhnichnyy komitet standartyzatsiyi, Kyiv, Ukraine, available at: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=81771 (Accessed 5 October 2025).

10. UkrNDNTs (2015), DSTU EN 50160: 2014 *Kharakterystyky napruhy elektropostachannya v elektrychnykh merezhakh zahal'noho pryznachennya* [Characteristics of power supply voltage in general purpose electrical networks], UkrNDNTs, Kyiv, Ukraine.

11. Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine (2016), DSTU EN 61000-3-3: 2016 Elektromagnitna sumisnist' (EMS). Obmezheniya zminy napruhy, kolyvan' napruhy ta flikera u systemakh zhyvlennya nyz'koyi napruhy [Electromagnetic Compatibility (EMC). Limitation of voltage changes, voltage fluctuations and flicker in low-voltage power supply systems], Minekonomrozvytku Ukrainy, Kyiv, Ukraine.

12. UkrNDNTs (2018), DSTU EN ISO 9001: 2018 (EN ISO 9001: 2015, IDT; ISO 9001: 2015, IDT) Systemy upravlinnya yakystyu. Vymohy [Quality management systems. Requirements], UkrNDNTs, Kyiv, Ukraine, available at: https://online.budstandart.com/ua/catalog/doc-page.html?id_doc=79941 (Accessed 8 September 2025).

13. KNESS (2025), "Financial Statement (Comprehensive Income Statement) of the KNESS Group of Companies", available at: <https://trading.kness.energy/wp-content/uploads/2025/05/finrez-za-1-kv-2025.pdf> (Accessed 5 October 2025).

14. IEC (2018), "IEC 61000-2-2: 2018 Electromagnetic compatibility (EMC) — Part 2-2: Environment Compatibility levels for low-frequency conducted disturbances", IEC, Geneva, Switzerland.

15. IEEE (2014), "Std 519-2014 IEEE Recommended Practice and Requirement for Harmonic Control in Electric Power Systems", IEEE, New York, USA.

16. Kovbatiuk, M.V., Shklier, V.V. and Pietukhov, A.S. (2023), "Strategic management system for foreign economic activity of enterprises", Economic Synergy, vol. 1, pp. 151—162. <https://doi.org/10.53920/ES-2023-1-12>

17. Mel'nyk, O.H., Peredalo, Kh.S. and Horoshko, Yu.V. (2021), "Assessment of the effectiveness of foreign economic activity management based on target indicators", Menedzhment ta pidpryyemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennya ta problemy rozvytku, vol. 2 (6), pp. 72—81, available at: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25486/nzmened-72-81.pdf> (Accessed 5 October 2025).

18. The official site of National Bank of Ukraine (2025), "Official exchange rate of the hryvnia against foreign currencies", available at: <https://bank.gov.ua/ua/markets/exchangerates> (Accessed 5 October 2025).

19. National Commission for State Regulation in the Energy and Utilities Sectors (2018), Resolution "On Approval of the Distribution Systems Code", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/v0310874-18#Text> (Accessed 10 October 2025).

20. Serhiienko, O. (2025), "230 volts — more energy, more costs' What does the new European standard mean for consumers", Dzerkalo tyzhnya, available at: <https://zn.ua/ukr/ECONOMICS/230-volt-bilshe-enerhiji-bilshe-vitrat-shcho-oznachajenovij-jevropejskij-standart-dlja-spozhyvachiv.html> (Accessed 5 October 2025).

21. Soroka, L.I. (2020), Osnovy osvittennya i svitlo-tekhnika [Fundamentals of Lighting and Lighting Engineering], Lvivska politekhnika, Lviv, Ukraine.

22. Skrypyuk, D. (2025), "Ukraine switched to the European voltage standard: what has changed since July

1", Dzerkalo tyzhnya, available at: <https://zn.ua/ukr/UKRAINE/ukrajina-perejshla-na-jevropejskij-standart-napruhi-shcho-zminilosja-z-1-lipnja.html> (Accessed 5 October 2025).

23. Sukhariyeva, L.O. and Petrenko, S.M. (2002), Kontrolinh — osnova upravlinnya biznesom [Controlling — the basis of business management], Elha, Nika-Tsentr, Kyiv, Ukraine.

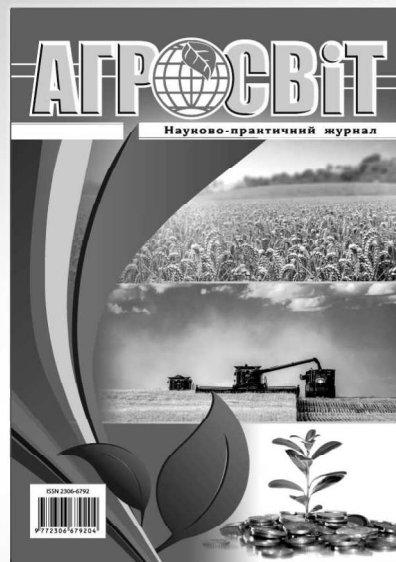
24. Khomutov, S.O. (2018), Yakist' elektrychnoyi enerhiyi [Quality of electric energy]. KHNUREb, Kharkiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 14.10.2025 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

*V. Chymshyr,
Doctor of Technical Sciences, professor, Director,
Danube Institute of National University "Odessa Maritime Academy"
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0003-3621-2702>*

*L. Soroka,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Transport Sector Management of the
Danube Institute of National University "Odessa Maritime Academy"
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8014-7509>*

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

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

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.21.37

MAIN PROBLEMS OF THE DEVELOPMENT OF IZMAIL SEA COMMERCIAL PORT UNDER MARTIAL LAW

*В. І. Чимшир,
д. т. н., професор, директор, Дунайський інститут Національного університету "Одеська морська академія"
Л. М. Сорока,
к. е. н., доцент, доцент кафедри управління в транспортній галузі,
Дунайський інститут Національного університету "Одеська морська академія"
Г. В. Чимшир,
к. е. н., кафедра управління в транспортній галузі,
Дунайський інститут Національного університету "Одеська морська академія"
І. М. Смирнова,
д. пед. н., професор, заступник директора, Дунайський інститут Національного університету "Одеська морська академія"*

ОСНОВНІ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ІЗМАЇЛЬСЬКОГО МОРСЬКОГО ТОРГОВЕЛЬНОГО ПОРТУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

The article aims to systematically examine the functional role and the key development challenges of the Izmail Sea Commercial Port under martial law conditions. According to the research results, the Izmail Sea Commercial Port plays a crucial role in maintaining the stability of Ukraine's export and import flows. In particular, its status as a seaport and its ability to receive foreign vessels, conduct customs operations, and participate in international projects have provided a strong foundation for development during wartime. It has been proven that since the beginning of the full-scale war, the port has demonstrated high adaptability and has become one of the centers for reorienting Ukraine's exports. Investments from port operators and the private sector have contributed to the expansion

of grain and oilseed transshipment capacities, as well as the modernization of logistics and storage facilities. This has enabled a significant increase in transshipment volumes, expanded the range of cargoes, and established services for both container and tanker vessels. Despite some positive developments, the Izmail Sea Commercial Port continues to encounter several systemic challenges. These include military threats, navigation restrictions, increased pressure on infrastructure, a shortage of warehouse space, a lack of qualified personnel, and bureaucratic obstacles that complicate customs procedures and delay export operations. The combination of these factors creates risks of reduced port competitiveness in the long-, medium-, and short-term perspectives and significantly complicates its operational activity. In light of the above, the implementation of comprehensive measures to enhance the efficiency of the Izmail Sea Commercial Port is of great importance. In particular, it is essential to simplify administrative procedures and digitize customs clearance, as well as to introduce a unified coordination system between port, customs, and border services. It is also important to expand storage and transshipment capacities, modernize railway and road access routes, and ensure the port's energy autonomy. Additionally, it is necessary to stimulate public-private partnerships in the logistics sector and create favorable conditions for attracting international grants and loans, particularly within EU programs.

Метою статті є системне вивчення рольового значення та основних проблем розвитку Ізмаїльського морського торговельного порту в умовах воєнного стану. За результатами дослідження констатовано, що Ізмаїльський морський торговельний порт відіграє ключову роль у підтримці стабільності експортно-імпортних потоків України. Зокрема, статус порту, здатність приймати іноземні судна, проводити митні операції та брати участь у міжнародних проєктах забезпечили надійну платформу для розвитку навіть за умов воєнного стану. Доведено, що після початку повномасштабної війни порт продемонстрував високу адаптивність і став одним із центрів переорієнтації українського експорту. Інвестиції портових операторів та приватного сектору сприяли розвитку потужностей для перевалки зернових і олійних культур, модернізації логістичних і складських об'єктів. Це дозволило суттєво збільшити обсяги перевалки, розширити номенклатуру вантажів і налагодити обслуговування контейнерних та наливних суден. Водночас, попри позитивні трансформації, діяльність Ізмаїльського морського порту супроводжується низкою системних проблем. Серед них — воєнні загрози, обмеження судноплавства, зростання навантаження на інфраструктуру, брак складських площ, нестача кадрів, а також бюрократичні бар'єри, що ускладнюють митні процедури та затримують експортні операції. Сукупність цих чинників створює ризики зниження конкурентоспроможності порту в довгостроковій, середньостроковій та короткостроковій перспективах та істотно ускладнює операційну діяльність порту. З огляду на викладене, пріоритетом є реалізація комплексних заходів щодо підвищення ефективності функціонування Ізмаїльського морського торговельного порту. Зокрема, необхідно спростити адміністративні процедури та цифровізувати митне оформлення, а також впровадити єдину систему координації між портовими, митними та прикордонними службами. Необхідно розширити складські та перевантажувальні потужності, модернізувати залізничні та автомобільні під'їзди та забезпечити енергетичну автономність об'єктів порту. Слід стимулювати державно-приватне партнерство у сфері розвитку логістики та створити сприятливі умови для залучення міжнародних грантів і кредитів, зокрема в межах програм ЄС.

Key words: bureaucratic barriers; customs procedures; export operations; port operators; port; navigation restrictions; navigation modes; allocation of responsibilities; dredging.

Ключові слова: бюрократичні бар'єри; митні процедури; експортні операції; портові оператори; порт; обмеження судноплавства; навігаційні режими; розподіл відповідальності; днопоглиблення.

PROBLEM STATEMENT

The Izmail Sea Commercial Port, located on the Danube River and connected to the Black Sea (i.e., it has direct access to the sea via the Danube Shipping Canal), has become one of the key transport and logistics hubs of southern Ukraine amid the full-scale invasion of Ukraine by the Russian Federation. Legally, the port is subordinated

to the State Enterprise "Sea Ports Administration of Ukraine" (USPA) and is part of the national system of seaports (alongside the ports of Odesa, Chornomorsk, Pivdennyi, and others). At the same time, due to its location, Izmail is a mixed-type port, being riverine in location but maritime in its functions and status. After temporarily losing access to most of Ukraine's Black Sea

ports, the Izmil port has gained significant strategic importance as a key route for maritime exports and imports via the Danube.

Since the beginning of 2023 and as of June 22, the cargo turnover of the Izmil Port reached 9 million tons, and by the end of the year, it totaled 20.26 million tons, more than twice the 2022 figure (8.89 million tons). Although a return to record transshipment volumes is not currently expected following the partial restoration of operations at Black Sea ports (since a significant portion of grain cargo is again being directed to deep-water terminals), the cargo turnover of the Izmil Port in 2024 remains steadily high-around 13.4 million tons.

This is facilitated, in particular, by the fact that traders on the Danube route incur lower costs for military risk insurance compared to maritime transport via the Black Sea (due to geographical factors, international coordination and control, and the nature of cargo flows).

Therefore, the Izmil Sea Commercial Port plays a crucial role in ensuring Ukraine's food security, transporting agricultural products, and facilitating international trade. The systematic study of the port's main operational challenges and development directions is particularly significant in this context.

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

The contemporary development features of ports located on the Danube River have been extensively studied in the scientific works of V.P. Vlasova, I.V. Tarnovska [1], L.A. Horoshkova, S.V. Horoshkov, Y.D. Kornichuk [3], O.M. Sumets, and L.A. Goroshkova [6]. In particular, these researchers focus on the economic and logistical aspects of Danube port operations, including issues of infrastructure development, environmental risks associated with navigation, and the possibilities for integrating Ukraine's transport system into the European inland waterway network (TEN-T).

In the works of L.A. Pavlovska, O.V. Kyryllov, O.M. Korobkov, and N.H. Shpak [5], additional attention is given to optimizing cargo transshipment, dredging operations, modernizing port infrastructure, and developing cross-border cooperation within the Danube region.

Thus, the scientific approaches of these authors provide a theoretical foundation for further research on both the functional role of the Izmil Sea Commercial Port within Ukraine's transport and logistics communications system and the related challenges of its development under martial law conditions.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

The article aims to systematically examine the functional role and the key development challenges of the Izmil Sea Commercial Port under martial law conditions.

THE PAPER MAIN BODY

It should be noted that the primary factor ensuring the significance of the Izmil Sea Commercial Port's development under martial law is its status as a seaport. In particular, within Ukraine's transport and logistics communications system, the port is important because it

has the right to receive foreign maritime vessels, conduct customs operations, and facilitate export-import transportation without restrictions, in its capacity as a seaport [1].

Before the full-scale invasion of Ukraine by the Russian Federation, this status allowed the port to be utilized in international agreements and included in EU projects, such as the "Danube Corridor" and EU Solidarity Lanes.

After the onset of the full-scale war and the blockade of the Greater Odesa ports, the development of the Izmil port accelerated and continued even after the blockade was lifted. It is worth noting that both the port's infrastructure and operational specifics underwent significant changes. Investments from the private sector and port operators increased in the construction of new elevators, warehouses, loading complexes, and logistics facilities. For example, in 2022, the Zernova Stolitsya Group constructed two grain transshipment complexes in Izmil with a capacity of 3,000—7,000 tons. The Nibulon joint venture also announced plans to build a grain elevator with a simultaneous storage capacity of approximately 118.5 thousand tons at the Izmil Sea Commercial Port, as well as a mill with a capacity of 750 tons per day.

In terms of operational activity, the Izmil port has undergone considerable expansion. For instance, in 2024, Region Grain Company (RGC) nearly tripled the capacity of its elevator in Izmil, now capable of receiving up to 40 grain wagons per day [6].

Recent changes in the port's cargo structure have occurred: the primary cargo flows now include grain, oilseeds, processed goods, fuel, and metal products-items that were once mainly handled through the ports of Odesa, Chornomorsk, or Pivdennyi. The Izmil Sea Commercial Port has actively adapted to the handling of container and liquid bulk cargo, even though this was not its primary specialization before the war [4].

In addition, there have been changes in logistics and operational technology. Due to the sharp increase in cargo volumes, transport flows have been reoriented-truck and rail traffic have increased, and temporary cargo accumulation points have been established. Night shifts and around-the-clock vessel handling schedules have been expanded. Collaboration with border, customs, and phytosanitary services has been enhanced to prevent delays in export processing.

At the same time, following these transformations in port operations, its functioning continues to face a range of challenges-not only technical, economic, logistical, and personnel-related, but also security-related. Among the most urgent problems currently limiting the development of the Izmil Sea Commercial Port are military actions, navigation restrictions, increased pressure on infrastructure, and bureaucratic obstacles [2—3].

The systemic nature of these problems generates instability in the regional situation, caused by security threats, energy supply disruptions, fluctuations in logistics flows, and uncertainty regarding the future operation of the Danube transport corridor. It creates risks of reduced port competitiveness in the long-term, medium-term, and short-term perspectives and significantly complicates the port's operational activities.

Table 1. Guidelines for a comprehensive approach to support protection, restoration, and operational adaptation in the development of the Izmail Sea Commercial Port

Direction	Measures to improve security	Critical points targeted by the measures
Strengthening physical security	Strengthening critical facilities	Warehouses, terminals, berths, checkpoints.
	Video surveillance systems and alarm sensors	Alarm sensors for early threat detection.
	Enhancing the security of personnel and vessels	Specialized patrols, access control, personnel training.
	Use of mobile fortification structures.	Mobile fortification structures for temporary protection of key areas.
Insurance and financial preparedness	Expansion of insurance coverage	Cargo, port facilities, and personnel.
	Establishment of a reserve fund	Reserves for emergencies or damages to avoid halting operations after each incident
	Engagement of state and international grants.	Coverage of restoration and security costs
Operational adaptation	Relocation of some operations to other berths or temporary terminals.	Individual port facilities affected.
	Use of remote control or automation for certain processes.	Minimization of risk to personnel
	Implementation of flexible vessel arrival schedules	Peak-risk periods of key facilities ensuring cargo handling.
Infrastructure restoration	Priority restoration of key facilities.	Key facilities ensuring cargo handling.
	Use of rapid-deployment structures or modular terminals.	Rapid-deployment structures or modular terminals that can be quickly restored
State and international support	Engagement of government agencies.	Financial and technical assistance.
	Potential involvement of international partners.	Technical modernization and port security.
	Advocacy for security policy.	Advocacy for maritime port security policies and prioritization of budget funding.

Source: compiled by the authors based on [3; 5—6].

Since the beginning of the full-scale invasion by the Russian Federation, the Izmail Sea Commercial Port has been continuously exposed to security threats. In particular, from July 18, 2023, the aggressor country carried out over 30 attacks on port facilities, resulting in damage to or destruction of 109 infrastructure objects and six civilian buildings. According to preliminary estimates, repairing the damage to the port will require approximately 1.6 million USD.

The impact of military actions on port operations is complex and can lead to several consequences, including:

- Temporary suspension of activities at specific terminals and berths
- Increased risks for vessels, personnel, and cargo
- Higher costs associated with repairs, security, and insurance for facilities
- Greater uncertainty for investors and port partners.

Thus, military actions not only cause direct material damage but also complicate the stable functioning of

the port, making it necessary to strengthen state support and invest in security systems and infrastructure restoration.

So, the situation at the Izmail Port is challenging due to ongoing attacks and risks to personnel, vessels, and cargo. A comprehensive approach is required, combining protection, restoration, and operational adaptation (see Table 1).

In practice, the development of the Izmail Sea Commercial Port requires simultaneous action on three fronts: protection, operational adaptation, and rapid infrastructure restoration. This approach will allow the port to maintain operations even under the threat of attacks, reduce risks to personnel and cargo, and increase the trust of partners and investors.

Regarding navigation restrictions, the issue is related to increased navigational risks, limitations on vessel movements along the Danube, and the need for coordination with the Romanian side.

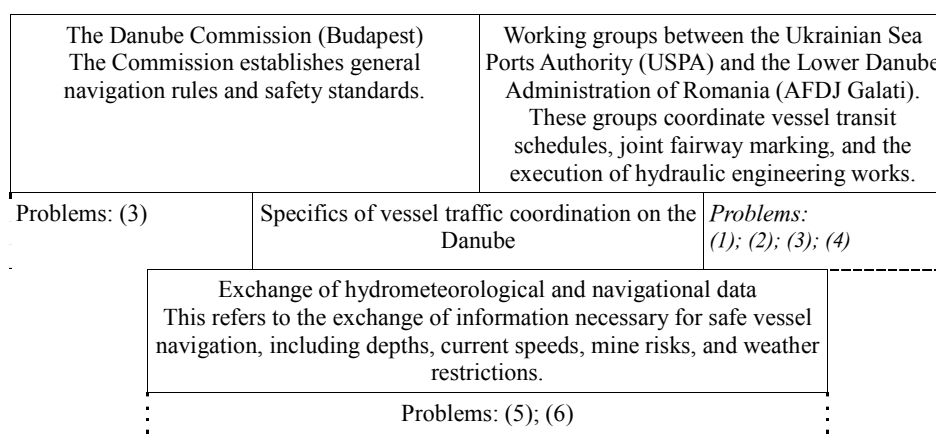


Figure 1. Logic for coordinating navigation modes, allocating responsibility for dredging, fairway marking, and conducting hydrographic surveys

Note

*Problems: (1) lack of coordination of vessel schedules between the Ukrainian and Romanian authorities; (2) restrictions on night navigation in certain sections due to insufficient marking or increased hazards; (3) complications in obtaining permits for transit through shared sections for vessels registered in different countries; (4) higher insurance rates due to parts of the water area being classified as high-risk zones (particularly in connection with the military situation in the region); (5) absence of a unified integrated data-sharing platform; (6) limited automation in the process of collecting and transmitting information.

Source: compiled by the authors based on [3; 5-6].

The Danube River section between Izmil, Kiliya, and the Sulina Canal is a shared waterway between Ukraine and Romania, requiring coordination of navigation regimes, allocation of responsibilities for dredging, fairway marking, and hydrographic works, as illustrated in Figure 1.

Additionally, the significant challenges are compounded by the maritime approach channel of the Bystre estuary (Danube — Black Sea). As of September 18, 2025, the maximum draft for vessels passing through the channel is 5.5 meters. Passage is allowed only during daylight hours and strictly with mandatory pilotage.

The Izmil section—44 miles (Catal)—is characterized by challenging water conditions, as the maximum permissible draft here is 6.8 meters. It prevents larger vessels (5,000–10,000 DWT) from fully loading to a depth of 7.0 meters at the Port of Izmil. This is despite the Izmil branch of the State Enterprise "Ukrainian Sea Ports Authority" signing a contract with the Turkish company Onur Marine Gemi for dredging works. Specifically, the contractor performed maintenance dredging in the waters of the Izmil Sea Port near berths № 12–14 and № 19–22.

Maintaining the required navigation dimensions on the Izmil section could not be fully achieved due to constant siltation and intensive sedimentation processes in this part of the Danube River, as well as limited or irregular dredging operations. Consequences of these limitations include: reduced efficiency in handling large cargoes; increased transportation and pilotage costs; restrictions on planning logistical operations and vessel scheduling in the port; greater dependence on weather conditions and river water levels.

It is recommended to carry out systematic, planned dredging rather than one-off operations, and to transport large cargoes using smaller vessels with shallower drafts (e.g., 3,000–5,000 DWT instead of 5,000–10,000 DWT).

During wartime, the Izmil Sea Commercial Port should efficiently organize cargo transshipment onto inland barges that unload at ports with deeper water areas.

Even after the opening of the maritime corridor, the operation of the Izmil Sea Commercial Port remains a critically important export route—especially for agricultural producers in the southern and western regions. In 2024—2025, up to 35—40% of Ukraine's grain and oilseed exports pass through the Danube ports, whereas before the war this figure was only 3—5%. Consequently, among other issues, there is significant pressure on infrastructure operating at the limits of its physical capacity. Under these conditions, terminal and storage area congestion has become not a temporary but a systemic problem. Specifically [4—5]:

- Terminals operate without any time or space buffer.
- There is a shortage of storage space for grain, containers, and cargo.
- Vessel handling times have increased, affecting both profitability and logistics.

To address this issue constructively—or at least reduce the associated risks—a phased set of actions is proposed: practical measures that can be implemented by the port administration itself, as well as by the state in cooperation with the private sector, according to the specifics outlined in Table 2.

For the development of the Izmil Sea Commercial Port, it should be viewed not merely as a transshipment point but as a central hub of multimodal logistics within the Danube Corridor. Without systematic unloading and modernization, it will remain a "bottleneck" in the country's grain export system.

Among other factors affecting the efficiency of the Izmil Port's operations are bureaucratic barriers related to customs, phytosanitary, and border control procedures.

Despite the introduction of electronic document management, several operations are still carried out manually or semi-manually, leading to delays in vessel and cargo clearance times. For instance, in 2023, due to inspections and delays in issuing cargo customs declarations (CCDs), more than 40 exporter vessels

Table 2. Measures to reduce the load on the infrastructure of the Izmail Sea Commercial Port under martial law conditions

Category of measures	Focus areas	Implementation specifics of the proposed measures
Short-term measures (1–6 months)	Cargo flow optimization	Implement or expand an electronic system for planning vessel movements and cargo scheduling to reduce idle time. Establish an operational coordination center between Izmail, Reni, and Ust-Dunaïsk to redistribute cargo among ports based on their capacity.
	Temporary storage solutions	Deploy mobile warehouses and modular hangars (for grain and containers) to quickly expand storage capacity without major construction. Utilize logistics hubs outside the port—temporary “dry warehouses” located 5–15 km from the water area for buffer storage of cargo.
	Work organization	Switch to a 24/7 vessel handling schedule with reinforced personnel shifts. Establish “green corridors” for the most priority cargoes.
Medium-term actions (6–18 months)	Terminal modernization	Upgrade or add ship-to-shore cranes, conveyors, and forklifts to increase operational speed. Install automated cargo tracking and documentation systems to reduce idle time.
	Development of storage infrastructure	Expand permanent storage facilities (silos, tanks, container yards). Implement outsourcing of warehousing services.
	Strengthening of transport connectivity	Improve rail and road access, and create additional holding areas for wagons and trucks. Implement a unified queue monitoring system.
Long-term steps (up to 3 years)	Creation of a “dry port”	Establish a logistics center outside Izmail to handle transshipment, storage, and customs clearance of cargo.
	Attraction of investment and international partners	Utilize EU mechanisms to finance modernization initiatives. Develop a joint project with the EBRD, EIB, or USAID to enhance the Danube logistics system.

Source: developed by the authors.

operating under Form 2 (cash settlements) were unable to load or depart from the port on time. These cases are not isolated and pose significant risks, including disruptions to export contracts, financial losses for operators, and a decrease in the overall capacity of the port. Additionally, the following issues have been identified:

1. There is a lack of clear coordination among supervisory authorities, which increases the time required for cargo processing.
2. Differences in procedures among the Danube region ports (Izmail, Reni, Kiliya) complicate logistics planning.
3. Some enterprises have reported a lack of transparency and excessive inspections, particularly during grain export operations.

In this context, simplifying administrative procedures and digitizing customs clearance is crucial, as well as establishing a unified coordination system among port, customs, and border services. For example, significant progress in this area could be made by implementing a unified electronic platform called “e-Port Danube.” This platform would integrate customs, phytosanitary, border, and port services into a single information space, facilitating integration with international data exchange systems, such as the EU Customs Data Exchange and NCTS.

CONCLUSIONS

Research has shown that the Izmail Sea Commercial Port is vital for maintaining the stability of Ukraine's export and import flows. In particular, its status as a seaport with direct access to the Black Sea via the Danube, along with its ability to receive foreign vessels, conduct customs

operations, and participate in international projects, has provided a strong foundation for development under martial law conditions.

The authors demonstrated that following the full-scale war, the port showed significant adaptability and became a key center for Ukraine's export reorientation. Private sector investments have contributed to the expansion of capacities for handling grain and oilseed cargoes, as well as to the modernization of logistics and storage facilities. This has enabled a significant increase in cargo turnover, diversification of cargo types, and the establishment of services for container and liquid bulk vessels.

Despite positive changes, the operation of the Izmail Sea Commercial Port faces several systemic challenges. These include military threats, navigation restrictions, increasing infrastructure load, shortage of storage space, lack of personnel, and bureaucratic barriers that complicate customs procedures and delay export operations. The combination of these factors creates risks of reduced port competitiveness in the long-term, medium-term, and short-term perspectives and significantly complicates its operational activities.

Given the above, the implementation of comprehensive measures to enhance the efficiency of the Izmail Sea Commercial Port's functioning is of crucial importance.

In particular, it is essential to simplify administrative procedures and digitalize customs clearance, as well as to establish a unified coordination system among port, customs, and border services.

It is also important to expand storage and transshipment capacities, modernize rail and road access routes, and ensure the energy autonomy of port facilities.

Encouraging public-private partnerships in the logistics sector is vital, along with creating favorable conditions for attracting international grants and loans, particularly within EU programs.

Furthermore, a comprehensive set of measures should be developed to enhance the physical security of port facilities and protect critical infrastructure from military risks.

The implementation of these measures will not only enhance the position of the Izmail Sea Commercial Port within the national economy but also transform it into a resilient and competitive logistics hub in the Danube-Black Sea region.

The prospects for further research may lie in studying the effectiveness of the proposed modernization and digitalization measures of the Izmail Sea Commercial Port and their impact on the competitiveness and resilience of Ukraine's exports under martial law conditions.

Література:

1. Власова В.П., Тарновська І.В. Розвиток дунайських морських портів у контексті євроінтеграції причорноморського регіону. Пичорноморські економічні студії. 2020. № 53. <https://doi.org/10.32843/bses.53-9>
2. Волохов О.О., Щербина О.В. Проблеми та перспективи розвитку річкового транспорту в Україні. Розвиток транспорту. 2024. № 2 (21). С. 51—61.
3. Horoshkova L. A., Horoshkov, S. V., Korniiichuk, Y. D. (2024). The development of Danube Ports amid war and post-war recovery of the Ukraine. Man and Environment. Issues of Neoecology, № 41. P. 70—82. <https://doi.org/10.26565/1992-4224-2024-41-05>
4. Horoshkova L., Ryzhikov I. The role of river transportation in the "greening" of the transport industry of Ukraine 2024. Proceedings of III International Internet-conference: Current Issues of Formal and Non-formal Education in Environmental Monitoring and Conservation, (Kharkiv, April 26, 2024). Kharkiv: V. N. Karazin Kharkiv National University, 2024. pp. 102—103.
5. Павловська Л.А., Кириллова О.В., Коробкова О.М., Шпак Н.Г. Особливості моделювання інфраструктурного каркасу схем доставки вантажів у сучасних умовах. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія "Технічні науки". 2023. С. 173—174.
6. Сумець О. М., Горошкова Л. А. Оцінка річкових портів України щодо можливостей організації на їхній базі логістичних зон. Економічний вісник університету. 2023. № 56. С. 37—49.
7. Region Grain Company. Ізмаїльський елеватор компанії RGC за останній рік майже втричі наростив свої потужності та обсяги перевалки зерна. 2024. URL.: <https://regiongrain.com/izmayilskyj-elevator-kompaniyi-rgc-za-ostannij-rik-majzhe-vtrychi-narostyv-svoyi-potuzhnosti-ta-obsyagy-perevalky-zerna/>

References:

1. Vlasova, V.P. and Tarnovska, I.V. (2020), "Development of Danube seaports in the context of European integration of the Black Sea region", Prychornomors'ki ekonomichni studiyi, vol. 53. <https://doi.org/10.32843/bses.53-9>

2. Volokhov, O.O. and Shcherbina, O.V. (2024), "Problems and prospects for the development of river transport in Ukraine", Rozvytok transportu, vol. 2 (21), pp. 51—61.

3. Horoshkova, L. A., Horoshkov, S. V., and Korniiichuk, Y. D. (2024), "The development of Danube Ports amid war and post-war recovery of the Ukraine. Man and Environment. Issues of Neoecology, vol. 41, pp. 70—82. <https://doi.org/10.26565/1992-4224-2024-41-05>

4. Horoshkova, L. and Ryzhikov, I. (2024), "The role of river transportation in the "greening" of the transport industry of Ukraine 2024", Proceedings of III International Internet-conference: Current Issues of Formal and Non-formal Education in Environmental Monitoring and Conservation, V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv, Ukraine, pp. 102—103.

5. Pavlovskaya, L.A., Kirillova, O.V., Korobkova, O.M. and Shpak, N.G. (2023), "Features of modeling the infrastructure framework of cargo delivery schemes in modern conditions", Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya "Tekhnichni nauky", pp. 173—174.

6. Sumets, O. M. and Horoshkova, L. A. (2023), "Assessment of river ports of Ukraine regarding the possibilities of organizing logistics zones on their basis", Ekonomichnyy visnyk universytetu, vol. 56, pp. 37—49.

7. Region Grain Company (2024), "The Izmail grain elevator of the RGC company has almost tripled its capacity and grain handling volumes over the past year", available at: <https://regiongrain.com/izmayilskyj-elevator-kompaniyi-rgc-za-ostannij-rik-majzhe-vtrychi-narostyv-svoyi-potuzhnosti-ta-obsyagy-perevalky-zerna/> (Accessed 4 May 2025).

Стаття надійшла до редакції 24.10.2025 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

V. Panchenko,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Economics and International Economic Relations, Mariupol State University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5578-6210>

N. Reznikova,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of World Economy and International Economic Relations, Educational and Scientific

Institute of International Relations, Taras Shevchenko National University of Kyiv

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2570-869X>

V. Karp,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Business, Educational and Scientific Institute of International Relations,

Taras Shevchenko National University of Kyiv

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2231-8517>

M. Grod,

PhD in international economic relations, Associate Professor, Department of Management,

Marketing and Public Administration, National Academy of Statistics, Accounting and Audit

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7539-5778>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.21.44

FOOD SECURITY AS A POLITICAL AND METHODOLOGICAL CHALLENGE: THE INTEGRATION OF RATIONAL FRAMEWORKS AND COGNITIVE INTERACTION IN SHAPING FOOD POLICY

В. Г. Панченко,

д. е. н., доцент, професор кафедри економіки та міжнародних економічних відносин, Маріупольський державний університет

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

В. С. Карп,

к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародного бізнесу, НН інститут міжнародних відносин Київського національного університету імені Тараса Шевченка

М. І. Грод,

Доктор філософії зі спеціальності "Міжнародні економічні відносини", доцент кафедри менеджменту, маркетингу та публічного управління, Національна академія статистики, обліку та аудиту

ПРОДОВОЛЬЧА БЕЗПЕКА ЯК ПОЛІТИЧНА ПРОБЛЕМА І МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ВИКЛИК: ІНТЕГРАЦІЯ РАЦІОНАЛЬНОЇ КОНСТРУКЦІЇ І КОГНІТИВНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПРИ РОЗРОБЦІ ПРОДОВОЛЬЧОЇ ПОЛІТИКИ

The purpose of this article is to examine the institutional mechanisms for bridging the gap between science and policy in addressing food security challenges. The central hypothesis rests on the assumption that contemporary political and economic thought requires the integration of two distinct

types of rationality: instrumental rationality, which ensures coherence, logic, and measurability of decisions, and communicative rationality, which builds trust, legitimacy, and cognitive alignment among the participants of the policy process. This need becomes particularly evident in the field of food policy, where decisions cannot be reduced to technical calculations nor rely solely on political convictions or ideological slogans.

The study substantiates the concept of cognitive-rational governance of food risks, which implies that every political action — from subsidies to import regulation — should be accompanied not only by analytical impact assessment but also by a program of cognitive adaptation that includes explanation, participation, and stakeholder engagement. In such a system, the expert acts not as a technical executor but as a facilitator of understanding, while the policymaker serves not as a client of expertise but as a communicator of public meaning. This represents the core of T. Slembeck's ideas, translated into the Tinbergenian framework of systemic reasoning.

The article argues that combining the approaches of J. Tinbergen and T. Slembeck opens a path toward a new form of international governance of food security. The Tinbergenian logic calls for institutions designed to coordinate policies, while Slembeck's cognitive perspective requires mechanisms of collaborative sense-making, in which countries align not only their data but also their perceptions of common goals. This synthesis gives rise to the concept of global cognitive policy, where international organizations function not as bureaucratic administrators but as centers of collective reasoning, helping nations synchronize their beliefs and risk assessments.

In the context of global food security, errors in accounting for time lags in policy formulation may lead to asynchronous cycles of overproduction and scarcity, as well as to political misjudgments that provoke unexpected crises. Tinbergen's notion of feedback in policy systems thus gains particular relevance: effective governance requires monitoring, intermediate evaluation, and adaptive correction mechanisms to ensure that policy remains responsive to real-world conditions. The combination of Tinbergen's structural rationalism and Slembeck's cognitive evolutionism reveals a new horizon for understanding food policy.

Метою статті є дослідження інституційних механізмів подолання розриву між наукою і політикою при вирішенні проблем продовольчої безпеки. Наукова гіпотеза статті базується на припущенні, що у сучасній світовій політико-економічній думці постає потреба поєднати два типи раціональності: інструментальну, що відповідає за послідовність, логіку і вимірюваність рішень, і комунікативну, що формує довіру, легітимність і когнітивну узгодженість між учасниками політичного процесу. Ця потреба особливо очевидна у сфері продовольчої політики, де рішення не можуть бути зведені до технічних розрахунків і водночас не можуть базуватися лише на політичних переконаннях чи ідеологічних гаслах.

Нами було обгрунтовано ідею когнітивно-раціонального управління продовольчими ризиками, яке передбачає, що кожна політична дія — від субсидії до імпортного регулювання — має супроводжуватися не лише аналітичною оцінкою впливів, а й програмою когнітивної адаптації: поясненням, участю зацікавлених сторін. У такій системі експерт виступає не як технічний виконавець, а як посередник у розумінні, а політик — не як замовник рішень, а як носій і промовець суспільного сенсу. Саме це є серцевиною ідей Т. Слембека, перенесених у тінбергенівський простір системного мислення. В статті стверджується, що об'єднання підходів Тінбергена-Слембека відкриває можливість нової форми міжнародного управління продовольчою безпекою. Тінбергеновська логіка вимагає створення інституцій для координації політик, а слембеків підхід — механізмів когнітивної співпраці, де країни не лише погоджують дані, а й формують спільні уявлення про цілі. Саме тут зароджується концепція глобальної когнітивної політики, у якій міжнародні організації виступають не як бюрократичні адміністратори, а як центри спільного мислення, що допомагають країнам синхронізувати свої переконання й оцінки ризиків.

В контексті глобальної продовольчої безпеки помилки у врахуванні часових лагів при формуванні продовольчої політики можуть призвести до неритмічних циклів надвиробництва та дефіциту, а також до політичних помилок, які потім породжують неочікувані кризові наслідки. Тінбергенова ідея про зворотний зв'язок у системах політики набуває тут ключового значення: необхідні системи моніторингу, проміжної оцінки і коригування дій, щоб політика залишалась адаптивною до реальних умов.

У поєднанні цих двох підходів — тінбергенівського структурного раціоналізму і слембеківського когнітивного еволюціонізму — можна побачити новий горизонт розуміння продовольчої

політики. У сучасному світі, де продовольчі системи стикаються із взаємопов'язаними кризами — кліматичною, енергетичною, демографічною, військово-політичною, — не достатньо лише мати точні моделі виробництва, цін чи запасів. Не менш важливо забезпечити когнітивну узгодженість між усіма учасниками процесу: урядами, виробниками, споживачами, міжнародними організаціями, науковими спільнотами. Без цієї узгодженості навіть найраціональніша політика не буде реалізована. Об'єднання ідей Я. Тінбергена і Т. Слембека дозволяє створити нову рамку для продовольчої політики — когнітивно-раціональний гуманізм, у якому рішення спираються на дані, але реалізуються через довіру; планування ґрунтується на моделях, але узгоджується через діалог; а ефективність вимірюється не лише цифрами, а й рівнем соціального прийняття і моральної зрілості суспільства.

Key words: global problems, imperative, hunger, food security, food crisis, food policy, food risks, food market, food products, agricultural production, economic policy, differentiation, tax policy, tax system, tax incentives, benefits, taxes, fiscal measures, fiscal stability, targeted support programs, subsidies, customs tariffs, investment policy, investment activity, investments, investment arbitrage, speculative instruments, global capital, futures market, welfare policy, sustainability, supply chains, resources.

Ключові слова: глобальні проблеми, імператив, голод, продовольча безпека, продовольча криза, продовольча політика, продовольчі ризики, продовольчий ринок, продукти харчування, агровиробництво, економічна політика, диференціація, податкова політика, податкова система, податкові стимули, пільги, податки, фінансові заходи, фінансова стабільність, цільові програми підтримки, субсидії, митні тарифи, інвестиційна політика, інвестиційна діяльність, інвестиції, інвестиційний арбітраж, спекулятивні інструменти, глобальний капітал, ринок ф'ючерсів, політика добробуту, стійкість, ланцюги постачання, ресурси.

INTRODUCTION

The problem of food security today stands out not only as an issue of welfare for particular social groups but as a systemic challenge for both national and international policy. Its nature is multidimensional: the production base, access to resources, logistics, pricing, income distribution, institutional capacity, and external shocks form a complex network of interdependencies in which simple technical solutions can rarely be sustainable or effective.

For this reason, J. Tinbergen's approach, based on the principles of systemic modeling of economic policy, the criterion of consistency between goals and instruments, empirical verifiability, and the moral dimension of decision-making, proves to be a productive analytical tool for addressing the issue of food security. Tinbergen described policy as system design: to define objectives, identify available instruments, construct a model of interrelations, and ensure feedback mechanisms.

When this logic is applied to food security, it becomes evident that the first step must be a clear articulation of policy objectives in this domain. Food security should be understood not merely as the sufficient availability of food products at the national level but as the guarantee of all population groups' access to adequate, safe, and nutritious food in the long-term perspective. This implies setting several interrelated objectives: the sustainability of domestic production, price affordability for vulnerable groups, resilience of supply chains, ecological stability of agricultural systems, and the capacity to withstand external shocks.

Defining such objectives immediately reveals that they exceed the scope of what can be achieved by one or two instruments alone. This illustrates the main methodological

and practical value of Tinbergen's criterion: food security policy requires a diversified set of independent instruments and clear institutional coordination; otherwise, it risks becoming contradictory and ineffective.

THE REVIEW OF THE LITERATURE

The contemporary research on food security and economic policy evolves at the intersection of economic security, global transformation, and institutional adaptation. Studies on the challenges of national economic security in the context of global transformations emphasize the systemic nature of threats, risks, and resilience mechanisms [1; 2; 3]. Scholars underline that food security depends not only on economic capacity but also on institutional adaptability and policy coherence [4; 5].

Recent works stress the importance of flexible governance and differentiated policy instruments capable of addressing asymmetries between production, distribution, and consumption [6; 7]. This view connects directly with the broader debates on sustainable growth and the balance between economic efficiency and social equity [8; 9].

Within the post-war recovery discourse, attention is given to decentralization and the creation of adaptive systems of regional food governance [10; 11]. Research on global development strategies highlights that modernization and catch-up growth models require institutional coordination and cognitive alignment between policy goals and implementation mechanisms [12; 13; 14]. The analytical tradition of economic policy design, established through the systemic model of goal-instrument consistency [15], remains a foundation for modern

interpretations of food governance. However, later cognitive-evolutionary approaches demonstrate that policy effectiveness depends on how beliefs, ideologies, and perceptions shape collective decision-making [16]. Complementarily, the time-inconsistency concept emphasizes the importance of rule-based institutional frameworks to ensure policy stability and long-term commitment [17].

The resilience framework extends this logic toward adaptive governance, where stability arises from diversity and learning [18]. Discussions on globalization and inequality show how economic openness and market asymmetries generate paradoxes of stability and vulnerability [19; 20]. Literature on sustainable development integrates these findings into the broader concept of inclusive and human-centered growth [21-23], emphasizing that true food security exists only where freedom of choice and institutional trust reinforce one another.

Overall, the reviewed studies indicate a shift from technocratic and static governance models toward a cognitive-rational paradigm that combines analytical precision, adaptability, and ethical responsibility. This synthesis provides a conceptual foundation for developing resilient food policy under conditions of global uncertainty.

THE PURPOSE OF THE ARTICLE

In contemporary global political and economic thought, there emerges a pressing need to reconcile two types of rationality: instrumental rationality, which ensures coherence, logic, and measurability of decisions, and communicative rationality, which fosters trust, legitimacy, and cognitive alignment among participants in the policymaking process.

This need becomes particularly evident in the field of food policy, where decisions cannot be reduced to mere technical calculations yet cannot rely solely on political convictions or ideological slogans. The purpose of this article is to explore institutional mechanisms for bridging the gap between science and policy in addressing the challenges of food security.

RESEARCH RESULTS

J. Tinbergen [15] introduced to the scientific community a model of economic policy as the rational design of a system that integrates goals, instruments, and outcomes into a coherent logical structure. He demonstrated that political action can be organized scientifically if certain methodological principles are followed: clearly define objectives, match them with available instruments, build a model of interrelations, evaluate effectiveness, verify empirically, and adjust policy based on feedback. This concept laid the foundation for the analytical approach to policymaking, which became a classic framework for international organizations and national governments alike. At the same time, it contained a moral imperative: policy must serve humanity, combining efficiency with social justice, embodying a form of rational humanism.

In contrast, T. Slembeck [16] draws attention to the other side of the process. He views political decision-making not merely as a logical construct but as a cognitive-

communicative process involving not only data and models but also beliefs, expectations, ideological frameworks, and the cognitive limitations of participants. At the center of his theory lies the interaction between the economist-adviser and the policymaker, between knowledge and belief. Slembeck shows that a political decision becomes acceptable not when it is optimal according to the model, but when it attains cognitive legitimacy — when it aligns with the system of beliefs of those responsible for its implementation and support.

Applying Tinbergen's principles to the analysis of food security begins with distinguishing between data, instruments, and objectives. Data include climatic conditions, soil quality, technological capacity of the agricultural sector, demographic structure, and the country's position in global food markets. Instruments comprise fiscal measures, subsidies, customs tariffs, agricultural investment programs, logistical interventions, stock and reserve policies, and targeted support schemes for vulnerable populations. Objectives involve measurable outcomes of production, accessibility, distribution, and ecological sustainability.

A vital component of effective food policy is the differentiation of tax systems and the alignment of fiscal incentives with the goals of sustainable development. Tax policy in the agricultural sector should consider not only the fiscal imperative of revenue generation but also the investment imperative of developing productive capacity, innovation, logistics infrastructure, and food processing. Differentiated tax benefits for producers who adopt environmentally friendly technologies or create rural employment form not only economic incentives but also a socio-ethical framework of welfare policy. Thus, the system of fiscal instruments should be viewed as part of an integrated food security strategy, where taxation and investment interact as complementary institutions of resilience.

When the number of policy goals exceeds the number of truly independent instruments, it becomes impossible for a policy to be effective across all dimensions without prioritization and an adjustment of its instrumental toolkit. In the context of food policy, this means that a state cannot simultaneously pursue maximum domestic self-sufficiency, the lowest possible food prices for consumers, and zero negative environmental impacts if it possesses only one or two operative instruments. The practical outcome of Tinbergen's approach is thus the need to develop an efficiency matrix — to evaluate the influence coefficients of each instrument on each objective, determine time lags and side effects, and, through empirical data, identify combinations that minimize trade-offs.

For example, increasing fertilizer subsidies may quickly boost yields but also accelerate soil degradation and impose fiscal pressure on the budget, thereby limiting social support programs. Hence, the model must account for not only short-term outcomes but also long-term externalities. Time lags are equally important: investments in irrigation systems or crop genetic improvements yield results far later than temporary increases in procurement prices.

If one adopts Tinbergen's metaphor of policy as an evolutionary selection process, then a food crisis

represents a signal of systemic mismatch between existing instruments, established institutions, and environmental conditions. The evolutionary logic implies that the survival of the system depends on its ability to experiment with policy sets, learn from outcomes, and institutionalize successful solutions. In the context of food security, this means that countries should have the capacity to pilot programs, assess their impacts, and scale only those empirically validated as effective. Moreover, successful instruments may vary greatly between countries: one economy may prioritize infrastructure investment and logistics, while another focuses on improving market mechanisms or supporting smallholder networks.

Tinbergen's idea of feedback and the importance of statistics becomes particularly practical here: for a system to evolve toward greater resilience, it requires a well-developed information infrastructure — data on yields, prices, food accessibility, stock levels, soil quality, production costs, and climate losses. Without this, political decisions rely on intuition or political expediency rather than actual effects. Thus, institutional development must include both analytical agencies and data-collection networks, as well as mechanisms of accountability and transparency that make the policy's evolutionary process less chaotic and more governable.

Building upon Tinbergen's efficiency matrix, one can identify a set of instruments that collectively meet the core goals of food security.

The first category of instruments includes investments in productive capacity: modernization of irrigation systems, adoption of sustainable agricultural technologies, development of storage and processing infrastructure, and improved access to financing for small and medium-sized farmers. These instruments increase supply, reduce losses, and enhance shock resistance, though they require long-term implementation and significant capital inputs.

The second category consists of market and price instruments — price signaling systems, adjusted tariff regimes, targeted subsidies, and crop insurance schemes. Tinbergen's key guidance here is to evaluate not only direct effects on production but also side effects on income distribution and farmer incentives. For instance, general food subsidies may temporarily reduce consumer prices but also undermine investment motivation and productivity growth. Therefore, subsidies should be targeted or replaced with development grants and concessional loans.

The third category involves strategic reserves and logistics management systems. Here Tinbergen's emphasis on coordination resonates directly: state reserves must buffer temporary supply shocks, but their storage and deployment must be transparent and economically justified to prevent waste and corruption.

Finally, the fourth category encompasses social access mechanisms — targeted transfers, food vouchers, school meal programs, and nutritional support for vulnerable groups. This reflects Tinbergen's synthesis of efficiency and equity: food policy must not only increase aggregate supply but also ensure that growth reaches those in greatest need.

Combining the approaches of J. Tinbergen and T. Slembeck allows for the formulation of a dual model of food policy: on one hand, policy as the rational design of a

system (analytical, formalized, measurable), and on the other, policy as a cognitive-communicative process (interactive, adaptive, based on trust and shared meaning-making). In this model, the advisor and policymaker, the expert and the community, the state and international organizations do not operate as separate levels but as components of a single evolutionary mechanism in which knowledge continuously interacts with belief, and belief is tested against facts.

Applied to food policy, the Tinbergen model defines the rational structure of decision-making, while the Slembeck model provides the mechanism for its socio-cognitive implementation. The first answers the questions "what must be done" and "how to do it most efficiently," while the second addresses "how to persuade society to act coherently" and "how to make policy cognitively legitimate." For instance, reforming a system of food subsidies requires analytical justification (which instruments are more effective and which distort markets), but it also demands communicative support: the government must explain the reform's rationale, reduce cognitive resistance, and build public trust in its outcomes.

J. Tinbergen and T. Slembeck converge in their shared ambition to bridge the gap between knowledge and action. Tinbergen emphasizes the need for models as instruments of thought, while Slembeck views dialogue as a mechanism of understanding. Both argue, implicitly, that rationality cannot be purely technical; it is always embedded within social contexts, belief systems, and expectations. Therefore, true scientific rigor in policy does not mean eliminating values but rather making them explicit and testable.

This leads to the concept of cognitive-rational food security policy — an integrated approach combining analytical rigor with cognitive adaptability. It can be represented as a two-layer model. The first layer is analytical: constructing Tinbergen's matrix of goals and instruments, defining elasticities, assessing time lags, and balancing production, distribution, and ecological sustainability. The second layer is cognitive-communicative: fostering trust, creating cognitive maps for participants, organizing consultations, simulations, and information campaigns that help the public understand the complexity of the problem and accept its multidimensional nature.

The integration of these approaches has a clear practical dimension. Modern food crises often escalate not due to a shortage of resources but because of a deficit of cognitive coordination. Countries that implement rational policies without accounting for citizens' political beliefs and fears face protests and reform blockages, while those relying solely on rhetoric without models fall into inefficiency. The synthesis of Tinbergen's analytical logic and Slembeck's communicative reasoning helps avoid both extremes.

The key concept here is trust as a function of rationality. For Tinbergen, trust emerges as a result of consistent and predictable policy: when decisions are coherent, society believes in them. For Slembeck, trust is a communicative phenomenon — an outcome of mutual recognition and cognitive transparency. In food policy, these two dimensions merge: trust arises when

governments not only act logically but also explain the logic of their actions, when data are made public, and when the decision-making process becomes participatory.

CONCLUSIONS

We have substantiated the concept of cognitive-rational management of food risks, which assumes that every political action — from subsidies to import regulation — should be accompanied not only by an analytical assessment of its effects but also by a program of cognitive adaptation: explanation, stakeholder participation, and open discussion. In such a system, the expert acts not as a technical executor but as a facilitator of understanding, while the policymaker functions not merely as a decision-maker but as a communicator of social meaning. This represents the essence of T. Slembeck's ideas transposed into Tinbergen's framework of systemic thinking.

From a global perspective, the integration of Tinbergen and Slembeck's approaches opens the way for a new form of international governance of food security. Tinbergen's logic calls for the establishment of institutions to coordinate policies, whereas Slembeck's vision emphasizes mechanisms of cognitive cooperation, where countries not only align data but also form shared understandings of common goals. Here emerges the concept of global cognitive policy, in which international organizations act not as bureaucratic administrators but as centers of collective reasoning, helping nations synchronize beliefs, interpretations, and risk assessments.

In the context of global food security, misjudging time lags in policy implementation can lead to irregular cycles of overproduction and shortage, as well as political errors — for example, pre-election incentives aimed at immediate production growth that later generate crisis effects. Tinbergen's idea of feedback loops in policy systems becomes crucial here: establishing mechanisms for monitoring, interim evaluation, and adaptive correction is essential for keeping food policy aligned with real-world dynamics.

The synthesis of Tinbergen's structural rationalism and Slembeck's cognitive evolutionism offers a new horizon for understanding food policy. In a world where food systems face interconnected crises — climatic, energy-related, demographic, and geopolitical — it is not enough to possess accurate models of production, prices, or reserves. Equally vital is ensuring cognitive coherence among all participants in the process: governments, producers, consumers, international organizations, and academic communities. Without such alignment, even the most rational policy will remain purely declarative.

Thus, the combination of Tinbergen's and Slembeck's ideas is not eclectic but methodologically organic. Both thinkers sought ways to reconcile the rationality of science with the complexity of human action. Their integration enables the creation of a new framework for food policy — cognitive-rational humanism — in which decisions are data-driven but implemented through trust; planning is based on models yet coordinated through dialogue; and effectiveness is measured not only by numerical indicators but also by the level of social acceptance and moral maturity of society.

Fiscal and investment policy in the context of food security thereby acquire new meaning. They cease to be merely technical tools for resource redistribution and instead become components of cognitive-rational resilience. Differentiated tax systems, investment incentives for sustainable agriculture, and international tax agreements aimed at reducing food inequality are not merely economic measures but moral imperatives of global governance. In this sense, taxation and investment mechanisms become the key instruments for realizing cognitive-rational humanism in food policy.

Particular attention should be given to the interdependence between fiscal imperatives, investment dynamics, and the mitigation of global hunger. An effective tax system must ensure not only fiscal stability but also serve as a selective incentive mechanism for investments in food value chains — particularly in processing, innovative agroproduction, and sustainable logistics. Differentiated tax rates and targeted benefits for enterprises that enhance food accessibility provide a strategic linkage between social policy and development policy. Meanwhile, investment activity should evolve into an institutional mechanism of resilience — through financing agricultural infrastructure, supporting innovation in food technologies, and creating local markets that reduce import dependency. In this interaction among taxation, investment, and social programs arises the model of resilient food policy, where economic efficiency becomes a means of achieving humanitarian objectives.

An essential dimension of today's food paradox lies in the speculative nature of global capital. Financial flows, instead of supporting the real agricultural sector, are often concentrated in speculative instruments — grain futures, commodity derivative funds, and short-term investment products. This transforms food resources into financial assets, distancing them from their primary purpose of satisfying human needs. During periods of market volatility, speculative transactions can artificially inflate food prices, creating the illusion of scarcity even amid physical surplus. This results in a new form of food vulnerability — financial vulnerability, where security depends not on harvests but on market expectations. Overcoming this phenomenon requires integrating fiscal mechanisms to limit speculative profits with investment policies directing capital into real, long-term projects that strengthen the resilience of food systems.

The food futures market deserves particular scrutiny. Originally designed as a risk-hedging tool, it has gradually evolved into an autonomous sphere of financial speculation. Contracts for grains, oils, sugar, or coffee are increasingly traded not for hedging by producers but as assets of investment arbitrage. This disconnects exchange prices from real production costs and distorts the system of signals for farmers, exporters, and consumers. Instead of reducing uncertainty, futures markets often generate volatility, amplifying price fluctuations and deepening food vulnerability. Regulating these markets thus requires a new paradigm — one that combines financial discipline, contractual transparency, and fiscal accountability of participants. Only under these conditions can futures markets reclaim their original role as stabilizing instruments within the global food security system rather than sources of crisis propagation.

The problem of hunger on a global scale reflects not merely a shortage of food but a structural inefficiency of fiscal and investment systems. In most developing countries, tax policy remains focused primarily on the fiscal imperative of budget replenishment rather than on developing the productive capacities of the agricultural sector. Conversely, in developed economies, excessive financial concentration and speculative investment activity in food markets generate a deep imbalance between capital and real production. This asymmetry reproduces the paradox of hunger amid abundance, where resources accumulate not where they are needed, but where profitability is higher.

Overcoming this structural divide requires a systemic differentiation of tax mechanisms and a reorientation of investment policy toward food security objectives. A crucial task lies in aligning fiscal and investment imperatives with the principles of social justice, ecological responsibility, and cognitive-rational trust, which together form the foundation of resilient development within the global food system.

In this sense, food security becomes not only a technical challenge but a test of humanity's ability to unite reason and faith, science and communication, efficiency and justice. It is precisely this synthesis — where Tinbergen's logic meets Slembeck's evolutionary humanism — that offers a pathway to designing a food policy capable not only of feeding the world but also of making it wiser and more compassionate.

Література:

1. Булатова О. В., Захарова О. В., Карпенко О. І., Федоров Е. В. Економічна безпека країн в умовах сучасних глобальних трансформацій: виклики, загрози, ризики / за заг. ред. д.е.н., проф. О. В. Булатової. Київ: МДУ, 2024. 290 с.
2. Булатова О. В., Федоров Е. В. Виклики, загрози та ризики формування національної економічної безпеки: глобальний та національний рівень. Вісник Маріупольського державного університету. Серія: Економіка. 2022. Вип. 23. С. 52-65. <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2022-12-23-52-65>.
3. Булатова О., Панченко В., Іващенко О. Мегатренди міжнародного економічного розвитку і виклики економічній безпеці: потенціал управління політикою стійкості та протидії ризикам. Modeling the development of the economic systems. 2023. № 2. С. 215—222. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-8-29>.
4. Дугінець Г., Яценко О., Панченко В. Міжнародний досвід повоєнного відновлення: тригери соціально-економічного розвитку в умовах децентралізації. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. № 328 (2). С. 497—505. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-328-74>.
5. Лук'яненко Д. Г. Стратегії економічного розвитку в умовах глобалізації: монографія. К.: КНЕУ, 2001. 538 с.
6. Панченко В., Птащенко О. В., Резнікова Н. В., Карп В. С. Міжнародні стратегії зменшення економічних, соціальних і технологічних розривів між країнами: історичні паралелі адаптації моделей стрибкоподібного і наздоганяючого розвитку. 2025. Агросвіт. № 7 (квітень). С. 4—15. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.7.4>
7. Панченко В., Птащенко О., Резнікова Н., Карп В. (2025). Стрибокподібний і наздоганяючий розвиток як імператив модернізації та структурної трансформації азійських країн: історичні аспекти реалізації політики стимулювання експорту. Агросвіт, 6, 17-29. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.6.17>
8. Панченко В., Резнікова Н. Міжнародні стратегії економічного розвитку: навчальний посібник. Київ: АграрМедіа, 2025. 471 с.
9. Панченко В., Резнікова Н., Іващенко О. Стратегічний форсайт як інструмент протидії сучасним глобальним викликам економічній безпеці і нерівності: досвід ЄС для України у сприянні стійкості та сталості. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: економічні науки. 2023. № 4 (320). С. 31—39. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-5>
10. Панченко В. Г., Резнікова Н. В., Іващенко О. А. Форсайт як інструмент відповідального державного управління і стратегування міжнародної економічної політики в умовах загострення глобальних проблем розвитку. Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки. 2024. № 326 (1). С. 350—358. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-326-55>
11. Птащенко О. В., Кириленко О. П., Курцев О. Ю. Вплив цифрових трансформацій на розвиток сучасного економічного простору: людський капітал, інклюзія, безпека. Бізнес Інформ. 2024. № 7. С. 180-190. URL: https://www.businessinform.net/article/?year=2024&abstract=2024_7_0_180_190
12. Резнікова Н. В., Іващенко О. А. Перспективи формування нових центрів економічного зростання в умовах нової норми світової економіки як прояв неозалежності. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 11. С. 5—9.
13. Резнікова Н., Панченко В. Репортажі із цивілізаційних фронтів. На передовій міжнародної економічної політики. К.: Аграр Медіа Груп, 2023. 234 с.
14. Яценко О., Дугінець Г., Панченко В. Євроінтеграційні імперативи повоєнного відновлення України на засадах сталості: у пошуках джерел фінансування. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. № 334 (5). С. 616—623. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-93>.
15. Tinbergen J. On the Theory of Economic Policy. Amsterdam: North-Holland, 1952.
16. Slembeck T. The Formation of Economic Policy: Cognitive-Evolutionary Perspectives. Journal of Socio-Economics. 2003. Vol. 31. P. 243—256.
17. Kydland F. E., Prescott E. C. Rules Rather than Discretion: The Inconsistency of Optimal Plans. Journal of Political Economy. 1977. Vol. 85 (3). P. 473—491. <http://www.jstor.org/stable/1830193>
18. Walker B., Holling C. S., Carpenter S. R., Kinzig A. Resilience, Adaptability and Transformability in Social-Ecological Systems. Ecology and Society. 2004. Vol. 9(2). Article 5.
19. Rodrik D. The Globalization Paradox: Democracy and the Future of the World Economy. New York: W.W. Norton, 2011.

20. Stiglitz J. E. The Price of Inequality: How Today's Divided Society Endangers Our Future. New York: W.W. Norton, 2012.

21. Sachs J. D. The Age of Sustainable Development. New York: Columbia University Press, 2015.

22. Acemoglu D., Robinson J. A. Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty. New York: Crown Publishers, 2012.

23. Sen A. Development as Freedom. Oxford: Oxford University Press, 1999

References:

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

2. Bulatova, O. V. and Fedorov, E. V. (2022), "Challenges, threats and risks of shaping national economic security: global and national level", Visnyk Mariupols'koho derzhavnogo universytetu. Seriya: Ekonomika, vol. 23, pp. 52—65, <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2022-12-23-52-65>

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

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

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

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

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

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

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

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

11. Ptashchenko, O. V., 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", Business Inform, vol. 7, pp. 180-190, available at: https://www.businessinform.net/article/?year=2024&abstract=2024_7_0_180_190 (Accessed 22 July 2025)

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

13. Reznikova, N. and Panchenko, V. (2023), Reportazhi iz tsyvilizatsiynykh frontiv. Na peredovii mizhnarodnoi ekonomichnoi polityky [Reports from the Frontlines of Civilization: At the Forefront of International Economic Policy], Ahrar Media Hrup, Kyiv, Ukraine.

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

15. Tinbergen, J. (1952), On the Theory of Economic Policy, North-Holland, Amsterdam.

16. Slembeck, T. (2003), "Ideologies, beliefs, and economic advice: A cognitive-evolutionary view on economic policy-making", The Evolutionary Analysis of Economic Policy, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK & Northampton, MA, pp. 128—159.

17. Kydland, F. E. and Prescott, E. C. (1977), "Rules Rather than Discretion: The Inconsistency of Optimal Plans", Journal of Political Economy, vol. 85 (3), pp. 473—491, available at: <http://www.jstor.org/stable/1830193>

18. Walker, B., Holling, C. S., Carpenter, S. R. and Kinzig, A. (2004), "Resilience, adaptability and transformability in social-ecological systems", Ecology and Society, vol. 9 (2), art. 5.

19. Rodrik, D. (2011), The Globalization Paradox: Democracy and the Future of the World Economy, W.W. Norton, New York, USA.

20. Stiglitz, J. E. (2012), The Price of Inequality: How Today's Divided Society Endangers Our Future, W.W. Norton, New York, USA.

21. Sachs, J. D. (2015), The Age of Sustainable Development, Columbia University Press, New York, USA.

22. Acemoglu, D. and Robinson, J. A. (2012), Why Nations Fail: The Origins of Power, Prosperity, and Poverty, Crown Publishers, New York, USA.

23. Sen, A. (1999), Development as Freedom, Oxford University Press, Oxford, UK.

Стаття надійшла до редакції 29.10.2025 р.

О. В. Костюнік,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки і підприємництва,
Національний технічний університет України
"Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4138-7646>
М. О. Дергальюк,
д. е. н., доцент, доцент кафедри економіки і підприємництва,
Національний технічний університет України
"Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9244-1625>
Т. Г. Щепіна,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки і підприємництва,
Національний технічний університет України
"Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8538-1145>
А. Ю. Позребняк,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки і підприємництва
Національний технічний університет України
"Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2421-476X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.21.52

ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ СТАНОВЛЕННЯ ЦИФРОВОЇ ЕКОНОМІКИ

О. Kostyunik,
PhD in Economics, Associate Professor, Department of Economics and Entrepreneurship,
National Technical University of Ukraine
"Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"
M. Derhaliuk,
Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Economics and Entrepreneurship,
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"
T. Shchepina,
PhD in Economics, Associate Professor, Department of Economics and Entrepreneurship,
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"
A. Pohrebniak,
PhD in Economics, Associate professor of the Department of Economics and entrepreneurship
National Technical University of Ukraine Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

FORMATION OF THE FINANCIAL SECURITY SYSTEM OF IT ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF THE FORMATION OF THE DIGITAL ECONOMY

Стаття присвячена обґрунтуванню теоретичних основ та розробці практичних рекомендацій щодо формування системи фінансової безпеки ІТ-підприємств в умовах становлення цифрової економіки.

Досліджено динаміку кількості діючих суб'єктів господарювання за КВЕД: 62.01 комп'ютерне програмування і встановлено частку збиткових підприємств сектору протягом досліджуваного періоду на рівні 27,6—32,7%. На основі аналізу фінансових результатів діяльності ІТ-

підприємств протягом 2020—2024 рр. виявлено нестійку тенденцію показника рентабельності. Оцінка показників фінансової безпеки (коефіцієнтів фінансової стійкості, фінансової автономії, фінансової залежності та ліквідності) показала їх відповідність нормативам, крім коефіцієнта фінансової залежності. Визначено позитивний і негативний вплив цифрової трансформації економіки на фінансову безпеку.

Ключовим науковим результатом дослідження є розробка структурно-логічної схеми системи фінансової безпеки ІТ-підприємств України в умовах цифровізації та авторське дефініція поняття "фінансова безпека ІТ-підприємств".

The article is devoted to substantiating the theoretical foundations and developing practical recommendations for the formation of a financial security system for IT enterprises in the context of the formation of the digital economy.

The author's definition of the concept of financial security of IT enterprises is given as their ability to survive economic downturns and external shocks, while maintaining solvency, continuity of operating activities and effective distribution of funds, which is assessed using such indicators as liquidity, profitability and debt management. The dynamics of the number of operating business entities under the KVED is studied: 62.01 computer programming and the share of unprofitable enterprises is established, which amounted to 27.6—32.7% during the study period. Based on the analysis of the financial performance of IT enterprises during 2020—2024, an unstable trend of the profitability indicator was revealed — falling in 2019, 2021 and 2023 and growing in 2020 and 2024. The assessment of financial security indicators based on the calculation of the coefficients of financial stability, financial autonomy, financial dependence and liquidity showed their compliance with the standards, except for the coefficient of financial dependence, which showed a small share of attracted capital (4-11%). Conclusions on the financial condition of IT sector enterprises are formulated: financial stability- 10 leading IT companies, whose total income in 2024 amounted to UAH 56.48 billion; multidirectional dynamics of income; preserved profitability; heterogeneity of indicators of individual companies. It is pointed out that it is necessary to strengthen the financial security of enterprises. Factors that negatively affect the financial security of IT enterprises are disclosed, such as: war and global processes; problems with personnel and booking of qualified employees; reduced export revenues; legislative changes regarding business taxation. The positive and negative impact of digital transformation of the economy on financial security is determined. A structural and logical scheme of the financial security system of Ukrainian IT enterprises in the context of digitalization has been developed.

Ключові слова: фінансова стійкість, ІТ-підприємства, цифрова трансформація економіки, система фінансової безпеки.

Key words: financial stability, it enterprises, digital transformation of the economy, financial security system.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Фінансова безпека підприємств є одним з найважливіших компонентів національної безпеки будь-якої країни, оскільки підприємства є основними платниками податків, які формують дохідну частину бюджету і створюють робочі місця. Рівень заробітної плати, купівельна спроможність населення, рівень безробіття та валовий внутрішній продукт залежать від їх фінансового стану. Тому необхідно постійно контролювати фінансовий стан і фінансову стійкість компаній, щоб уникнути фінансової кризи і подальшого банкрутства.

У сучасних умовах зростає потреба у формуванні та модернізації існуючих механізмів захисту фінансових ресурсів для забезпечення високого рівня фінансової безпеки суб'єктів господарювання, з урахуванням нових ризиків та можливостей цифрової трансформації економічної діяльності підприємств.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми фінансової безпеки підприємств та управління нею стали об'єктом дослідження багатьох науковців. Так, у статті В. Вудвуд і О. Батієвської розглядається сутність поняття "фінансова безпека підприємства" та різні підходи до його трактування, надано практичні рекомендації щодо подолання зовнішніх та внутрішніх загроз фінансовій безпеці підприємства [1]. Метою дослідження Л. Докієнко, Н. Гринюк, І. Брітченко, В. Тринчук, В. Левченко є обґрунтування методичного підходу до оцінки фінансової безпеки підприємства, що базується на використанні модельного набору для визначення її параметрів залежно від характеристик фінансової діяльності та пов'язаного з нею рівня ризику [2]. У роботі Л. Докієнко дано обґрунтування альтернативного підходу до оцінки рівня фінансової

безпеки підприємств на основі використання моделі модифікованої та скоригованої фінансової звітності [3]. Дослідження В. Руденко, Х. Похрищук, Н. Головай, А. Долюк, О. Москвичової присвячене проблемі управління фінансовою безпекою підприємств в умовах невизначеності з урахуванням системного, процесного, механістичного та стратегічного підходів [4]. Авторами джерела [5] П. Григорук, Н. Хрущ і С. Григорук запропоновано науково-методичний підхід до побудови композитного індексу фінансової безпеки та визначення його рівня на основі подвійного використання шкали бажаності Харрінгтона.

Основні теоретико-методичні положення щодо особливостей забезпечення економічної та фінансової безпеки підприємств в умовах цифрової економіки знайшли відображення в наукових доробках як вітчизняних, так і зарубіжних учених. У статті С. Лесун проаналізовано наукові підходи до визначення сутності поняття фінансової безпеки підприємств, розкрито складові фінансової безпеки підприємства в умовах цифровізації [6]. Авторами А. Мекед, М. і З. Варналій розкрито вплив цифровізації на діяльність підприємств та організацію їх фінансової безпеки, переваги та проблеми адаптації до умов цифрового середовища [7]. Дослідження Л. Яструбецької, М. Орел, Н. Гавриленко, О. Тонких, В. Єфімова присвячене оцінці стану фінансової безпеки суб'єктів господарювання в умовах цифрової трансформації, показано взаємозв'язок між показниками фінансової безпеки та цифровізації [8]. Метою статті А. Погребняк, В. Титикало, О. Кальченко, Н. Антипенко, В. Кирій є розробка організаційно-економічного механізму забезпечення фінансової безпеки підприємства, що базується на таксономічному аналізі фінансової безпеки компанії в умовах глобальної цифровізації [9]. Предметом дослідження О. Кухар, Ю. Кравчик, О. Бречко є аналіз ролі цифрової трансформації як одного з факторів забезпечення економічної безпеки підприємств [10]. У роботі І. Румик і П. Пузирової розкрито концептуальні підходи до забезпечення фінансової безпеки ІТ-компаній в контексті розумної економіки та цифровізації, що сприятимуть адаптації ІТ-компаній до нових економічних реалій, зберігаючи при цьому свою фінансову стабільність та конкурентоспроможність на ринку [11].

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Однак, не дивлячись на різноманітність і велику кількість наукових публікацій, що присвячені теоретичному обґрунтуванню та наданню практичних рекомендацій щодо організації фінансової безпеки на підприємстві, додаткової систематизації та досліджень потребують питання формування системи фінансової без-

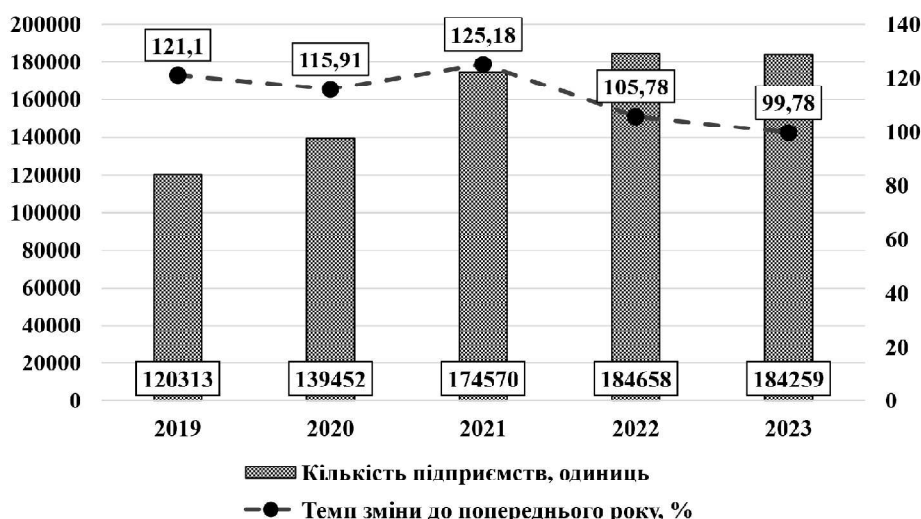


Рис. 1. Кількість діючих суб'єктів господарювання за КВЕД: 62.01 комп'ютерне програмування у 2019–2023 рр.

Джерело: розроблено автором на основі [12].

пеки ІТ-підприємств України в умовах становлення цифрової економіки.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті обґрунтування теоретичних основ та розробка практичних рекомендації щодо формування системи фінансової безпеки ІТ-підприємств в умовах становлення цифрової економіки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

ІТ-галузь України залишається одним із найбільш динамічних і найгнучкіших секторів економіки навіть в умовах затяжної війни. Попри складну безпекову ситуацію, вона продовжує працювати, шукати нові рішення та формувати експортно-орієнтований продукт. За даними Державної служби статистики України протягом 2019–2023 рр. за КВЕД 62.01 комп'ютерне програмування функціонувало суб'єктів господарювання: у 2019 р. — 120313 одиниць, у 2020 р. — 139452, у 2021 р. — 174570, у 2022 р. — 184658, у 2023 р. — 184259. одиниць (рис. 1).

На нашу думку, фінансова безпека (стійкість) ІТ-підприємств — це їхня здатність переживати економічні спади та зовнішні потрясіння, зберігаючи при цьому платоспроможність, безперервність операційної діяльності та ефективний розподіл коштів, що оцінюється за допомогою таких показників, як ліквідність, прибутковість та управління боргом.

Такі фактори, як високі ціни, волатильність ринку, зростання процентних ставок, геополітичні ризики та зростання вартості капіталу, можуть створювати фінансову вразливість. Ефективне управління, включаючи раціональне збалансування активів і пасивів і впровадження сильної системи внутрішнього контролю та попередження, має вирішальне значення для виявлення та пом'якшення цих загроз і забезпечення довгострокової стійкості [13].

У таблиці 1 представлено фінансові результати діяльності підприємств за КВЕД: 62.01 комп'ютерне про-

грамування протягом 2020—2024 рр. Як видно з таблиці частка ІТ-підприємств, які отримали збиток протягом досліджуваного періоду, коливається в межах 27,6—32,7 %, тобто одна третина усіх підприємств.

Хоча ІТ-індустрія демонструє стійкість порівняно з іншими секторами, компанії сфери в Україні мають проблеми, пов'язані з наслідками війни (евакуація фахівців, безпекові ризики, перебої з електропостачанням), глобальними економічними факторами (світова рецесія, скорочення попиту на ІТ-послуги), які негативно впливають на їх фінансовий стан:

1. Війна і глобальні процеси. Повномасштабне вторгнення РФ в Україну призвело до перебоїв в подачі електроенергії та інших проблем, що впливають на безперервність роботи, що створило загрозу безпеці: Ще одним наслідком війни є вимушена міграція, адже багато компаній були змушені евакуювати своїх фахівців та/або відкривати офіси за кордоном для забезпечення безперебійної роботи та укладання нових контрактів. Наразі глобальна економічна рецесія призвела до загального зниження попиту на ІТ-послуги, особливо в певних секторах.

2. Проблеми з персоналом та бронюванням кваліфікованих працівників. Непрозорість і складність процесів бронювання працівників заважає роботі компаній, а скорочення кількості вакансій на світовому ІТ-ринку і в Україні ускладнює пошук роботи для фахівців. До того ж багато висококваліфікованих ІТ-фахівців переїхали за кордон, що створює брак персоналу і знижує конкурентоспроможність українського ІТ-сектора.

3. Зниження експортних надходжень. Вітчизняні ІТ-компанії основний дохід отримують від експорту, тому його скорочення безпосередньо вплинуло на їх фінансовий стан. У 2024 р. обсяг ІТ-експорту в першому півріччі 2024 р. склав близько 3,21 млрд дол., що на 5 % (або на 1170 млн дол.) менше, ніж за аналогічний період 2023 р. [15].

4. Законодавчі зміни щодо оподаткування бізнесу: скасування податкових пільг, включаючи звільнення від ПДВ, знижує конкурентоспроможність українських компаній. Прийняття закону 11416-д, який збільшило податкове навантаження, викликало хвилю закриття ФОПів.

Таблиця 1. Динаміка фінансових результатів діяльності підприємств за КВЕД: 62.01 комп'ютерне програмування протягом 2020—2024 рр.

Рік	Чистий прибуток (збиток), тис. грн	Темп зміни до попереднього року, %	Підприємства, які одержали прибуток		Підприємства, які одержали збиток	
			у % до загальної кількості підприємств	Фінансовий результат, тис. грн	у % до загальної кількості підприємств	Фінансовий результат, тис. грн
2020	4374407,2	162,0	72,4	4896358,3	27,6	521951,1
2021	5247631,2	120,0	71,9	5863097,3	28,1	615466,1
2022	9754921,1	185,9	67,3	11270582,4	32,7	1515661,3
2023	11471689,4	117,6	68,1	12753074,2	31,9	1281384,8
2024	16450849,2	143,4	69,5	17941013,6	30,5	1490164,4

Джерело: розраховано автором на основі [14].

Таблиця 2. Рентабельність операційної та всієї діяльності підприємств за КВЕД: 62.01 комп'ютерне програмування протягом 2020—2024 рр.

Показники	Рік					
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Рівень рентабельності операційної діяльності підприємств, %	6,4	8,3	7,2	10,5	10,3	12,7
Темп зміни до попереднього року, в.п.	-1,3	1,9	-1,1	3,3	-0,2	2,4
Рівень рентабельності всієї діяльності підприємств, %	4,8	6,1	5,4	7,7	8,7	10,1
Темп зміни до попереднього року, в.п.	-0,8	1,3	-0,7	2,3	1	1,4

Джерело: розраховано автором на основі [12].

Лише за кілька тижнів грудня 2024 р. у в ІТ-галузі припинили діяльність понад 5 тис. таких підприємств [16].

Фінансова безпека стосується можливостей бізнесу покрити всі свої витрати та мати достатньо коштів для виживання. Вона також стосується досягнення підприємцем рівня доходу, який дозволить йому підтримувати життєздатний бізнес [17].

Для аналізу компанії або бізнес-підрозділу з метою виявлення та оцінки поточних і майбутніх можливостей, ризиків, прибутковості, потенціалу та цінностей (наприклад, оцінка кредитоспроможності) використовуються показники фінансової безпеки та платоспроможності [18]. Отже, оцінка фінансових показників підприємств та визначення напрямків для їх покращення є дуже важливими.

Одним із елементів фінансової безпеки є рентабельність — показник успіху та ефективності бізнес-операцій. Це — генерування прибутку, що допомагає покривати витрати та дає змогу інвестувати в майбутнє зростання. З таблиці 2 видно, рівень рентабельності опера-

Таблиця 3. Динаміка показників фінансового стану підприємств за КВЕД: 62.01 комп'ютерне програмування у 2020—2024 рр.

Рік	Необоротні активи	Оборотні активи	Власний капітал	Довгострокові зобов'язання і забезпечення	Поточні зобов'язання і забезпечення
2020	8122297,4	21278820,8	16970003,4	1548791,8	10884153,1
2021	10072106,2	25022129,6	20634817,9	1242296,5	13218456,7
2022	9921761,9	39687410,4	30459583,3	1259593,8	17892460,8
2023	11326732,8	52747064,8	42228879,8	1623882,7	20223561,4
2024	14608479,4	70681877,3	53405764,5	2862145,9	29023341,8

Джерело: побудовано автором на основі [12].

Таблиця 4. Показники фінансової безпеки (стійкості) підприємств за КВЕД: 62.01 комп'ютерне програмування у 2020–2024 рр.

Рік	Коефіцієнт фінансової стійкості	Коефіцієнт фінансової автономії (незалежності)	Коефіцієнт фінансової залежності	Коефіцієнт поточної ліквідності (покриття):
Нормативне значення	>0,7–1	>0,5	<1	>1,5–2
2020	0,6	0,6	0,09	2,0
2021	0,6	0,6	0,06	1,9
2022	0,6	0,6	0,04	2,2
2023	0,7	0,7	0,04	2,6
2024	0,5	0,6	0,05	2,4

Джерело: розраховано автором на основі [12].

ційної діяльності ІТ-підприємств протягом 2020–2024 рр. мав нестійку тенденцію — падіння у 2019, 2021 і 2023 рр. та зростання у 2020 і 2024 рр.

Стан показників фінансової стійкості підприємства традиційно розглядається як основний фактор, що забезпечує його фінансову безпеку, оскільки вони відображають кінцевий результат його діяльності. Для проведення розрахунків використано статистичні дані Державної служби статистики щодо фінансового стану підприємств за КВЕД: 62.01 комп'ютерне програмування (табл. 3).

Фінансова безпека є здатністю компанії виконувати поточні зобов'язання, справлятися з непередбаченими подіями та прагнути довгострокових цілей. Проведена оцінка показників фінансової стійкості (безпеки) на основі розрахунку коефіцієнтів фінансової стійкості, фінансової автономії, фінансової залежності та ліквідності показала їх відповідність нормативам, крім коефіцієнта фінансової залежності. Наразі частка залученого капіталу підприємств складає лише 4–11% отже, компаніям необхідно активніше використовувати залучений капітал, однак в умовах війни це поки що неможливо (табл. 4).

Оцінка фінансового стану українських ІТ-компаній показує неоднозначну картину: хоча загальний дохід

у 2024 р. зріс, однак це було пов'язано з інфляцією. У 2024 р. ІТ-компанії проявили стійкість. Незважаючи на виклики, спричинені повномасштабним вторгненням, компанії зосереджуються на збереженні своїх позицій та адаптації до змін на світовому ринку.

Фінансова стабільність сфери підтверджується й результатами діяльності 10 провідних ІТ-компаній України, сукупний дохід яких у 2024 р. десяти склав 56,48 млрд грн, що на 1% більше, ніж у попередньому році [19] (рис. 2).

Ключові висновки про фінансовий стан:

Різностямованість динаміки доходів. Номінальний дохід ІТ-компаній зріс у 2024 р. у гривневому вираженні внаслідок девальвації національної валюти, наразі в доларовому еквіваленті фактичного росту не спостерігалось.

Збережено прибутковість. Незважаючи на війну, більшість компаній демонструють позитивні фінансові результати.

Неоднорідність показників. Спостерігається значна неоднорідність темпів росту фінансових показників окремих компаній.

На фінансову безпеку ІТ-підприємств також різноманово впливає цифрова трансформація економіки, насамперед, підвищуючи ефективність та створюючи нові бізнес-моделі, разом з тим, підвищуючи ризики, такі як кіберзагрози та шахрайство. Отже, цифровізація надає можливості для фінансової безпеки ІТ-підприємств:

1. Підвищення ефективності: автоматизація рутинних фінансових завдань, таких як податкові перевірки, за допомогою таких інструментів, як штучний інтелект, може оптимізувати операції і скоротити кількість помилок, пов'язаних з ручним введенням даних.

2. Покращене управління ризиками: передові технології, такі як великі дані та штучний інтелект, дозволяють краще аналізувати, прогнозувати та управляти фінансовими ризиками.

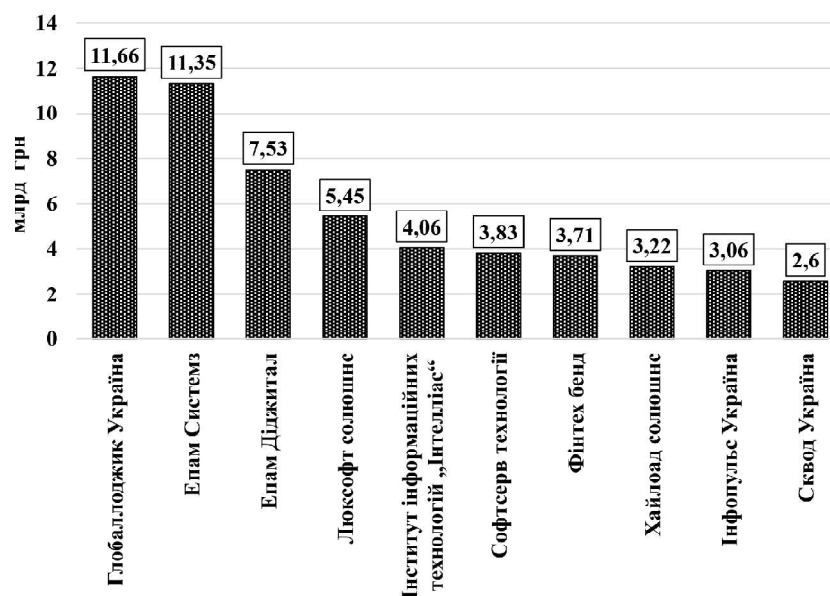


Рис. 2. Топ-10 ІТ-компаній за доходами за 2024 р.

Джерело: [19].



Рис. 3. Структурно-логічна схема системи фінансової безпеки ІТ-підприємств України в умовах цифровізації

3. Нові бізнес-моделі: Цифрова трансформація дозволяє створювати нові і більш ефективні бізнес-моделі, які при правильному управлінні можуть привести до підвищення фінансової стабільності.

4. Вдосконалений фінансовий моніторинг: цифрові інструменти покращують можливість відстежувати фінансові показники та заходи безпеки в режимі реального часу.

Однак вона також створює ризики для фінансової безпеки: кіберзагрози: зростаюча залежність від цифрових активів, онлайн-транзакцій і хмарних сервісів розширює можливості для кіберзлочинних атак; фінансове шахрайство: цифрова трансформація може створити нові можливості для фінансового шахрайства, якщо воно не повністю захищене; зміни в законодавстві: швидкі темпи цифрових змін вимагають від компаній адаптації до мінливих правових і регулятивних умов, що створює потенційні фінансові ризики і ризики дотримання вимог законодавства. Взаємозв'язок фінансових і цифрових транзакцій створює нові, складні ризики, які важко оцінити і якими важко управляти.

На рисунку 5 представлено структурно-логічну схему системи забезпечення фінансової безпеки ІТ-підприємств України в умовах цифровізації (рис.3).

Отже, формування системи фінансової безпеки включає:

Системне управління: комплексний підхід, який поєднує цифрову трансформацію з управлінням фінансовими ризиками, а не розглядає їх як окремі проблеми.

Інвестування в кібербезпеку: використовувати надійні заходи безпеки, включаючи ті, що надаються третіми сторонами, для захисту фінансових даних та транзакцій, особливо в міру зростання електронної комерції.

Адаптація до змін середовища та впровадження інновацій: слід змінювати свої бізнес-моделі відповідно до вимог цифрової економіки та використовувати нові технології для ефективного управління ризиками та їх прогнозування.

Підвищення кваліфікації персоналу: необхідно навчати персонал передовим методам забезпечення кібербезпеки та формувати навички управління фінансовими ризиками в цифровому середовищі.

Посилення фінансового моніторингу: постійно вдосконалювати систему фінансового моніторингу, щоб не відставати від зростаючої складності та швидкості цифрових транзакцій.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Фінансова стабільність є основою довгострокового успіху компанії. Досягнення фінансової стабільності — це безперервний шлях, який вимагає постійного моніторингу та коригування. Завдяки ретельному плануванню та раціональному фінансовому управлінню компанія може створити міцну основу для

зростання та стійкості. Для забезпечення успіху на конкурентних ринках, компанії повинні бути проактивними, використовуючи різноманітні методи та заходи зростання стійкості в умовах економічної невизначеності.

Отже, фінансова безпека ІТ-підприємств є їхньою здатністю переживати економічні спади та зовнішні потрясіння, зберігаючи при цьому платоспроможність, безперервність операційної діяльності та ефективний розподіл коштів, що оцінюється за допомогою таких показників, як ліквідність, прибутковість та управління боргом.

Основою формування системи фінансової безпеки повинен стати комплексний підхід, який включає адаптацію бізнес-моделей, посилення кібербезпеки, навчання персоналу, модернізацію фінансового моніторингу та підвищення стійкості за допомогою автоматизації та інструментів управління ризиками, таких як штучний інтелект і блокчейн. Це має вирішальне значення для підтримки стабільності, конкурентоспроможності та довгострокової стійкості.

Перспективою подальших досліджень можуть стати стратегічне планування фінансової безпеки ІТ-підприємств на основі дорожнього картування або розробки стратегічних карт.

Література:

1. Вудвуд В. В., Батієвська О. В., Фінансова безпека підприємства: сутність, цілі, принципи та шляхи забезпечення. Підприємництво і торгівля. 2019. Вип. 25. С. 89—93. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Torg_2019_25_14.
2. Larysa Dokiienko, Nataliya Hrynyuk, Igor Britchenko, Viktor Trynchuk, Valentyna Levchenko. Determinants of enterprise's financial security[J]. Quantitative Finance and Economics, 2024, 8 (1): 52—74. doi: 10.3934/QFE.2024003
3. Dokiienko, L. Financial security of the enterprise: an alternative approach to evaluation and management. Business, Management and Economics Engineering, 2021. 19 (2), 303—336. <https://doi.org/10.3846/bmee.-2021.14255>.
4. Rudenko, V., Pohrishchuk, H., Holovay, N., Doliuk, A., Moskvichova, O. Financial Security Management of Enterprises in Conditions of Uncertainty. In: Semenov, A., Yepifanova, I., Kajanova, J. (eds) Data-Centric Business and Applications. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies, 2025. Vol 240. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-81557-7_2
5. Hryhoruk, Pavlo & Khrushch, Nila & Grygoruk, Svitlana. Model for assessment of the financial security level of the enterprise based of the desirability scale. SHS Web of Conferences. 2019. <https://doi.org/10.1051/shsconf/20196503005>
6. Лесун, С. Фінансова безпека підприємств та її особливості в умовах цифрової економіки. Проблеми і перспективи економіки та управління, 2024. (3(39), 341—352. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-341-352](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-341-352)
7. Mekhed, A., & Varnalii, Z. FINANCIAL SECURITY OF ENTERPRISES IN THE DIGITAL ECONOMY. Socio-Economic Relations in the Digital Society, 2021. 3(42), 55-61. [https://doi.org/10.18371/2221-755x3\(42\)2021253524](https://doi.org/10.18371/2221-755x3(42)2021253524)
8. Yastrubetska, L., Orel, M., Havrylenko N., Tonkykh, O., & Yefimov, V.. Financial security management under the conditions of digitalization: the state and business entities. International Journal of Computer Science and Network Security, 21 (10), 2021. 310—316. doi:10.22937/ijcsns.2021.21.10.44
9. Pohrebniak, Anna & Tytykalo, Volodymyr & Kalchenko, Olha & Antypenko, Nadiia & Kyriy, Valentyna. The Organizational and Economic Mechanism to Ensure the Financial Security of companies in the Conditions of Global Digitalization. Revista de la Universidad del Zulia. 15. 2023. 521—542. 10.46925/rdluz.42.29.
10. Kukhar, O., Kravchuk, Y., & Brechko, O. DIGITAL TRANSFORMATION AS A FACTOR IN ENSURING ECONOMIC SECURITY OF ENTERPRISES. Baltic Journal of Economic Studies, 9 (5), 2023. 143—152. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-5-143-152>
11. Romyk, Ihor & Puzyrova, Polina. CONCEPTUAL APPROACHES TO ENSURING FINANCIAL SECURITY OF IT COMPANIES IN THE CONTEXT OF SMART ECONOMY AND DIGITALISATION. Economics, Finance and Management Review. 2025. 85-97. 10.36690/2674-5208-2025-1-85-97.
12. Діяльність підприємств. Економічна діяльність. Економічна статистика. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 03.10.2025).
13. Yemelyanov, O.Y., Petrushka, I.M., Petrushka, T.O., Tuts, I.O., Dzhezdzhula, V. Modelling and Information Support for Assessing the Potential for Increasing the Financial Stability of Enterprises. In: Semenov, A., Yepifanova, I., Kajanova, J. (eds) Data-Centric Business and Applications. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies, Vol 195. 2024/ Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-54012-7_9
14. Фінансові результати до оподаткування підприємств за видами економічної діяльності (з урахуванням банків) (2010—2024). Діяльність підприємств. Державна служба статистики України. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 03.10.2025).
15. Експорт ІТ-послуг з України скоротився на 5%. Війна — одна з причин, насправді ж проблеми глобальніші. Коли очікувати відновлення ІТ-галузі? URL: <https://forbes.ua/innovations/yak-globalni-it-kompanii-adaptuyutsya-do-viklikiv-sogodennya-ta-koli-ochikuvati-vidnovlennya-it-galuzi-27112024-25124> (дата звернення: 05.10.2025)/
16. Христина Танчак. Українське ІТ у 2025 році: адаптація, нові виклики та напрямки для росту. 28 липня 2025. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/ukrayinske-it-u-2025-rocz-adaptacziya-novi-vikliki-ta-napryamki-dlya-rostu> (дата звернення: 05.10.2025).
17. Business aims and objectives — Edexcel. Financial aims and objectives. URL: <https://www.bbc.co.uk/bitesize/guides/zkhby9q/revision/2#:~:text=Financial%20security%20relates%20to%20a,to%20keep%20the%20business%20operating>. (accessed 30 September 2025).
18. Schawel, C., Billing, F. (2018). Kennziffern finanzieller Sicherheit und Solvenz. In: Top 100 Management Tools. Springer Gabler, Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-18917-4_46

19. Дохід топ-10 айті-компаній в Україні виріс лише на 1% за рік. Як змінився перелік ІТ-лідерів за рік. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/index-it-2025> (дата звернення: 18.10.2025).

20. Torkildson A. Protecting Your Business: Essential Measures for Financial Security. July 25, 2024. URL: <https://www.score.org/utah/resource/eguide/protecting-your-business-essential-measures-financial-security> (accessed 14 October 2025).

References:

1. Vudvud, V. V. and Batiievska, O. V. (2019), "Financial security of the enterprise: the essence, goals, principles and ways to ensure", *Pidpriemnytstvo i torhivlia*, vol. 25, pp. 89—93.

2. Dokiienko, L. Hrynyuk, N. Britchenko, I. Trynchuk, V. and Levchenko, V. (2024), "Determinants of enterprise's financial security[J]", *Quantitative Finance and Economics*, vol. 8 (1), pp. 52—74. doi:10.3934/QFE.2024003

3. Dokiienko, L. (2021), "Financial security of the enterprise: an alternative approach to evaluation and management", *Business, Management and Economics Engineering*, vol. 19 (2), pp. 303—336. <https://doi.org/10.3846/bmee.2021.14255>

4. Rudenko, V. Pohrishchuk, H. Holovay, N. Doliuk, A. and Moskvichova, O. (2025), "Financial Security Management of Enterprises in Conditions of Uncertainty", *Data-Centric Business and Applications. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*, vol. 240. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-81557-7_2

5. Hryhoruk, P.M. Khrushch, N.A. and Grygoruk S.S. (2019), "Model for Assessment of the Financial Security Level of the Enterprise Based on the Desirability Scale", *The 8th International Conference on Monitoring, Modeling & Management of Emergent Economy, Ukraine, Odessa*, available at: <https://doi.org/10.1051/shsconf/20196503005> (Accessed 03 October 2025).

6. Lesun, S. (2024), "Financial security of enterprises and its features in the digital economy", *Problemy i perspektyvy ekonomiky ta upravlinnia*, vol. 3 (39), pp. 341—352. [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3\(39\)-341-352](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2024-3(39)-341-352)

7. Mekhed, A. and Varnalii, Z. (2021), "Financial security of enterprises in the digital economy", *Socio-Economic Relations in the Digital Society*, vol. 3 (42), pp. 55—61. [https://doi.org/10.18371/2221-755x3\(42\)2021253524](https://doi.org/10.18371/2221-755x3(42)2021253524)

8. Yastrubetska, L. Orel, M. Havrylenko, N. Tonkykh, O. and Yefimov, V. (2021), "Financial security management under the conditions of digitalization: the state and business entities", *International Journal of Computer Science and Network Security*, vol. 21 (10), pp. 310—316. doi:10.22937/ijcsns.2021.21.10.44

9. Pohrebniak, A. Tytykalo, V. S. Kalchenko, O. Antypenko, N. and Kyrii, V. (2023), "The organizational and economic mechanism to ensure the financial security of companies in the conditions of global digitalization", *Revista de la Universidad del Zulia*, vol. 15, pp. 521—542. doi:10.46925//rdluz.42.29

10. Kukhar, O. Kravchuk, Y. and Brechko, O. (2023), "Digital transformation as a factor in ensuring economic security of enterprises", *Baltic Journal of Economic*

Studies, vol. 9 (5), pp. 143—152. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2023-9-5-143-152>

11. Rymyk, I. and Puzyrova, P. (2025), "Conceptual approaches to ensuring financial security of it companies in the context of smart economy and digitalisation", *Economics, Finance and Management Review*. vol. 1 (21), pp. 85—97. doi:10.36690/2674-5208-2025-1-85-97.

12. State Statistics Service of Ukraine (2025), "Activities of enterprises. Economic activity. Economic statistics", available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 03 October 2025).

13. Yemelyanov, O.Y. Petrushka, I.M. Petrushka, T.O. Tuts, I.O. and Dzhedzhula, V. (2024), "Modelling and Information Support for Assessing the Potential for Increasing the Financial Stability of Enterprises", *Data-Centric Business and Applications. Lecture Notes on Data Engineering and Communications Technologies*, vol 195. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-031-54012-7_9

14. State Statistics Service of Ukraine (2025), "Financial results before taxation of enterprises by type of economic activity (including banks) (2010—2024)", available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 03 October 2025).

15. Ukrainian Business Resource (2025), "Exports of IT services from Ukraine decreased by 5%. War is one of the reasons, but in fact the problems are more global. When can we expect the IT industry to recover?", available at: <https://forbes.ua/innovations/yak-globalni-it-kompanii-adaptuyutsya-do-viklikiv-sogodennya-ta-koli-ochikuvati-vidnovlennya-it-galuzi-27112024-25124> (Accessed 05 October 2025).

16. Tanchak K. (2025), "Ukrainian IT in 2025: adaptation, new challenges and directions for growth", *Kyivstar Business Hub*, available at: <https://hub.kyivstar.ua/articles/ukrayinske-it-u-2025-roczi-adaptacziya-novi-vikliki-ta-napryamki-dlya-rostu> (Accessed 05 October 2025).

17. British Broadcasting Corporation (2025), "Business aims and objectives — Edexcel. Financial aims and objectives", available at: <https://www.bbc.co.uk/bitesize/guides/zkhby9q/revision/2#:~:text=Financial%20security%20relates%20to%20a,to%20keep%20the%20business%20operating> (Accessed 05.10.2025).

18. Schawel, C. and Billing, F. (2018), "Kennziffern finanzieller Sicherheit und Solvenz", *Top 100 Management Tools*, Springer Gabler, Wiesbaden, pp 177—179, https://doi.org/10.1007/978-3-658-18917-4_46 (Accessed 30 September 2025).

19. Opendatabot (2025), "The revenue of the top 10 IT companies in Ukraine grew by only 1% over the year. How the list of IT leaders has changed over the past year", available at: <https://opendatabot.ua/analytics/index-it-2025> (Accessed 18 October 2025).

20. Torkildson, A. (2024) "Protecting Your Business: Essential Measures for Financial Security", available at: <https://www.score.org/utah/resource/eguide/protecting-your-business-essential-measures-financial-security> (Accessed 14 October 2025).

Стаття надійшла до редакції 30.10.2025 р.

D. Maksymenko,

PhD of Economic Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Accounting, Taxation and Marketing, Mukachevo State University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2053-8070>

Yu. Tereshko,

PhD of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Digital Technologies and Design-Analytical Solutions, Technical University "Metinvest Polytechnic" LLC

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1976-6300>

M. Tarasiuk,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management, Marketing and Entrepreneurship, National University of "Kyiv-Mohyla Academy"

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

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.21.60

GENERAL PROBLEMATICS OF TRADITIONAL, PROJECT-BASED, AND HYBRID MANAGEMENT MODELS AND EVALUATION OF BUSINESS PROCESS EFFICIENCY IN ENTERPRISES AND ORGANIZATIONS

Д. В. Максименко,

к. е. н., доцент, завідувач кафедри обліку і оподаткування та маркетингу, Мукачівський державний університет

Ю. В. Терешко,

к. е. н., доцент, доцент кафедри цифрових технологій та проектно-аналітичних рішень,

ТОВ "Технічний університет "Метінвест політехніка"

М. В. Тарасюк,

д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту, маркетингу та підприємництва,

Національний університет "Києво-Могилянська академія"

**ЗАГАЛЬНА ПРОБЛЕМАТИКА ТРАДИЦІЙНИХ, ПРОЄКТНИХ ТА ГІБРИДНИХ МОДЕЛЕЙ
УПРАВЛІННЯ ТА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ ПІДПРИЄМСТВ ТА
ОРГАНІЗАЦІЙ**

Modern management experience proves that the effectiveness of business process management directly affects the competitiveness, profitability, and sustainability of enterprises and organizations. This impact occurs regardless of whether traditional or modern business process management models are applied, as the key factor lies in the management system's ability to ensure alignment between strategic goals and operational activities, the rational use of resources, and flexible responses to changes in the external environment. Accordingly, the purpose of this study is to analyze and generalize theoretical and practical approaches to the use of traditional, project-based, and hybrid models of business process management in enterprises and organizations, as well as to identify the issues related to assessing their effectiveness. Recent research demonstrates that the challenges of managing and evaluating the effectiveness of business processes in enterprises and organizations are increasingly focused on performance and alignment with the overall development strategy, taking into account the influence of the external environment, digital transformation processes, and the need to integrate quantitative and qualitative indicators. It has been proven that there is a

wide range of problems related to how to effectively manage, measure, and improve business processes in the context of the digital economy and rapid change. Among these are the insufficient integration of quantitative and qualitative performance indicators, which complicates the comprehensive assessment of enterprise results; the difficulty of accounting for external environmental factors; and the challenges of digital transformation. The traditional model weakly integrates digital technologies and automation tools. The project-based model can be effective for individual innovations but does not always ensure the consistency and sustainability of digital solutions at the enterprise or organizational level. The hybrid model promises balance, yet the practical mechanisms for assessing its effectiveness remain insufficiently developed. Currently, there is a lack of coordination between different levels of management and an absence of comprehensive evaluation methodologies that simultaneously consider quantitative and qualitative indicators and allow for assessment at the process, project, and organizational levels. Therefore, further scientific research should focus on developing unified methodologies for comprehensive evaluation of business process efficiency that combine quantitative and qualitative indicators and can be applied to traditional, project-based, and hybrid management models.

Сучасний керівний досвід доводить, що ефективність управління бізнес-процесами безпосередньо впливає на конкурентоспроможність, прибутковість і стійкість підприємств та організацій. При цьому цей вплив формується незалежно від того, чи застосовуються традиційні чи новітні моделі управління бізнес-процесами, адже ключовим чинником є здатність керівної системи забезпечувати узгодженість стратегічних цілей із операційною діяльністю, раціональне використання ресурсів та гнучке реагування на зміни зовнішнього середовища. Відтак, метою дослідження є аналіз та узагальнення теоретичних і практичних підходів до використання традиційних, проєктних та гібридних моделей управління бізнес-процесами підприємств та організацій, а також визначення проблематики їх оцінювання їх ефективності. Сучасні дослідження демонструють, що проблематика управління та оцінювання ефективності бізнес-процесів підприємств та організацій дедалі більше зосереджується на їх результативності та узгодженості із загальною стратегією розвитку, з урахуванням впливу зовнішнього середовища, процесів цифрової трансформації та необхідності інтеграції кількісних і якісних показників. Доведено, що наявне широке коло проблем, пов'язаних із тим, як ефективно управляти, вимірювати й удосконалювати бізнес-процеси в умовах цифрової економіки та швидких змін слід виділити. Наявна недостатня інтеграція кількісних та якісних показників ефективності, що ускладнює комплексну оцінку результатів діяльності підприємства. Наявна складність врахування зовнішнього середовища. Крім того традиційна модель слабо інтегрує цифрові технології та інструменти автоматизації, проєктна модель не завжди забезпечує сталість і узгодженість цифрових рішень у масштабі підприємства, а гібридна модель обіцяє баланс, але практичні механізми оцінювання ефективності її використання ще недостатньо сформовані. Наявні недостатня узгодженість між різними рівнями управління та відсутність комплексних методик оцінювання ефективності, які одночасно враховують кількісні та якісні показники та дозволяють оцінювати результати як на рівні процесів, так і на рівні проєктів чи організації в цілому. Відтак, подальші наукові дослідження доцільно спрямувати на розроблення уніфікованих методик комплексного оцінювання ефективності бізнес-процесів, які б поєднували кількісні та якісні показники та могли застосовуватися для традиційних, проєктних і гібридних моделей управління.

Key words: business process management; efficiency; quantitative and qualitative indicators; digital solutions; performance evaluation.

Ключові слова: управління бізнес-процесами; ефективність; кількісні та якісні показники; цифрові рішення; оцінка ефективності.

PROBLEM STATEMENT

Modern leadership experience in large industrial corporations (Siemens, General Electric, Toyota), IT and technology companies (Google, Microsoft, SAP), financial institutions and banks (JPMorgan, HSBC), as well as logistics and retail companies (Amazon, DHL), demonstrates that the effectiveness of business process management directly impacts the competitiveness, profitability, and resilience of enterprises and organizations. This impact occurs regardless of whether traditional or advanced business process management models are applied, as the key factor remains the ability of the management system to ensure alignment between strategic goals and ope-

ration activities, efficient use of resources, and flexible response to changes in the external environment.

The choice of a specific management model-traditional, project-based, or hybrid-is determined only by the maturity level of the organizational structure, industry specifics, scale of operations, and strategic priorities of the enterprise or organization. Traditional models are characterized by stability and predictability, whereas project-based models focus on achieving specific objectives within defined timelines and resources. Hybrid approaches combine the advantages of both systems, providing a balance between flexibility and controllability of management processes.

At the same time, a relevant issue remains the objective assessment of the effectiveness of implementing different business process management models. The lack of unified methodological approaches complicates the comparison of results and the adoption of informed managerial decisions. Therefore, studying the relationship between the type of management model and its impact on enterprise performance is an important scientific and practical task for modern management.

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

The modern conceptual content of the category of business process management (BPM) is the result of the evolution of management theories aimed at improving the efficiency of enterprises and organizations through the optimization of interconnected operations, functions, and resources. It should be noted that, in essence, business process management is viewed as a systemic approach to organizing activities, where attention is focused not only on individual functions or departments but on the holistic process of creating value for the customer. In this context, the first theoretical foundations of modern BPM were laid by foreign researchers in the second half of the 20th century. In particular, M. Hammer and J. Champy, in their well-known concept of business process reengineering, emphasized the need for a radical rethinking of processes to achieve significant improvements in key performance indicators of economic entities. Further development was provided by the approaches of M. Porter, who considered business processes as the basis for creating competitive advantages within the value chain model, and T. Davenport, who focused on information support for processes and their integration into a unified management system.

In the 21st century, business process management has acquired qualitatively new features related to digitalization, automation, and agile management methodologies. The development of concepts such as Lean Management, Six Sigma, Agile, Scrum, and Kanban has led to a shift from rigidly structured hierarchical systems to more dynamic and adaptive management models. Contemporary studies by foreign scholars—such as W. van der Aalst, P. Harmon, and D. Harmon—highlight BPM as an integrative concept that combines business analytics, project management, information technologies, and strategic management.

In domestic scientific literature, the issue of business process management is also actively explored, particularly in the context of the transformation of Ukrainian enterprises under market conditions. A significant contribution to this field has been made by scholars such as Bendotti P., Chretienne P., Fouilhoux P., Pass-Lanneau A. [3], Oliusiuk O. I. [6], Olshanskyi O. V. [5] and others, who emphasize the adaptation of the process approach to national economic realities, the improvement of organizational management structures, and the formation of systems for evaluating the effectiveness of business processes.

There is no doubt that the evolution of approaches to business process management has facilitated a gradual shift from functional management to process-oriented management, and subsequently to a project-process

(hybrid) approach, which combines the stability of traditional management systems with the flexibility and innovativeness of project management.

At the same time, contemporary research indicates that this transformation is driven by the need to enhance efficiency, reduce costs, ensure product and service quality, and respond rapidly to changing market conditions.

However, the challenge lies in the fact that, although current scholarly thought considers business process management as a comprehensive concept of integrated management, the question of how this issue manifests through the main business process management models—traditional, project-based, and hybrid—remains insufficiently explored.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

Accordingly, the aim of the study is to analyze and synthesize theoretical and practical approaches to the use of traditional, project-based, and hybrid business process management models in enterprises and organizations, as well as to identify the challenges associated with assessing their effectiveness.

THE PAPER MAIN BODY

Within the scope of the outlined study, it is emphasized that contemporary scholarly thought regards business process management (BPM) as a comprehensive concept of integrated management aimed at achieving an organization's strategic goals through continuous process improvement, digital transformation, and customer orientation. In modern management theory and practice, BPM is implemented through three main models—traditional, project-based, and hybrid—each of which has its own characteristics, advantages, and limitations. As noted by Olshanskyi O. V. [5], their parallel existence and application are determined by varying levels of organizational maturity, industry conditions, and strategic development priorities.

The traditional business process management model, as noted by Izhevskyi P., Pikhniak T., Samaricheva T. [4], is based on a hierarchical management structure, which entails a clear division of functions, process stability, standardized procedures, and an emphasis on control and regulatory compliance. This approach ensures systematic organization of activities, clarity of communication, and well-defined managerial responsibilities for each business process.

The main advantages of the traditional model include predictability of outcomes, high controllability, clarity of accountability, and reduced risks in a stable market environment. At the same time, its disadvantages include low flexibility of individual business processes, slower response to changes, difficulty in adapting to innovative processes, and limited cross-functional interaction between departments.

This approach to business process management remains effective in stable industries with relatively constant demand and predictable production cycles, such as mechanical engineering, energy, and the food industry, as well as other sectors where reliability and control take precedence over rapid adaptation to change.

The project-based business process management model, as noted by Bendotti P., Chretienne P., Fouilhoux P., and Pass-Lanneau A. [3], is based on temporary structures that involve clearly defined goals and outcomes, flexible planning, a focus on change and innovation, and the use of interdisciplinary teams. In practice, this approach ensures the effective implementation of specific initiatives, rapid introduction of new products and technologies, optimal resource utilization, and the development of personnel competencies.

The main advantages of the project-based model include high adaptability of temporary business processes to dynamic environments, the ability of their structures to respond quickly to changes, a results-oriented focus, and increased team motivation through clearly defined tasks. At the same time, its disadvantages include higher requirements for managerial professional skills, the risk of misalignment of temporary business processes with the overall enterprise strategy, and the complexity of coordinating inter-project activities.

This approach to business process management is most effective in sectors characterized by rapid change and technological dynamism, such as IT, consulting, construction, innovative manufacturing, and any industries where rapid achievement of results and implementation of innovations are prioritized (see Table 1).

Thus, the advantages of the project-based model align closely with the needs of sectors where speed, flexibility, and innovation are prioritized.

The hybrid business process management model is based on combining the stability of traditional processes with the flexibility of project management, which entails applying a process-oriented approach at the strategic level and a project-based approach at the level of executing individual tasks.

The main advantages of the hybrid model include a balance between efficiency and adaptability, the ability to respond quickly to changes without losing systemic coherence, and the possibility of integrating digital tools and analytical methods into management decision-making processes. Among its disadvantages are the complexity of coordinating process-project interactions, higher requirements for organizational management culture, and the risk of function duplication or conflicts of responsibility.

Hybrid models are becoming increasingly popular in the digital economy, where market conditions, technologies, and regulatory requirements are constantly changing. Since

Table 1. Reasons why the project-based business process management model is effective in dynamic and technologically fast-changing sectors

Reasons	Basis for model effectiveness	Application specifics
High rate of change	In IT, consulting, construction, and innovative manufacturing, market conditions, technologies, and customer requirements change very rapidly.	The project-based model allows the creation of temporary business processes that can be easily adapted to new conditions.
Results-oriented focus	Each project and each temporary business process within it has clearly defined goals and objectives.	The project-based model enables rapid performance assessment and decision-making to achieve specific outcomes.
Flexibility of resources and teams	Project teams and the associated business processes are formed for specific tasks.	The project-based model allows for efficient allocation of resources and quick restructuring according to project needs.
Innovation	The high-tech sector requires rapid implementation of new solutions.	The project-based model encourages experimentation, creativity, and the adoption of new technologies without disrupting the stability of core business processes.
Rapid response to risks	Due to the temporariness and autonomy of projects, problems and risks can be localized and addressed efficiently.	The project-based model and its associated business processes can transform without causing major disruption to the overall operations of the enterprise.

Source: compiled based on [5; 7].

there is still insufficient research on how different business process management models adapt to these changes and integrate external factors into performance assessment, enterprises and organizations strive to maintain stability in their core activities while simultaneously developing innovative directions and enhancing management flexibility (see Table 2).

Table 2. Reasons why the hybrid business process management model is effective in the digital economy

Reasons	Basis for model effectiveness	Application specifics
Balancing stability and flexibility	Core business processes continue to operate according to proven standards.	The hybrid model ensures operational stability, while innovative projects can be implemented flexibly, quickly adapting to changes
Focus on accelerated implementation of innovations	The digital economy requires rapid response to technological changes and market needs.	The hybrid model allows the integration of innovative projects into the existing structure without disrupting core processes
Resource optimization	The digital economy requires efficient allocation of resources between stable processes and experimental projects.	The hybrid approach enables efficient allocation of human, financial, and technological resources.
Enhanced adaptability and speed of decision-making	The combination of permanent and temporary processes allows for quick adaptation to market changes.	The hybrid model fosters responsive business processes, allowing for their optimization and risk reduction.
Improved team motivation and engagement	Employees have the opportunity to participate in both stable operations and innovative projects.	Higher employee engagement is ensured, professional development is stimulated, and motivation is increased.

Source: compiled based on [6].

Table 3. Comparison of Traditional, project-based, and hybrid business process management models in enterprises and organizations

Management model	Key features	Advantages	Disadvantages	Application areas
Traditional	Hierarchical structure, standardized procedures, focus on control, process stability	Predictable outcomes, clear accountability, high controllability	Low flexibility, slow response to changes, difficulty adapting to innovations	Industries with stable demand and production cycles: mechanical engineering, energy, food industry
Project-Based	Temporary structures, clearly defined goals and outcomes, interdisciplinary teams, focus on change	High adaptability, efficient resource utilization, rapid implementation of new products/technologies	High managerial skill requirements, risk of misalignment with strategy, coordination complexity	Dynamic sectors: IT, consulting, construction, innovative manufacturing
Hybrid	Combination of stability from traditional processes with flexibility of project management	Balance between efficiency and adaptability, rapid response to changes, integration of digital tools	Coordination complexity, higher requirements for management culture, risk of function duplication	Entities in transformational sectors combining stable operations with innovative development

Source: compiled based on [2—4; 6—7].

Thus, the advantages of the hybrid model align closely with the needs of modern enterprises in the digital economy, where the stability of core business processes, rapid implementation of innovations, efficient resource utilization, high adaptability, and team engagement are critical.

It should be noted that, at the current stage of economic development, none of the business process management models is universally dominant, as each has its own strengths and weaknesses, as well as specific conditions

for application (see Table 3). Enterprises and organizations are compelled to combine different features of traditional, project-based, and hybrid business process management models, which enables them to simultaneously ensure operational stability, flexibility in responding to changes, and effectiveness in implementing strategic initiatives.

Both the format of each management model and their combination are driven by the need to adapt business processes to contemporary challenges arising from the dynamic external environment. Accordingly, the effectiveness of any model is crucial and is viewed as an integral characteristic of the performance of interconnected actions or operations aimed at creating specific value for the customer and achieving the particular goals of the enterprise or organization.

Naturally, the assessment of business process effectiveness is a key element of their management, as it allows economic entities to [1]: determine the actual outcome or evaluate the product created by the process; identify opportunities to improve performance; define directions

for optimizing processes that transform inputs into outputs. Different management models employ various approaches to effectiveness assessment, taking into account the specifics of the organizational structure, management objectives, and the nature of processes.

In traditional hierarchical organizational structures, business process effectiveness evaluation is primarily based on financial indicators that reflect the enterprise's performance in monetary terms. According to research by Tigaryev V. A. and Stankevich I. V. [7], the main focus is

on controlling costs, revenues, and profitability of individual business processes. One of the most common methods for such assessment is the comparison of actual costs and resources used with planned indicators according to a variance algorithm.

Overall, the algorithm for assessing the effectiveness of business processes in enterprises and organizations using the variance method is presented in Figure 1.

In our view, the function of this method lies in the classical determination of the difference between planned and actual data, accompanied by the analysis of the causes of deviations and the development of measures to eliminate them. On one hand, this approach allows for the timely identification of inefficient re-

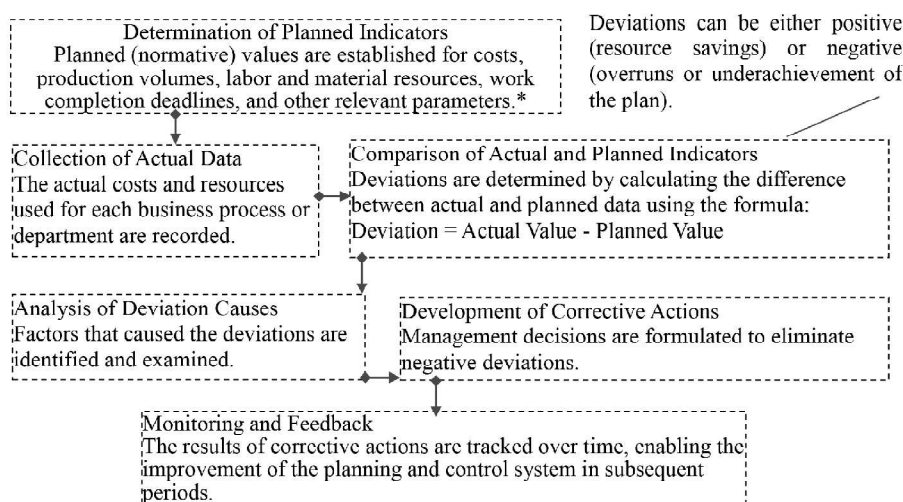


Figure 1. Algorithm for assessing the effectiveness of enterprise and organizational business processes using the variance method

Note:

These indicators are established based on budget data, time standards, production plans, or previous periods.

Source: compiled based on [1; 4]

source use within specific business processes, enhances the financial discipline of performers, and ensures control over adherence to planned process performance indicators.

At the same time, such an assessment of business process performance is based solely on financial criteria and therefore has certain limitations, including the fact that it does not account for qualitative characteristics of processes—such as customer satisfaction, stability and reliability of operations, the degree of innovation, or the flexibility of the enterprise's process system.

In project-based structures, effectiveness assessment focuses on achieving specific project goals, meeting deadlines, and optimal resource utilization. Ahipasaoglu S. D., Natarajan K., and Shi D. [2] note that such assessment is based on the use of Key Performance Indicators (KPIs) at the project level to determine the extent to which planned outcomes are achieved. KPIs are essential metrics used to evaluate how successfully a project team attains the objectives set for business processes.

In practice, within the context of project management, KPIs allow for [1—3]:

- measuring the degree of achievement of specific objectives for each business process within the project;
- monitoring compliance with task deadlines for each business process;
- assessing the efficiency of resource utilization for each business process.

Thus, the algorithm for assessing the effectiveness of enterprise and organizational business processes using Key Performance Indicators is presented in Figure 2. This approach allows for a clear determination of the success of a specific project, but it is difficult to scale to all business processes of an organization, as each project has unique objectives, resources, timeframes, and performance indicators. As a result, uniform standardized evaluation criteria become less suitable for all areas of activity.

Hybrid models combine the principles of traditional and project-based performance assessment, enabling the evaluation of processes at both operational and strategic levels. Modern approaches involve the use of a balanced set of indicators (Balanced Scorecard), encompassing financial, process,

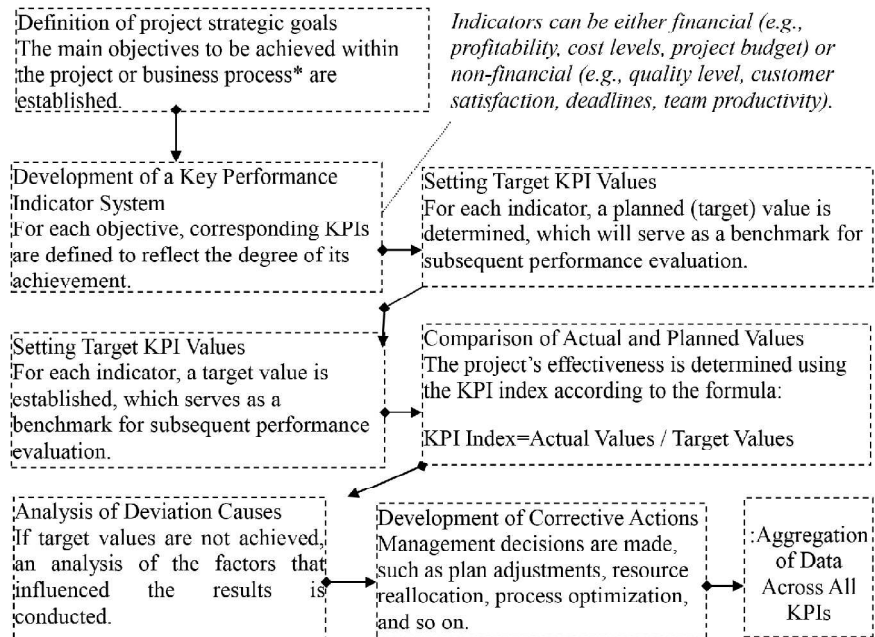


Figure 2. Algorithm for assessing the effectiveness of enterprise and organizational business processes using key performance indicators (KPIs)

Note:
Objectives should align with the overall strategy of the enterprise, be specific, measurable, achievable, relevant, and time-bound (SMART criteria).
Source: compiled based on [1—3].

customer, and learning perspectives. In practice, this model promises balance, but practical mechanisms for assessing its effectiveness are still insufficiently explored.

The algorithm for assessing the effectiveness of enterprise and organizational business processes using the hybrid model is presented in Figure 3.

This approach enables business entities to maintain operational stability while remaining adaptable to change;

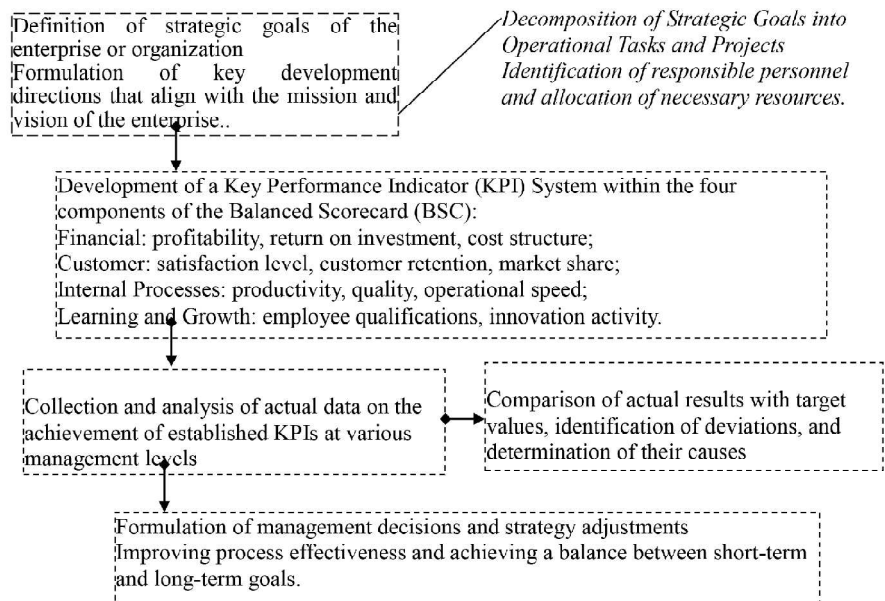


Figure 3. Algorithm for assessing the effectiveness of enterprise and organizational business processes using the hybrid model

Source: compiled based on [1; 5—6].

however, it requires a high level of managerial culture and a well-developed analytical support system.

It should be noted that despite the comprehensive nature of performance assessment of enterprise and organizational business processes under the hybrid model, there remains insufficient alignment between different management levels. A similar issue is also characteristic of both traditional and project-based approaches.

CONCLUSIONS

Modern research demonstrates that the issues of managing and evaluating the effectiveness of business processes within enterprises and organizations are increasingly focused on performance outcomes and alignment with overall development strategy, taking into account the influence of the external environment, digital transformation processes, and the need to integrate quantitative and qualitative indicators.

It has been proven that among the main challenges associated with effectively managing, measuring, and improving business processes in the context of the digital economy and rapid change, the following should be highlighted:

1. Insufficient integration of quantitative and qualitative performance indicators, which complicates the comprehensive assessment of enterprise performance. Traditional models often rely on standard financial metrics, overlooking quality, innovation, or customer satisfaction. Project-based and hybrid approaches are more focused on achieving specific goals, yet comprehensive performance evaluation across the enterprise remains fragmented.

2. Difficulty in accounting for the external environment. There is still limited research on how different business process management models adapt to external changes and incorporate these factors into performance assessment.

3. Challenges of digital transformation. The traditional model has limited integration of digital technologies and automation tools. The project-based model can be effective for individual innovations but does not always ensure consistency and sustainability of digital solutions across the organization. The hybrid model promises balance, yet practical mechanisms for evaluating its effectiveness remain underdeveloped.

4. Insufficient alignment between different management levels. Specifically, there are still no clear methodologies for linking an enterprise's strategic goals with the efficiency of individual processes and projects within each model.

5. Lack of comprehensive evaluation methodologies that simultaneously consider both quantitative and qualitative indicators and allow assessing results at the level of processes, projects, and the organization as a whole.

Further scientific research should be aimed at developing unified methodologies for comprehensive evaluation of business process efficiency that integrate both quantitative and qualitative indicators and can be applied to traditional, project-based, and hybrid management models.

Література:

1. Артюх О., Чернишова Л. Оцінка результативності бізнес-процесів на підприємствах роздрібної торгівлі: огляд підходів. Економіка та суспільство. 2022. № 40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-7>
2. Ahipasaoglu S.D., Natarajan K., Shi D. Distributionally robust project crashing with partial or no correlation information. *Networks*. 2019. № 74 (1). С. 79—106.
3. Bendotti P., Chrétienne P., Fouilhoux P., Pass-Lanneau A. Dominance-based linear formulation for the anchor-robust project scheduling problem. *European Journal of Operational Research*. 2021. № 295 (1). С. 22—33.
4. Іжевський П., Піхняк Т., Самарічева Т. Сучасні підходи в аналізі та оцінці бізнес-проектів. Економічний простір. 2024. № 191. С. 296—302.
5. Ольшанський О.В. Особливості управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та методи їх удосконалення. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2018. № 22. № 3. С. 22—26.
6. Олексюк О.І., Шафалюк О.К. Гібридні оцінки результативності маркетингу та комерційної діяльності підприємств. Вчені записки: зб. наук. пр. Київ: КНЕУ, 2022. № 26. С. 92—102.
7. Тігарєва В. А., Станкевич І. В. Аналіз існуючих підходів та методів оцінювання бізнес-процесів підприємств та організацій. Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського. № 3 (98), Ч. 1, 2016. С. 113—122.

References:

1. Artyukh, O. and Chernyshova, L. (2022). "Assessing the effectiveness of business processes in retail enterprises: a review of approaches". *Ekonimika ta suspil'stvo*, vol. 40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-7>
2. Ahipasaoglu, S. D., Natarajan, K., and Shi, D. (2019), "Distributionally robust project crashing with partial or no correlation information", *Networks*, vol. 74(1), pp. 79-106.
3. Bendotti, P., Chretienne, P., Fouilhoux, P. and Pass-Lanneau, A. (2021), "Dominance-based linear formulation for the anchor-robust project scheduling problem", *European Journal of Operational Research*, vol. 295 (1), pp. 22—33.
4. Izhevsky, P., Pikhnyak, T. and Samaricheva, T. (2024), "Modern approaches in the analysis and evaluation of business projects", *Ekonimichnyy prostir*, vol. 191, pp. 296—302.
5. Olshansky, O.V. (2018), "Peculiarities of business process management of trade enterprises and methods of their improvement", *Naukovyy visnyk Uzhhorod's'koho natsional'noho universytetu*, vol. 22, np. 3, pp. 22—26.
6. Oleksiuk, O.I. and Shafalyuk, O.K. (2022), "Hybrid assessments of marketing and commercial activity of enterprises", *Vcheni zapysky: zb. nauk. Kyiv: KNEU*, vol. 26, pp. 92—102.
7. Tigareva, V.A. and Stankevych, I.V. (2016), "Analysis of existing approaches and methods for assessing business processes of enterprises and organizations", *Visnyk KrNU imeni Mykhayla Ostrograd's'koho*, vol. 3 (98), no. 1, pp. 113—122.

Стаття надійшла до редакції 17.10.2025 р.

УДК 323.321

О. В. Федірець,
 д. е. н., доцент, професор кафедри менеджменту ім. І.А. Маркіної,
 Полтавський державний аграрний університет, м. Полтава, Україна
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9710-4644>

Л. В. Кислюк,
 к. н. соц. комунік., доцент, доцент кафедри документознавства та інформаційної діяльності,
 Національний аерокосмічний університет
 "Харківський авіаційний інститут", м. Харків, Україна
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9764-4280>

О. В. Базалійська,
 викладач-методист кафедри інформаційно-технічних та природничих дисциплін,
 Київський кооперативний інститут бізнесу і права, м. Київ, Україна
 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-1336-3547>

Б. М. Куява,
 аспірант, Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля, м. Київ, Україна
 ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-4182-3430>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.21.67

МЕТОДОЛОГІЯ ЗАСТОСУВАННЯ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОНТРОЛІНГУ В ІННОВАЦІЙНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

O. Fedirets,
 Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of I. Markina Department of Management,
 Poltava State Agrarian University, Ukraine, Poltava
 L. Kysliuk,
 PhD in Social Communications, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Documentation and Ukrainian
 Language, National Aerospace University "Kharkiv Aviation Institute" named after M. Ye. Zhukovskiy, Ukraine, Kharkiv
 O. Bazaliiska,
 Teacher-methodologist, Department of Information Technology and Natural Sciences,
 Kyiv Cooperative Institute of business and law, Ukraine, Kyiv
 B. Kuiava,
 PhD student, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Kyiv, Ukraine

METHODOLOGY FOR USING INFORMATION TECHNOLOGIES TO IMPROVE
 THE EFFICIENCY OF CONTROLLING IN INNOVATION MANAGEMENT

Статтю присвячено дослідженню теоретико-методологічного підґрунтя імплементації інформаційних технологій як ключового чинника підвищення ефективності системи контролінгу для підприємств, які стикаються з сучасними викликами, які пов'язані із зростанням міжнародної конкуренції та глобалізації, посиленням екологічних та кліматичних загроз, зростанням геополітичної невизначеності, появою глобальних загроз та потребують дієвих рішень для забезпечення їх успішного розвитку. Застосування інформа-

ційних технологій має значний потенціал для підвищення ефективності контролінгу у підприємствах, проте існує ряд невирішених проблем, пов'язаних із практичним їх впровадженням. Дослідження охоплює аналіз теоретичних основ контролінгу, його еволюцію від фінансово-орієнтованої функції до інтегрованої системи управління, та визначення ролі інформаційних технологій у цьому процесі. Виокремлено три ключові концепції контролінгу: орієнтований на бухгалтерський облік, орієнтований на інформаційну систему та орієнтований на систему управління. Встановлено, що сучасний контролінг виступає як провідна функція менеджменту, що забезпечує координацію планування, обліку, аналізу та регулювання діяльності підприємства. Визначено основні підходи, що стосуються впровадження інформаційних технологій у контролінгу, обґрунтовано ключові напрямки поліпшення системи контролінгу, завдяки ІТ, такі як автоматизація процесів, економія часу та оперативність, інтеграція даних та поліпшення їх аналізу, економія часу, оперативність та якість прийняття управлінських рішень, що призводить до зниження витрат та підвищення ефективності. Розглянуть перспективи застосування таких цифрових технологій, як системи планування ресурсів підприємства (ERP), інструменти бізнес-аналітики (BI) та технології Big Data для оптимізації функцій контролінгу, визначено переваги та можливості, і виклики та недоліки при їх використанні. На основі застосування системного підходу та вивчення найкращих практик нами розроблено блок-схему, яка дозволить забезпечити успішність інтеграції ІТ у систему контролінгу. В якості перспективи розвитку контролінгу під впливом процесів діджиталізації розглянуто використання концепції "Контролінгу 4.0", яка має передбачати використання Big Data, машинного навчання, прогновної аналітики та штучного інтелекту. В той же час відмічено, що перехід, до контролінгу, який орієнтується на дані, вимагає встановлення чітких цілей, використання єдиного методичного підходу та чіткої організаційної координації. На основі проведених досліджень зроблено висновок, що застосування інформаційних технологій дозволить підприємствам підвищити свою конкурентоспроможність та забезпечить їх сталий розвиток у довготривалій перспективі.

The article is devoted to the study of the theoretical and methodological basis of the application of information technologies to increase the effectiveness of controlling for enterprises that face modern challenges associated with the growth of international competition and globalization, the strengthening of environmental and climate threats, the growth of geopolitical uncertainty, the emergence of global threats and require effective solutions to ensure their successful development. The introduction of information technologies has significant potential for increasing the effectiveness of controlling in enterprises, but there are a number of unresolved problems associated with their practical implementation. The study covers the analysis of the theoretical foundations of controlling, its evolution from a financially oriented function to an integrated management system, and the determination of the role of information technologies in this process. Three key concepts of controlling are distinguished: accounting-oriented, information system-oriented, and management system-oriented. It is established that modern controlling acts as a leading management function that ensures the coordination of planning, accounting, analysis, and regulation of the enterprise's activities. The main approaches related to the implementation of information technologies in controlling are identified, the key areas of improving the controlling system thanks to IT are substantiated, such as process automation, time saving and efficiency, data integration and improvement of their analysis, time saving, efficiency and quality of management decision-making, which leads to cost reduction and efficiency increase. The prospects for the application of such digital technologies as enterprise resource planning systems (ERP), business analytics tools (BI) and Big Data technologies for optimizing controlling functions are considered, the advantages and opportunities, and the challenges and disadvantages of their use are identified. Based on the application of a systems approach and the study of best practices, we have developed a flowchart that will ensure the success of IT integration into the controlling system. As a prospect for the development of controlling under the influence of digitalization processes, the use of the concept of "Controlling 4.0" is considered, which should include the use of Big Data, machine learning, predictive analytics and artificial intelligence. At the same time, it is noted that the transition to data-driven con-

trolling requires setting clear goals, using a single methodological approach, and clear organizational coordination. Based on the research conducted, it was concluded that the use of information technologies will allow enterprises to increase their competitiveness and ensure their sustainable development in the long term.

Ключові слова: менеджмент, методологія, інформаційні технології, ефективність, контролінг, інновації, управлінські рішення, Контролінг 4.0.

Key words: management, methodology, information technology, efficiency, controlling, innovations, management decisions, Controlling 4.0.

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

Ефективне управління та стабільний розвиток підприємства, не залежно від його розмірів, сфери діяльності та форми власності завжди було і залишається надзвичайно актуальним питанням. Сучасні реалії передбачають широкий спектр альтернатив, пов'язаний із вибором напрямку діяльності, ресурсів необхідних для її здійснення, партнерів, ринків збуту, джерел фінансування, форм та способів залучення інвестицій. Крім того підприємства відчувають зростаючий тиск, пов'язаний із зростанням міжнародної конкуренції та глобалізації, посиленням екологічних та кліматичних загроз, зростанням геополітичної невизначеності, появою глобальних загроз, таких як пандемія Covid-19 та розв'язання війни російською федерацією проти України. Також спостерігаємо нові виклики, які як створюють нові можливості, так і несуть певні загрози, що пов'язані із прискоренням технологічного розвитку та стрімкою диджиталізацією усіх сфер життя. В таких умовах питання створення ефективної системи контролінгу є надзвичайно актуальним.

Проте, незважаючи на важливість забезпечення ефективного контролю та наявності значних здобутків у даній сфері, та наявності широких перспектив та резервів, сформованих в тому числі завдяки інформаційним технологіям, існує значний розрив у питаннях системної інтеграції та впровадження сучасних IT-інструментів для максимізації ефективності контролінгу в сучасному менеджменті. У багатьох підприємств виникають складнощі, зумовлені впровадження фрагментованих інформаційних систем, відсутності комплексних рішень, які б дозволяли обробляти дані у реальному часі для гнучкого прийняття рішень, недостатні аналітичні можливості сукупності перешкоджають досягненню як стратегічних, так і оперативних цілей. В межах традиційних управлінських служб такі проблеми, як "низька інформативність даних" та "недостатній рівень взаємодії та узгодженості" [9, с. 207], перешкоджають ефективному контролінгу.

Ці виклики є значно ширшими, ніж просте впровадження нових технологій, вони пов'язані із вирішенням нагальних проблем побудови сучасної IT-інфраструктури, захисту даних, масштабування ефективних систем, що дозволить забезпечити не лише поточні потреби, а й створити основу для майбутнього зростання. Особливої актуальності в сучасних умовах набуває нестача

кваліфікованих та досвідчених фахівців, що додатково ускладнює повноцінне впровадження інструментів стратегічного контролінгу. Відповідно ми спостерігаємо невідповідність між значним потенціалом застосування інформаційних технологій в контролінгу та наявним станом впровадження, що створює дослідницьку проблему, яка полягає не лише в забезпеченні технічної інтеграції, а й подоланні організаційних та людських чинників і потребує оперативного вирішення. Таким чином, актуальність дослідження полягає у визначенні шляхів, за допомогою яких підприємства можуть подолати ці виклики, перетворивши теоретичні можливості на успішну практичну інтеграцію інформаційних технологій у систему контролінгу.

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

Ефективне функціонування систем контролю підприємств в сучасних умовах є одним із ключових елементів забезпечення дієвого управління підприємствами, підтримки їх конкурентоспроможності та сталого розвитку. Питання пов'язані з контролем у підприємствах, побудовою систем контролінгу та забезпеченням їх результативності детально досліджували українські науковці Волоснікова Н.М., Кладницька Т., Куш А., Почтовюк А., Ратушний С.М., Сазонова С., Новиков Д. [1, 3, 4, 6, 8], іноземні дослідники Бойш П., Бісвас С.С.Н., Ділла В., Фріск Дж.Е., Ніколс Т., Райх Л.С., Розен М. [16, 17, 21] та інші.

В сучасних умовах ефективний розвиток практично не можливий без впровадження сучасних інформаційних технологій, в тому числі і у системи контролінгу. Питання цифрової трансформації управлінських процесів розкриваються у дослідженнях Акіндоле О.Дж., Гнатенко І.А., Зось-Кіора М.В., Федіреця О.В., Харчук О.Г., Хельмота М. [11, 12, 14, 15, 20]. Застосування інформаційних технологій у системах контролінгу розкривається у працях Волоснікової Н.М., Птащенко Л.О., Добровольської А.А. [1, 5]. Перспективи впровадження концепції Контролінг 4.0 розглядаються у працях Загоран П. та Зіславського О. [19, 23].

В той же час існує низка проблем, пов'язаних із модернізацією організаційної структури підприємств для

Таблиця 1. Види та призначення систем контролінгу підприємств

Вид контролінгу	Призначення контролінгу	Часовий горизонт
Стратегічний	забезпечення довготривалого існування підприємства, моніторинг встановлених цілей розвитку, формування сталої конкурентної переваги. Надання системі управління релевантної інформації для ефективної реалізації переваг, формування потенціалу для майбутнього розвитку	Довгостроковий (понад 3 роки)
Тактичний	визначення тактичних заходів для досягнення стратегічних цілей, що дозволяє підтримувати поточну прибутковість, ліквідність і платоспроможність. Це досягається шляхом ідентифікації взаємозв'язків, які впливають на фінансові показники операційної діяльності	Середньо-строковий (1-3 роки)
Оперативний	управління бізнес-процесами підприємства для забезпечення матеріальної основи реалізації загальних і конкурентних стратегій (тобто, реалізації функціональних стратегій)	Коротко-строковий (до 1 року)
Диспозитивний (ситуаційний)	управління шляхом адаптації до конкретної ситуації та визначення найбільш оптимальних шляхів досягнення раніше встановлених цілей на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях. Порівняння планових завдань з фактичними даними, виявлення відхилень та розробка варіантів управлінських рішень	Протягом усього періоду функціонування системи контролінгу

Джерело: побудовано авторами на основі [1, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 17, 22].

досягнення максимального ефекту від інтеграції інформаційних технологій у систему контролінгу, побудові дієвих схем такої інтеграції, забезпеченні зміни організаційної культури та підходів до навчання та формування відповідних компетенцій працівників. Ці питання потребують більш глибокого наукового вивчення з метою розробки дієвих підходів до їх розв'язання, що і буде здійснено в даному дослідженні.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Формулювання цілей статті (постановка завдання) — розробка концептуальних та методичних основ, а також прикладних рекомендацій для ефективного застосування інформаційних технологій з метою підвищення ефективності контролінгу в системі сучасного менеджменту підприємств. Для розв'язання даної наукової проблеми передбачається вирішення задач, що стосуються аналізу теоретичних основ контролінгу та визначення його ролі у менеджменті сучасних підприємств, дослідження сучасних інформаційних технологій та визначення їх потенціалу для оптимізації контролінгу, розробка моделі застосування ІТ для підвищення ефективності контролінгу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

В даний час контролінг є невід'ємною складовою будь-якого підприємства, і розглядається у вигляді системи забезпечення управлінського процесу, головним завданням якої є створення передумов для підтримки ефективної діяльності підприємства та вирішення завдань його розвитку та життєздатності. Історичні корені контролінгу сягають 1892 року, коли посаду контролера було введено в компанії "General Electric" для виконання переважно фінансово-економічних завдань [22]. У сучасному розумінні, "...контролінг інтегрує зусилля

менеджерів та керівників функціональних підрозділів у їхній командній роботі, кінцевою метою якої є досягнення поставлених цілей" [8, 21]. Сутність контролінгу, хоча й тлумачиться фахівцями на підприємствах дещо спрощено (як інструмент, механізм чи функція), науковці [9, 16, 21] підходять до його концептуального визначення більш ретельно, що вказує на відсутність зв'язку між теоретичними надбаннями та усвідомленням практиків щодо системності впровадження контролінгу в підприємствах.

В процесі розвитку контролінгу сформувалися три ключові напрямки: контролінг, орієнтований на систему бухгалтерського обліку [3] — ця концепція передбачає реконфігурацію системи обліку з метою її перетворення на прогностичний інструмент, що досягається шляхом інтеграції облікових даних у комплексну інформаційну систему, яка забезпе-

чує підтримку управлінських рішень в процесах стратегічного планування та моніторингу ефективності функціонування підприємства;

контролінг з орієнтацією на інформаційну систему — на основі попередньої концепції, інформаційна функція контролінгу розширюється, охоплюючи всю систему цілей підприємства, що суттєво збільшує його інформаційну базу [1, с. 143]. Контролінг виступає ядром цієї системи, концентруючи всю необхідну для прийняття управлінських рішень інформацію та діяльність з її пошуку та обробки, що суттєво покращує ефективність інформаційного процесу;

контролінг, орієнтований на систему управління — згідно з цією концепцією, останній інтегровано в систему управління підприємством, виконуючи функції планування, контролю та координації діяльності його структурних підрозділів [1, 4]. Це забезпечує поєднання найбільш важливих елементів інших концепцій, концентруючи увагу на загальних проблемах менеджменту.

Основними функціями контролінгу є аналіз, синтез, інтеграція та координація управлінням якої діяльності [1, 8, 21]. Він забезпечує поліпшення якості управлінських рішень, що досягається шляхом оптимізації та синхронізації процесів планування, контролю, обліку та аналізу. Контролінг у сучасному розумінні виступає як провідна функція менеджменту, що будує взаємозв'язки між іншими окремими функціями, надаючи супроводжуючу та інформаційну підтримку керівникові в процесі прийняття рішень для реалізації встановлених цілей. На основі деталізації принципів контролінгу можна виділити його орієнтацію на майбутнє, системність, інтеграцію, координацію, та інформаційну підтримку.

Інформаційні системи для еволюції контролінгу є надзвичайно важливими. В межах концепції "орієнтації на інформаційну систему" необхідне створення та координація загальної системи управління інформацією, що потребує інтеграції інформаційних технологій, які

мають бути орієнтовані на забезпечення наступних функцій: стратегічний аналіз, синтез складних даних та "підтримка прийняття рішень у реальному часі" [11].

Залежно від специфічних цілей та завдань, які тісно між собою взаємопов'язані можна виділити декілька його видів. Більшість вчених виділяють такі основні аспекти контролінгу: стратегічний і оперативний [1, 3, 6, 9, 10], частина дослідників розрізняють стратегічний і поточний контролінг, а також тактичний, який іноді ототожнюється з оперативним [4, 21, 22], додатково виділяється диспозитивний (ситуаційний) контролінг [7, 8, 17]. Наведемо детальний опис кожного виду контролінгу (табл. 1).

Ключовими завданнями стратегічного контролінгу при цьому є проведення аналізу зовнішніх і внутрішніх чинників, що впливають на діяльність підприємства, з подальшою розробкою і моніторингом стратегічних планів і забезпеченням інформаційної підтримки, що має реалізуватися у вигляді створення системи раннього попередження. Тактичний контролінг відповідає за прибутковість, ліквідність та раціональне споживання ресурсів, а його завдання стосуються планування та бюджетування, обліку витрат, аналізу прибутковості та ліквідності, контролю інвестицій та оперативного інформаційного забезпечення. Оперативний контролінг має завдання тотожні із тактичним, але в більшій мірі концентрується на кількісних показниках, таких як прибутковість, ліквідність, прибуток тощо. Диспозитивний (ситуаційний) контролінг діє постійно, протягом усього періоду функціонування системи контролінгу, ініціюючи та пропонуючи заходи для оперативного коригування діяльності підприємства з метою досягнення встановлених цілей.

Ці види контролінгу не функціонують ізольовано, а утворюють ієрархічну, глибоко взаємозалежну систему. Стратегічні питання завжди передбачають оперативну здійсненність, і, навпаки, питання оперативної прибутковості можуть бути змарновані, якщо ігноруються стратегічні цілі. Ця взаємопов'язаність є фундаментальною для ефективного функціонування контролінгу. Ефективність одного рівня (наприклад, оперативна ефективність) безпосередньо впливає на здійсненність та успіх іншого (наприклад, стратегічні цілі).

Управлінська діяльність будь-якого підприємства базується на зборі та обробці даних та продукуванні нової інформації. Інформаційна технологія (ІТ) визначається як система методів збору, передачі, накопичення, обробки, зберігання, подання та використання інформації, що ґрунтується на застосуванні технічних засобів [2]. Сучасні інформаційні технології для управ-

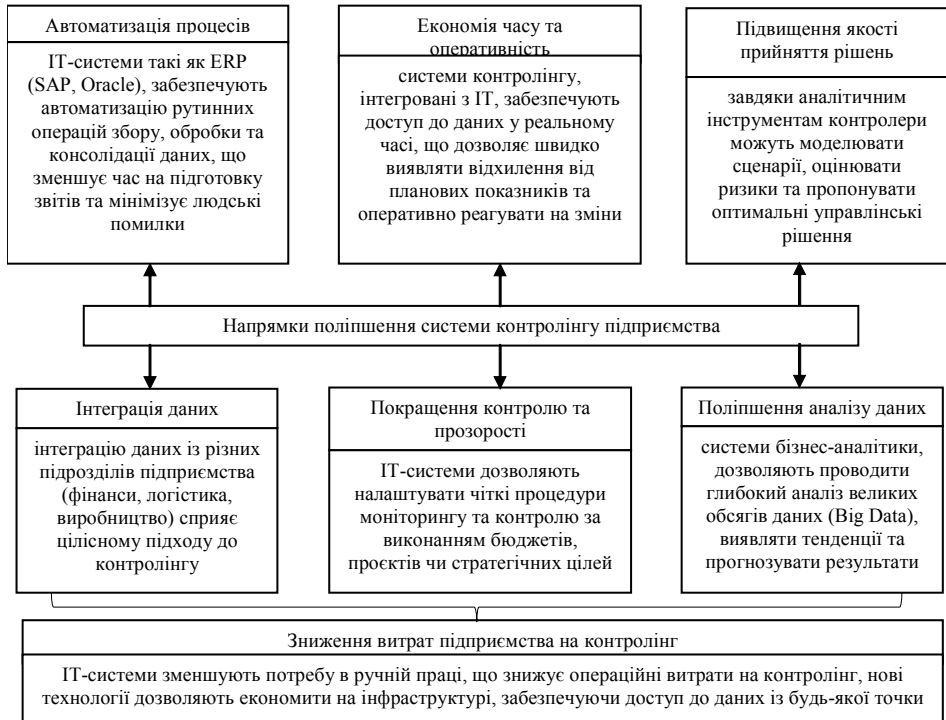


Рис. 1. Ключові напрямки поліпшення системи контролінгу підприємства при впровадженні ІТ-систем

Джерело: власна розробка.

лінської діяльності базуються на інтегрованому використанні різних типів інформаційних процесів, де комп'ютерне обладнання є їхньою основою.

На даний час можна спостерігати переважне використання двох стратегій (підходів) до впровадження інформаційних технологій в управлінську діяльність підприємств:

1. Адаптація ІТ до існуючої організаційної структури — у цьому підході інформаційні технології пристосовуються до структури в її існуючому вигляді, а наявні методи роботи модернізуються, що включає раціоналізацію робочих місць та перерозподіл функцій між рядовими виконавцями та фахівцями. Функції збору та обробки інформації об'єднуються, а фізичний потік документів зливається з функцією прийняття рішень (інформаційний потік) [14]. Питанням комунікації відводиться при цьому вторинна роль. Ця стратегія зосереджена на існуючій системі, зводячи до мінімуму ризики та зменшуючи витрати на впровадження, проте організаційна структура при цьому не раціоналізується.

2. Модернізація організаційної структури для максимального ефекту ІТ — полягає в максимальному розвитку комунікацій та побудові нових відносин, які раніше були економічно недоцільними. Впроваджуються нові робочі місця, скорочуються старі посади, а обов'язки перерозподіляються майже серед усіх співробітників. Розробляється нове нормативно-методичне забезпечення для організації документообігу, проводиться безперервна перепідготовка співробітників з нових технологій [11, 13]. Продуктивність організаційної структури зростає завдяки раціональному розподілу архівних даних, зменшенню обігу інформації та збалансованій ефективності на кожному управлінському рівні. Ця стратегія зосереджена на майбутній структурі, де система розширюється суворо відповідно до потреб.

Таблиця 2. Перспективи застосування ключових інформаційних технологій для оптимізації функцій контролінгу підприємства

Переваги та можливості	Недоліки та виклики
Системи планування ресурсів підприємства (ERP) – інтегровані системи, які завдяки автоматизації процесів, консолідації даних та поліпшенню фінансової звітності забезпечують поліпшення управлінського контролю підприємства	
- інформаційне супроводження управлінської діяльності на всіх етапах; - автоматизація та інтеграція робочих процесів та покращення управління ресурсами; - централізація фінансових та операційних даних, доступ до актуальної інформації для управлінського контролю, зменшення дублювання даних; - покращена звітність та аналітика;	- висока фінансова вартість (ліцензії, консультативні послуги для налаштування та інтеграції, витрати на навчання); - складність інтеграції з існуючими системами через необхідність забезпечення безперервної комунікації та синхронізації даних; - опір змінам та адаптація користувачів; - недостатність без реінжинірингу бізнес-процесів;
Інструменти бізнес-аналітики (BI) – ефективна організація роботи фахівців для оптимізації діяльності підприємства досягається через глибокий аналіз даних та формування на його основі якісних висновків	
- консолідація даних; - моніторинг у реальному часі; - оптимізація процесів, скорочення часу виконання, кращий розподіл ресурсів; - аналіз витрат та прогнозна аналітика; - покращене прийняття рішень;	- успішне впровадження BI значною мірою залежить від ефективного управління змінами; - зниження ефективності поточної діяльності, внаслідок відволікання працівників від регулярних завдань;
Великі дані (Big Data) – дозволяють підприємствам покращувати продуктивність, краще трактувати ринкові тенденції та персоналізувати роботу з клієнтами	
- аналіз ринкових тенденцій та оптимізація внутрішніх процесів; - обробка даних у реальному часі; - покращення стратегічних систем контролінгу завдяки підвищенню ефективності прийняття рішень, моніторингу та адаптивності до ринкових змін; - хмарні рішення що дозволяють створювати персоналізовані маркетингові кампанії;	- необхідність інфраструктурної модернізації та кваліфікованого персоналу; - складність моделей; - багато важливих показників ефективності вимагають повторного сканування всього набору даних; - виявлення цінних підмножин даних, що викликає необхідність додаткових методів фільтрації та вибору найбільш релевантних даних

Джерело: побудовано авторами на основі [3, 8, 15, 17, 20].

Застосування сучасних інформаційних технологій забезпечує зростання ефективності функціонування систем контролінгу підприємства завдяки автоматизації, оптимізації процесів та покращенню якості аналізу даних, ключові аспекти такого поліпшення наведено на рис. 1.

Інформаційні технології здані забезпечити для систем контролінгу підприємства перехід від рутинного обліку до побудови комплексного стратегічного інструменту управління, забезпечивши при цьому підвищення швидкості, точності і якості прийняття управлінських рішень та зменшення витрат. Максимальний ефект досягається при виборі IT-рішень, які відповідають специфіці підприємства, забезпечивши при цьому адаптацію та якісне навчання персоналу. Сучасних інформаційних технологій дозволяють кардинально підвищити якість інформаційного забезпечення контролінгу, перспективи їх впровадження у підприємствах розглянемо в табл. 2.

Досліджуючи проблематику впровадження сучасних інформаційних технологій в системи контролінгу, основними викликами є:

ресурсоємність розробки IT-рішень, адже часто вони потребують індивідуальної інтеграції, що вимагає значних витрат часу та ресурсів;

вирішення проблеми сумісності, особливо що стосується безпекового середовища, яке складається з різноманітних систем, які мають власні, унікальні API; організація обслуговування та масштабованість

рішень, що виникає внаслідок індивідуальних інтеграцій, зміни протоколів безпеки та постійних оновлень;

забезпечення узгодженості та точності даних, що виникає внаслідок поєднання різних систем, які можуть мати розбіжності у форматах та структурі даних;

підтримка безпеки та відповідності нормативним вимогам, що посилюється через зростання обсягів даних та виникнення додаткової потреби в їх інтеграції, що додатково ускладнюється через використання індивідуальних інтеграцій;

незбалансованість ринку праці та IT-освіти в Україні, що вимагає визначення відповідності кваліфікації випускників потребам IT-індустрії, підвищення інтересу молоді до IT-спеціальностей та вдосконалення процесу підготовки фахівців.

Базуючись на застосування системного підходу та вивченні найкращих практик нами розроблено блок-схему, яка дозволить забезпечити успішність інтеграції IT у систему контролінгу (рис. 2).

Встановлення чітких та досяжних цілей, визначення точного обсягу робіт, постійний перегляд основних процесів, інтеграція комунікацій, забезпечення гнучкості роботи, залучення різних фахівців як з підприємства, так і з зовнішніх організацій та постійна оцінка результатів — це ключові чинники, які забезпечують успішність інтеграції інформаційних технологій у систему контролінгу підприємства.

Зміни в підходах до контролінгу та диджиталізації останнім часом не викликали потребу трансформації внутрішніх процесів підприємств, також управлінню персоналом довелося еволюціонувати та висувати нові вимоги до співробітників та підбору персоналу. Профіль роботи контролерів за останні десятиліття значно змінився: раніше дані та інформацію доводилося ретельно збирати та обробляти, що сьогодні відбувається практично одним натисканням кнопки та в режимі реального часу використовуючи цифрові інструменти. Інформація як основа цифрових навичок веде до наступних професійних компетенцій майбутніх контролерів — цифрових компетенцій. Починаючи з розуміння баз даних, управління даними, тобто підготовки, обробки та аналізу великих даних, навички програмування також відіграватимуть важливу роль у майбутньому. Ці компетенції покликані допомогти виявляти дефектні процеси та оптимізувати їх. Для того, щоб мати можливість створювати значущі прогнози на основі цього, необхідні також знання прогнозової аналітики. Також актуальними є компетенції у зв'язку з інструментами візуалізації та інструментами дашбордингу [18].

Останнім часом спостерігаємо ширше використання терміну "Контролінг 4.0", який розвинувся з терміну "Індустрія 4.0" та цифрова трансформація контролінгу [23]. Зростаюча важливість інформації та обробки великих даних створюють нові можливості, а також виклики для систем контролю, при цьому цифрова трансформація в основному пов'язана з доступністю даних та новими можливостями

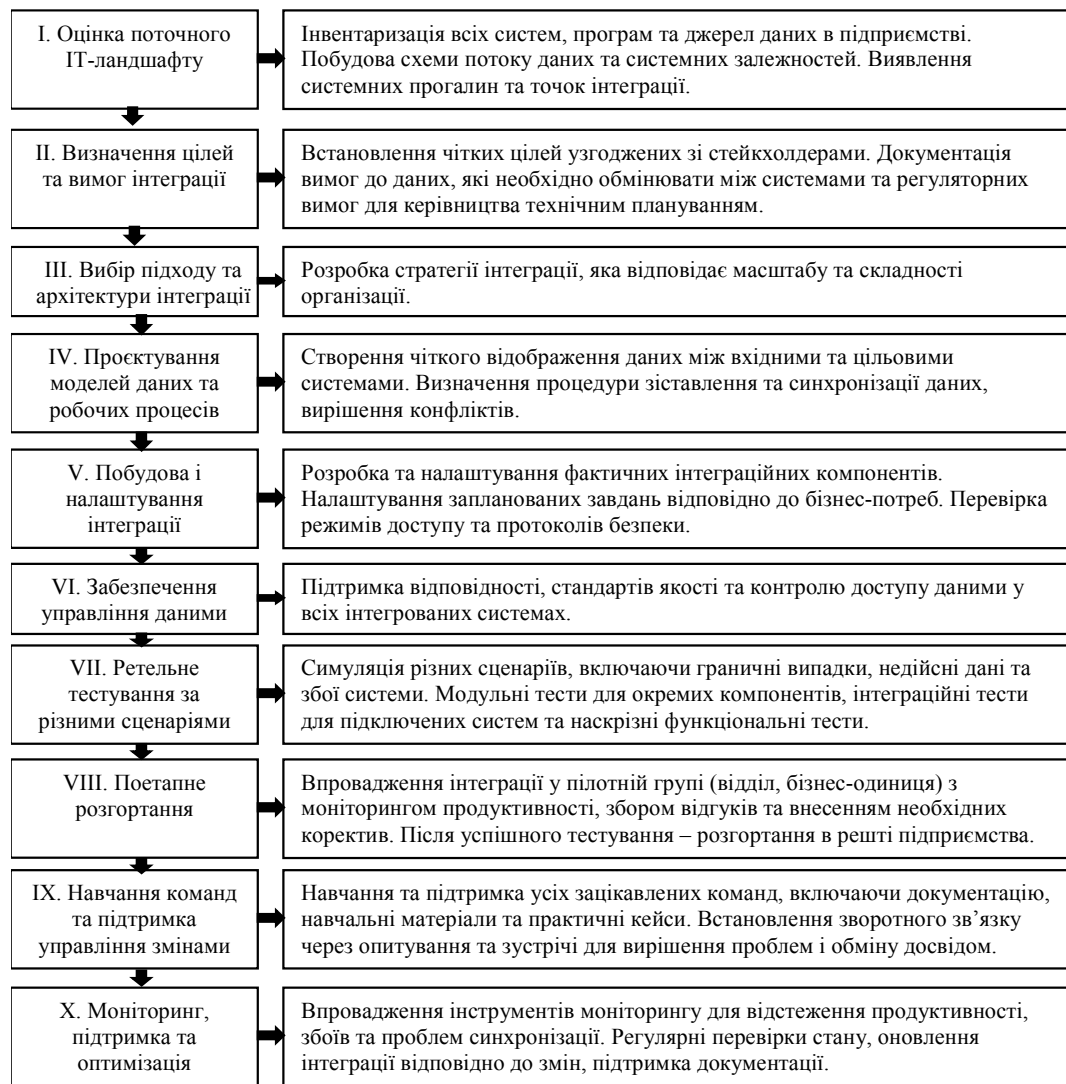


Рис. 2. Етапи інтеграції інформаційних технологій у систему контролінгу

Джерело: власна розробка.

аналізу (бізнес-аналітики) в тому числі із використанням штучного інтелекту. Контролінг 4.0 не тільки приносить із собою велику обсяги даних, він надає безліч технологічних можливостей. В підприємствах з'являються нові напрямки, щодо використання великих даних, машинного навчання, прогнозової аналітики та інтелектуального аналізу даних.

Диджиталізація та когнітивні технології сьогодні використовуються практично у всіх сферах контролінгу. Тим не менш, машини не керують жодним підприємством чи організацією. Технологічні рішення автоматично виконують чітко визначені завдання та звільняють співро-

бітників від певних рутинних робіт та процесів. Зрештою, керівники можуть більше сконцентруватися на роботі, яка вимагає людського чиннику, наприклад, на інтерпретації дій підлеглих, крос-функціональних діях, соціальних завданнях або використанні емоційного інтелекту. "Технологічні інструменти забезпечують підтримку за допомогою автоматичного збору даних і полегшують пошук тенденцій і закономірностей. Однак вони не можуть замінити навички усного перекладу, комунікації, здорового глузду та контекстуального розуміння" [19].

Таблиця 3. Можливості та виклики впровадження Контролінгу 4.0

Можливості «Контролінгу 4.0»	Ризики та виклики «Контролінгу 4.0»
Швидший час реагування завдяки даним у реальному часі	Перевантаження даними у разі відсутності чітких організаційних структур
Більша прозорість оперативної та стратегічної управлінської інформації	Фокус на технологіях без культурних змін в організації
Сильніша мережева взаємодія між відділами та системами	Втрата компетенції контролю якщо системи використовуються неправильно
Нові можливості аналізу завдяки впровадженню AI/ML та передової аналітики	Відсутність прийняття серед співробітників без навчання та залучення
Збільшення ефективності завдяки автоматизації та плануванню на основі даних	Проблеми інтеграції з існуючими системними ландшафтами

Джерело: побудовано авторами на основі [1, 5, 8, 21, 23]

Впровадження концепції Контролінг 4.0 в підприємствах не є для них гарантією успіху. Такий перехід, до контролінгу, який орієнтується на дані, вимагає встановлення чітких цілей, використання єдиного методичного підходу та чіткої організаційної координації. Завдяки цільовому використанню цифрових інструментів керівництво підприємств здатне підвищити ефективність управління, забезпечити кращу прозорість діяльності, приймати більш обґрунтовані управлінські рішення. Це забезпечує посилення конкурентоспроможності підприємств, дозволяє їм оперативніше реагувати на виклики, що виникають у їх діяльності, це важливий елемент переходу до управління, орієнтованого на забезпечення діяльності підприємства у довготривалій перспективі.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

За результатами дослідження доцільно відмітити, що у сучасні підприємства для забезпечення ефективності управління та підтримки конкурентоспроможності в умовах технологічного розвитку, диджиталізації та високого рівня динамізму та невизначеності оточення потребують впровадження у свою діяльність новітніх інформаційних технологій, в тому числі і у системах контролінгу. ERP-системи, бізнес-аналітика та великі дані з використанням AI та ML вже демонструють високу ефективність в системах контролінгу підприємств. В той же час існують і ряд викликів, пов'язаних із їх впровадженням, які стосуються високої вартості, проблем інтеграції з існуючими системами, нестачею кваліфікованого персоналу та необхідність подолання опору змінам в підприємствах. Вирішення даних проблем стосується не лише технологічних аспектів, а й тісно пов'язане із забезпеченням системних змін у організаційній культурі, трансформації лідерської поведінки, зміні підходів у процесах навчання та формування відповідних компетентностей працівників.

Сучасний контролінг значно розширює рамки традиційного бухгалтерського обліку та перетворюється на інструмент, який не лише надає керівникам відповідну інформацію для прийняття обґрунтованих рішень в умовах технологічного розвитку, швидких змін та високої невизначеності, а й дозволяє побудувати ефективну систему управління, орієнтовану на досягнення максимальної ефективності. Концепція Контролінг 4.0 відкреслює дану трансформацію та зосереджується на використанні інтелектуальної аналітики даних для прогнозування та стратегічного планування. Слід зазначити, що успішна інтеграція інформаційних технологій у систему контролінгу можлива лише за умови комплексного, системного підходу.

Література:

1. Волоснікова Н.М. Методичні засади контролінгу інформаційної системи корпоративного убезпечення. Бізнес Інформ, 2021, № 5. С. 141—146.
2. Ісак Л., Якуба В., Бабак О. Інформаційні технології. Grail of Science, 2023. № 30. С. 187—191.
3. Кладницька Т., Мирончук В. Сучасні методи фінансового контролінгу для оптимізації витрат підприємства. Академічні візії, 2024, № 38. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14635352> (Дата звернення: 31.08.2025).

4. Куц А., Почтовюк А. Роль контролінгу в системі управління розвитком підприємства. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences, 2025. Том 342, № 3 (2). С. 219—223.

5. Птащенко Л.О., Добровольська А.А. Тенденції розвитку інформаційних технологій контролінгу в період цифровізації національної економіки. Grail of Science, 2025. № 51. С. 228—235.

6. Ратушний С.М. Підходи до формування системи фінансового контролінгу та його структури. Економіка, управління та адміністрування, 2024. № 2 (108). С. 171—182.

7. Рилєєв С.В. Фінансовий контролінг в системі управління грошовими потоками підприємства. Формування та перспективи розвитку підприємницьких структур в рамках інтеграції до європейського простору: матеріали IV міжнар. наук.-практ. конф. Полтава: ПДАУ, 2021. С. 319—322.

8. Сазонова С., Новиков Д. Контролінг стратегічного управління на підприємствах в умовах цифрової економіки. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, 2023. № 15. С. 201—208.

9. Федірець О.В., Бохін Н.М., Руденко О.О. Управлінський контроль як невід'ємний елемент процесу управління в організації. Український журнал прикладної економіки та техніки, 2023. Том 8. № 4. С. 205—209.

10. Федірець О.В., Дячков Д.В., Гечбаїя Б.Н. Перспективи застосування систем менеджменту в агропродовольчій сфері. Вісник Полтавського державного аграрного університету (Серія "Економіка, управління та фінанси"), 2024. Випуск 2. С. 52—60.

11. Федірець О.В., Зось-Кіор М.В., Гнатенко І.А., Земцов М.М. Інноваційна концепція безперервної адаптації в стратегічному управлінні конкурентоспроможністю туристичних підприємств. Modeling The Development of The Economic System. Хмельницький: ХНУ, 2025. № 1. С. 468—476.

12. Федірець О.В. Розвиток агропродовольчої сфери як соціально-економічної системи: теорія, методологія, практика. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.03 — економіка та управління національним господарством. Полтава: Полтавський державний аграрний університет, 2021. 448 с.

13. Федірець О.В. Формування механізму управління розвитком підприємств агропродовольчої сфери. Український журнал прикладної економіки, 2021. Том 6. № 1. С. 322—329.

14. Харчук О.Г. Управління інформаційними потоками підприємства: суть, види та класифікація. Східна Європа: економіка, бізнес та управління, 2022. № 36. С. 87—94.

15. Akindote O.J., Egieya Z. E., Ewuga S. K., Omotosho A., Adegbite A.O. A Review of Data-driven Business Optimization Strategies in the U.S. Economy. International Journal of Management & Entrepreneurship Research, 2023. Volume 5, Issue 12. pp. 1124—1138.

16. Beusch P., Frisk J.E., Rosen M., Dilla W. Management control for sustainability: Towards integrated systems. Management Accounting Research, 2022. Vol. 54. URL: <https://doi.org/10.1016/j.mar.2021.100777> (Дата звернення: 31.08.2025).

17. Biswas S.S.N., Akroyd C. Management control systems and the strategic management of innovation.

Qualitative Research in Accounting & Management, 2022. Vol. 19 (5), pp. 513—539.

18. Chandra T.B., Dwivedi A.K. Data visualization: Existing tools and techniques. Advanced data mining tools and methods for social computing. Academic Press, 2022. pp. 177—217.

19. Deloitte Deutschland (2022): Digitalisierung im Controlling: Mensch oder Maschine? URL: <https://www.deloitte.com/de/de/services/consulting/perspectives/digitalisierung-controlling.html> (Дата звернення: 02.09.2025).

20. Helmold M., Terry, B. Performance Management Cycle, KPI, and OKR. In: Operations and Supply Management 4.0. Future of Business and Finance, 2021. Springer, Cham, pp. 145—154.

21. Nichols T. Ownership, Control and Ideology: An Enquiry into Certain Aspects of Modern Business Ideology. London: Routledge. 2024. 272 p.

22. Reich L.S. Lighting the Path to Profit: GE's Control of the Electric Lamp Industry, 1892—1941. Business History Review, 1992. Vol. 66, No. 2, pp. 305—334.

23. Zahoran P., Zizlavsky O. Controlling in era of industry 4.0: Opportunities for businesses in the field of the introduction of new technologies. Problems of Management in the 21st Century, 2021. Vol. 16 (2), pp. 122—134.

References:

1. Volosnikova, N.M. (2021), "Methodological principles of controlling the information system of corporate security", Business Inform, vol. 5, pp. 141—146.

2. Isak, L., Yakuba, V. and Babak, O. (2023), "Information technologies", Grail of Science, vol. 30, pp. 187—191.

3. Kladnytska, T. and Myronchuk, V. (2024), "Modern methods of financial controlling for optimizing enterprise costs", Academic Visions, vol. 38, <https://doi.org/10.5281/zenodo.14635352>.

4. Kush, A. and Pochtovyuk, A. (2025), "The role of controlling in the enterprise development management system", Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences, vol. 342, no. 3 (2), pp. 219—223.

5. Ptashchenko, L.O. and Dobrovolska A.A. (2025), "Trends in the development of controlling information technologies during the digitalization of the national economy", Grail of Science, vol. 51, pp. 228—235.

6. Ratushnyi, S.M. (2024), "Approaches to the formation of a financial controlling system and its structure", Economics, Management and Administration, vol. 2 (108), pp. 171-182.

7. Rylieiev, S.V. (2021), "Financial controlling in the cash flow management system of the enterprise", Formuvannia ta perspektyvy rozvytku pidpriemnyts'kykh struktur v ramkakh intehtratsii do ievropejs'koho prostoru: materialy IV mizhnar. nauk.-prakt. konf. [Formation and Prospects for the Development of Entrepreneurial Structures within the Framework of Integration into the European Space: Proceedings of the IV International Scientific and Practical Conference], Poltava State Agrarian University, Poltava, Ukraine, pp. 319—322.

8. Sazonova, S. and Novikov, D. (2023), "Controlling of strategic management in enterprises under the conditions of the digital economy", Tavriya Scientific Bulletin. Series: Economics, vol. 15, pp. 201—208.

9. Fedirets, O.V., Bokhin, N.M. and Rudenok O.O. (2023), "Management control as an integral element of the management process in the organization", Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology, vol. 8, no. 4, pp. 205—209.

10. Fedirets, O.V., Diachkov, D.V. and Gechbaia B.N. (2024), "Prospects for the application of management systems in the agri-food sector", Bulletin of the Poltava State Agrarian University (Series "Economics, Management and Finance"), vol. 2, pp. 52—60.

11. Fedirets, O.V., Zos-Kior, M.V., Hnatenko, I.A. and Zemtsov M.M. (2025), "Innovative concept of continuous adaptation in strategic management of competitiveness of tourism enterprises", Modeling the Development of the Economic System, vol. 1, pp. 468—476.

12. Fedirets, O.V. (2021), "Development of the agri-food sector as a socio-economic system: theory, methodology, practice", Doctoral thesis (Economics and management of the national economy), Poltava: Poltava State Agrarian University, 448 p.

13. Fedirets, O.V. (2021), "Formation of a mechanism for managing the development of agri-food enterprises", Ukrainian Journal of Applied Economics, vol. 6, no. 1, pp. 322—329.

14. Kharchuk, O.H. (2022), "Enterprise information flow management: essence, types, and classification", Eastern Europe: Economy, Business and Management, vol. 36, pp. 87—94.

15. Akindote, O.J., Egieya, Z.E., Ewuga, S.K., Omotosho, A. and Adegbite, A.O. (2023), "A review of data-driven business optimization strategies in the U.S. economy", International Journal of Management & Entrepreneurship Research, vol. 5, no. 12, pp. 1124—1138.

16. Beusch, P., Frisk, J.E., Rosen, M. and Dilla, W. (2022), "Management control for sustainability: Towards integrated systems", Management Accounting Research, vol. 54. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2021.100777>.

17. Biswas, S.S.N. and Akroyd, C. (2022), "Management control systems and the strategic management of innovation", Qualitative Research in Accounting & Management, vol. 19 (5), pp. 513—539.

18. Chandra, T.B. and Dwivedi, A.K. (2022), "Data visualization: Existing tools and techniques", in Advanced Data Mining Tools and Methods for Social Computing, Academic Press, pp. 177—217.

19. Deloitte, Deutschland (2022), "Digitalisierung im Controlling: Mensch oder Maschine?", available at: <https://www.deloitte.com/de/de/services/consulting/perspectives/digitalisierung-controlling.html> (Accessed 02 September 2025).

20. Helmold, M. and Terry, B. (2021), "Performance management cycle, KPI, and OKR", Operations and Supply Management 4.0. Future of Business and Finance, Springer, Cham, pp. 145—154.

21. Nichols, T. (2024), Ownership, Control and Ideology: An Enquiry into Certain Aspects of Modern Business Ideology. Routledge, London, UK.

22. Reich, L.S. (1992), "Lighting the path to profit: GE's control of the electric lamp industry, 1892—1941", Business History Review, vol. 66, no. 2, pp. 305—334.

23. Zahoran, P. and Zizlavsky, O. (2021), "Controlling in the era of Industry 4.0: Opportunities for businesses in the field of the introduction of new technologies", Problems of Management in the 21st Century, vol. 16 (2), pp. 122—134. *Стаття надійшла до редакції 16.10.2025 р.*

А. П. Шило,

аспірант кафедри економіки і підприємництва, Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-3777-1626>

С. О. Тульчинська,

д. е. н., професор, завідувач кафедри економіки і підприємництва, Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1409-3848>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.21.76

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ ТЕРИТОРІЙ В СУЧАСНИХ УМОВАХ

A. Shylo,

Postgraduate student of the Department of Economics and Entrepreneurship,
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

S. Tulchynska,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Economics and Entrepreneurship,
National Technical University of Ukraine "Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute"

DIGITAL TRANSFORMATION OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES IN THE TERRITORIES IN MODERN CONDITIONS

У статті розглянуто бар'єри на шляху цифровізації, які найбільше на думку підприємців сповільнюють цифрову трансформацію малого та середнього бізнесу. У контексті цифрової трансформації бізнесу відкриваються нові можливості для підвищення ефективності підприємницької діяльності, зокрема завдяки впровадженню електронних платформ, інструментів електронної комерції, фінансових цифрових сервісів, автоматизованих систем управління та сучасних комунікаційних технологій. Впровадження цифрових інструментів малого та середнього бізнесу спроможне не тільки забезпечити конкурентоспроможність на ринку, а й зменшити асиметричність територіального розвитку та забезпечувати розвиток регіонів та країни в цілому.

Проаналізовано результати дослідження KPMG в Україні щодо бар'єрів цифровізації, які найбільше сповільнюють цифрову трансформацію, що було проведено серед виробничих та сервісних компаній. З'ясовано, що виокремлені бар'єри співпадають із перешкодами, що було визначено і оприлюднено у "Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року". Проаналізовано цілі щодо посилення цифрової трансформації відповідно до ухваленної Стратегії, що містять: подолання викликів для бізнесу у сфері забезпечення кібербезпеки; підтримку впровадження електронного виставлення рахунків; підтримку впровадження альтернативних методів оплати, зокрема миттєвих платежів; забезпечення вимірювання цифрової інтенсивності та підвищення її рівня; впровадження політики управління даними для малого і середнього підприємництва. Запропоновано напрями щодо подолання бар'єрів цифрової трансформації малого та середнього бізнесу

регіонів. Обґрунтовано, що важливу роль при подоланні бар'єрів розвитку малого та середнього бізнесу в умовах цифровізації також повинні відігравати місцеві органи влади. У напрямі подолання бар'єру, який пов'язаний із недостатньою кількістю кваліфікованих ІТ-спеціалістів, може бути застосовано: створення регіональних центрів підготовки та перепідготовки кадрів у сфері цифрових технологій на базі закладів освіти в регіонах; стимулювання дуальної освіти та співпраці бізнесу з університетами для забезпечення швидкого набуття практичних навичок; розвиток програм підтримки ІТ-спеціалістів у громадах.

The article examines the barriers to digitalization that entrepreneurs believe are most slowing down the digital transformation of small and medium-sized businesses. In the context of digital business transformation, new opportunities are opening up to improve the efficiency of business activities, in particular through the implementation of electronic platforms, e-commerce tools, digital financial services, automated management systems and modern communication technologies. The implementation of digital tools for small and medium-sized businesses can not only ensure competitiveness in the market, but also reduce the asymmetry of territorial development and ensure the development of regions and the country as a whole.

The results of the KPMG study in Ukraine on the barriers to digitalization that are most slowing down digital transformation, which was conducted among manufacturing and service companies, are analyzed. It was found that the identified barriers coincide with the obstacles that were identified and published in the "Strategy for Recovery, Sustainable Development and Digital Transformation of Small and Medium-sized Businesses for the Period Until 2027". The objectives for strengthening digital transformation in accordance with the approved Strategy were analyzed, including: overcoming challenges for businesses in the field of cybersecurity; supporting the implementation of electronic invoicing; supporting the implementation of alternative payment methods, in particular instant payments; ensuring the measurement of digital intensity and increasing its level; implementing a data management policy for small and medium-sized businesses. Directions were proposed for overcoming barriers to the digital transformation of small and medium-sized businesses in the regions. It was substantiated that local authorities should also play an important role in overcoming barriers to the development of small and medium-sized businesses in the context of digitalization. In order to overcome the barrier associated with the insufficient number of qualified IT specialists, the following can be applied: creating regional centers for training and retraining personnel in the field of digital technologies based on educational institutions in the regions; stimulating dual education and business cooperation with universities to ensure the rapid acquisition of practical skills; developing support programs for IT specialists in communities.

Ключові слова: малий та середній бізнес, територіальний розвиток, розвиток малих та середніх підприємств, цифрова трансформація, цифровізація.

Key words: small and medium-sized businesses, territorial development, development of small and medium-sized enterprises, digital transformation, digitalization.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Розвиток малого та середнього бізнесу (МСБ) у сучасних умовах цифровізації є одним із ключових чинників забезпечення конкурентоспроможності територій, їх соціально-економічної стабільності та інноваційного зростання. МСБ виступає рушійною силою економіки, оскільки формує значну частку робочих місць, сприяє диверсифікації економічної діяльності та стимулює розвиток місцевих ринків та громад. У контексті цифрової трансформації бізнесу відкриваються нові можливості для підвищення ефективності підприємницької діяльності, зокрема завдяки впровадженню електронних платформ, інструментів електронної комерції, фінансо-

вих цифрових сервісів, автоматизованих систем управління та сучасних комунікаційних технологій [5]. Впровадження цих та інших цифрових інструментів сприятимуть підвищенню спроможності МСБ не тільки бути конкурентоспроможним на ринку, а й зменшувати асиметричність територіального розвитку та забезпечувати розвиток регіонів та країни в цілому.

Водночас, на більшості територій України спостерігається низка бар'єрів, що стримують повноцінну цифровізацію МСБ: нерівний доступ до цифрової інфраструктури, недостатній рівень цифрових компетентностей підприємців і працівників, обмеженість фінансових ресурсів для інноваційних інвестицій, а також недоско-

Таблиця 1. Бар'єри цифровізації, які найбільше сповільнюють цифрову трансформацію, за результатами дослідження KPMG в Україні

Показники	Великі	Середні	Малі	Великі	Середні	Малі
	Виробництво			Сервісний бізнес		
Недостатня кількість кваліфікованих ІТ спеціалістів	48	25	67	57	38	50
Невизначеність із поверненням інвестицій	44	50	-	43	63	50
Небажання працівників змінювати звичайний режим роботи	44	50	67	22	25	25
Спрямування усіх зусиль на збереження поточного бізнесу	36	25	33	39	38	25
Загроза кібербезпеці	36	50	100	26	50	25
Недостатня фінансова спроможність	24	25	-	17	38	50
Ризик вразливості бізнесу через недостатність впровадження технологій	16	75	33	26	38	25
Фізичне знищення / вразливість інфраструктури	20	-	-	26	13	25
Недовіра до нових технологій серед менеджменту	4	-	-	4	13	25

Джерело: складено за даними [8].

налість нормативно-правової бази. Додатковим ускладнювальним фактором виступає тривалий вплив воєнних дій, що призводить до перебоїв в енергопостачанні, логістичних обмежень і втрати частини трудового потенціалу [7]. Окрім цього, внаслідок воєнних дій відбувається пошкодження та руйнування інфраструктури та основних засобів, що негативно відбивається на діяльності МСБ. Окреслене доводить необхідність та своєчасність дослідження розвитку малого та середнього бізнесу територій в умовах цифровізації.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика розвитку малого та середнього бізнесу в сучасних умовах, що характеризуються формуванням постіндустріального суспільства у напрямі становлення цифрової економіки, є актуальним, що підтверджується публікаційною активністю за даним напрямом. Слід відмітити науковців, праці яких стосуються проблематики розвитку МСБ територій в умовах цифровізації, а саме праці: В. Васюти [1], Л. Гевлич, Г. Завадського, А. Кікавського, М. Кизима, М. Клименко [6], В. Ключковської, А. Козака, В. Костюка, В. Лойко, Р. Мірошнича [2], Л. Петлика, С. Пер'яна [3], І. Сидорука, Н. Ситника, К. Тарасюка, В. Третяка, Л. Шостака, Л. Яценка та ін.

Проте, необхідно зазначити, що з урахуванням продовження воєнних дій на території України розвиток МСБ територій набуває ще більшої актуальності та вимагає подальших наукових розвідок.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті виступає дослідження розвитку малого та середнього бізнесу в умовах цифровізації. Для досягнення поставленої мети авторами було: обґрунтовано актуальність дослідження із урахуванням цифрової трансформації суспільного розвитку; обґрунтовано роль цифрової трансформації у розвитку МСБ територій та країни в цілому; проаналізовано дані опитування компанії KPMG в Україні щодо впровадження цифрових технологій МСБ; проаналізовано "Стратегію відновлен-

ня, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року"; запропоновано напрями щодо подолання бар'єрів цифрової трансформації МСБ регіонів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Необхідно зазначити, що в сучасних умовах цифровізація відіграє дуже важливу роль у розвитку МСБ територій. Впровадження різноманітних цифрових технологій та поширення інформаційно-комунікаційних систем можуть суттєво впливати на розвиток МСБ, надаючи їм нові конкурентні можливості та одночасно збільшуючи конкуренцію. У даному контексті доречно розглянути бар'єри на шляху цифровізації, які найбільше сповільнюють цифрову трансформацію, що було виокремлено підприємцями.

Компанія KPMG провела в Україні дослідження [8] щодо впровадження цифрових практик українськими підприємствами. Мета цього дослідження полягала у визначенні списку українських компаній, які найактивніше використовують цифрові технології для підвищення своєї конкурентоспроможності на ринку, а також для адаптування до швидкозмінних кон'юнктурних змін. У дослідженні прийняли участь 203 компанії, що було поділено на сектори:

— 51 % компаній відносились до виробництва (харчове та тютюнове виробництво, сільське господарство, гірничо-металургійне виробництво, нафтогазовий сектор, фармацевтичне виробництво, енергетика, будівництво та ін.);

— 49 % компаній належало до сервісного бізнесу (фінанси і страхування, торгівля, ІТ та телекомунікації, та ін.).

Також, що для нашого дослідження є більш актуальним результати висвітлено за великими (71 %) середніми (19 %) та малими (10 %) підприємствами, але, необхідно зазначити, що результати не було подано у регіональному розрізі.

Проаналізуємо результати дослідження KPMG в Україні, що представлено у табл. 1.

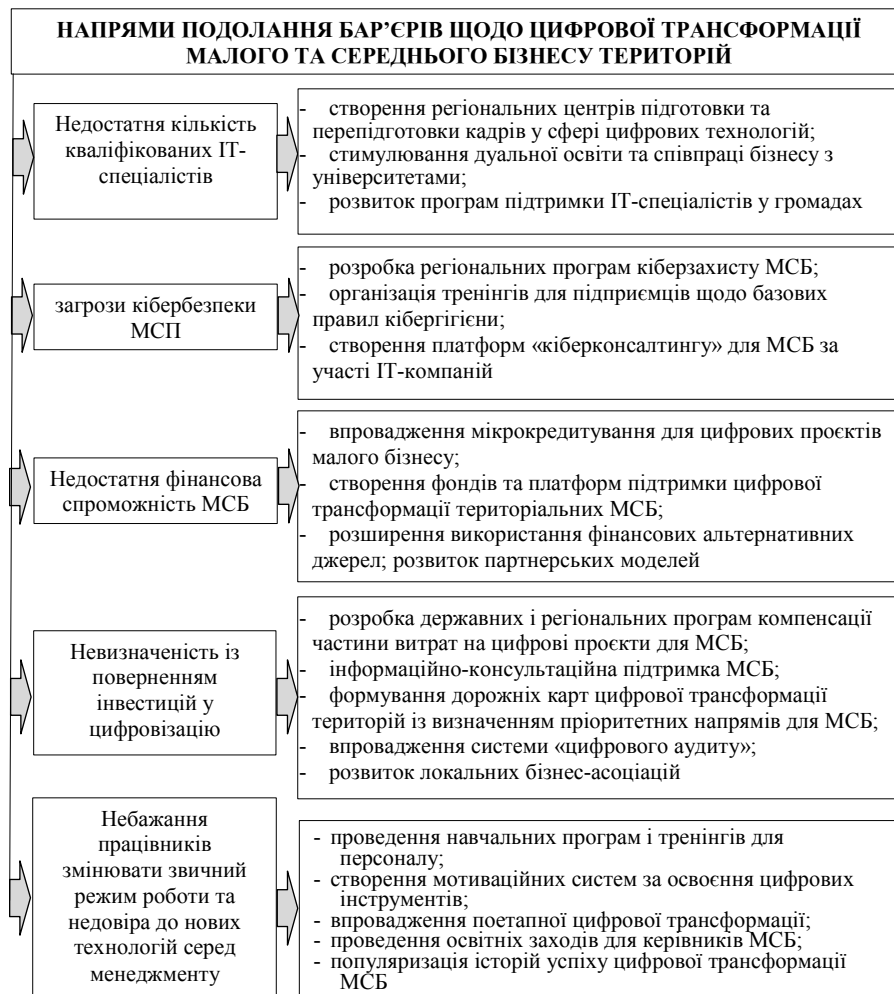


Рис. 1. Напрями подолання бар'єрів щодо цифрової трансформації малого та середнього бізнесу територій

Джерело: побудовано авторами.

Представлені результати опитування представників бізнесу дають можливість заключити, що ризик вразливості бізнесу через недостатність впровадження технологій вважає бар'єром найбільша кількість представників виробничого середнього бізнесу (75 % представників середнього бізнесу), у той же час, для всіх опитуваних представників малого виробничого бізнесу найбільшим бар'єром виступає загроза кібербезпеки. Серед представників сервісного бізнесу найбільшою загрозою вважається невизначеність із поверненням інвестицій (63 %). Серед представників малих підприємств сервісного бізнесу найбільшими бар'єрами вважається: недостатня кількість кваліфікованих ІТ спеціалістів; невизначеність із поверненням інвестицій; недостатня фінансова спроможність (50 % опитуваних представників малого сервісного бізнесу). Необхідно зазначити, що представники виробничого та сервісного бізнесу виокремлюють різні бар'єри на шляху цифровізації бізнесу.

У напрямі подолання перешкод розвитку МСП Кабінетом Міністрів України ухвалено "Стратегію відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року" [4]. Відповідно до ухваленої Стратегії та виконання операційної цілі щодо посилення цифрової трансформації передбачаються такі заходи, як:

- подолання викликів для бізнесу у сфері забезпечення кібербезпеки;
- підтримка впровадження електронного виставлення рахунків (e-Invoicing);
- підтримка впровадження альтернативних методів оплати, зокрема миттєвих платежів;
- забезпечення вимірювання цифрової інтенсивності та підвищення її рівня;
- впровадження політики управління даними для малого і середнього підприємництва.

Зазначені заходи дадуть змогу малому і середньому підприємству використовувати відкриті дані для аналізу ринку та стратегічного планування; створення стимулів для цифрової трансформації шляхом надання ваучерів або грантів для інвестицій у цифрові технології та підтримки навчання цифрових навичок [4].

Також важливу роль при подоланні бар'єрів розвитку МСБ в умовах цифровізації повинні відігравати місцеві органи влади. Так, у напрямі подолання бар'єру, який пов'язаний із недостатньою кількістю кваліфікованих ІТ-спеціалістів, може бути застосовано (рис. 1):

- створення регіональних центрів підготовки та перепідготовки кадрів у сфері цифрових технологій на базі закладів освіти в регіонах із урахуванням специфіки та сфер економічної діяльності територій;

— стимулювання дуальної освіти та співпраці бізнесу з університетами для забезпечення швидкого набуття практичних навичок, що забезпечує можливість отримувати фахівця ще до закінчення його навчання та одночасно надавати йому специфічні професійні компетентності, що пов'язані із специфікою діяльності підприємства;

— розвиток програм підтримки ІТ-спеціалістів у громадах (гранти, різноманітні стимули для фахівців, які працюють у МСБ громад).

Як вже зазначалось вище, у Стратегії приділено багато уваги загрозі кібербезпеці МСП. Також у цьому напрямі доречним буде:

— розробка регіональних програм кіберзахисту МСБ;

— організація тренінгів для підприємців щодо базових правил кібергігієни;

— стимулювання використання доступних хмарних сервісів із вбудованими механізмами захисту;

— створення платформ "кіберконсалтинг" для МСБ за участі ІТ-компаній.

Недостатня фінансова спроможність для МСБ виступає по суті природною проблемою розвитку МСБ. У напрямі її подолання можуть бути проведені наступні кроки:

— впровадження мікрокредитування для цифрових проєктів малого бізнесу;

— створення фондів підтримки цифрової трансформації територіальних МСБ;

— розширення використання фінансових альтернативних джерел, таких як краудфандинг, міжнародні гранди, державно-приватне партнерство;

— розвиток партнерських моделей "pay-as-you-go" (поступова оплата цифрових послуг без значних початкових вкладень);

— створення різноманітних платформ підтримки МСП за прикладом "є-Робота", що передбачає надання безповоротних грантів для розвитку існуючих підприємств, у тому числі, на їх цифрову трансформацію, внаслідок створення підприємствами певної кількості робочих місць.

Звичайно, будь-яким інвестиціям притаманний ризик, що і провокує проблему щодо невизначеності із поверненням інвестицій у цифровізацію. У даному напрямі слушними будуть такі заходи:

— розробка державних і регіональних програм компенсації частини витрат на цифрові проєкти для МСБ;

— впровадження пілотних проєктів "цифрових бізнес-кластерів", які демонструють практичний економічний ефект, що підтверджується досвідом країн ЄС та передбачено у державній Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації МСП на період до 2027 року;

— інформаційно-консультаційна підтримка підприємців щодо розрахунку ефективності цифрових інвестицій (ROI, KPI), яка може здійснюватися партнерами в кластерах та індустріальних парках;

— формування дорожніх карт цифрової трансформації територій із визначенням пріоритетних напрямів для МСБ;

— впровадження системи "цифрового аудиту" підприємств для оцінки готовності до впровадження інновацій;

— розвиток локальних бізнес-асоціацій, які сприяють поширенню кращих практик цифровізації.

Для подолання таких бар'єрів як небажання працівників змінювати звичний режим роботи та недовіра до нових технологій серед менеджменту слушними будуть такі заходи, як:

— проведення навчальних програм і тренінгів для персоналу щодо переваг цифровізації;

— створення мотиваційних систем (премії, бонуси) за освоєння цифрових інструментів;

— впровадження поетапної цифрової трансформації (від простих до складних технологій) із залученням персоналу на кожному етапі.

— проведення освітніх заходів для керівників МСБ (майстер-класи, бізнес-форуми, демонстраційні пілоти);

— популяризація історій успіху цифрової трансформації бізнесу на територіальному рівні;

— створення мережі "цифрових амбасадорів" серед підприємців територій, які вже успішно впровадили цифрові рішення.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Отже, не виникає сумнівів, що малий та середній бізнес виступає ключовим драйвером розвитку територій. МСБ формує понад 95 % усіх підприємств в Україні, забезпечує значну частку робочих місць та обсягів реалізованої продукції, а отже виступає провідним чинником соціально-економічної стабільності та розвитку регіонів. Водночас, найбільша його концентрація припадає на великі міста та економічно розвинені області, що зумовлює територіальну асиметрію. У той же час, цифрова трансформація МСБ спроможна зменшити асиметричність соціально-економічного розвитку країни. Використання сучасних цифрових інструментів створює для МСБ нові можливості зростання, оптимізації витрат та розширення ринків. Цифровізація виступає ключовим чинником забезпечення конкурентоспроможності МСБ, оскільки дозволяє розширювати ринки збуту, підвищувати ефективність управління, удосконалювати комунікації з клієнтами та інтегрувати інноваційні бізнес-моделі. При цьому, цифровізація є не лише технологічною, а й соціально-економічною трансформацією, що спроможна забезпечувати соціально-економічний розвиток територій.

Але, не дивлячись на актуальність цифрової трансформації, МСБ стикаються з рядом перешкод, серед яких бізнесмени відмічають: недостатню кількість кваліфікованих ІТ-спеціалістів; загрози кібербезпеці; низьку фінансову спроможність МСБ для інвестицій у цифрові рішення; невизначеність із поверненням інвестицій тощо. Використання бар'єри співпадають із перешкодами, що було визначено і оприлюднено у "Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року".

Практичними інструментами подолання бар'єрів на шляху цифрової трансформації МСБ територій виступатимуть: створення регіональних освітніх та інноваційних центрів для розвитку цифрових компетентностей; пільгове кредитування, гранти та ваучери на цифрову трансформацію; регіональні програми кіберзахисту МСБ; розвиток дуальної освіти та партнерства між бізне-

сом та університетами; формування цифрових бізнес-кластерів та локальних асоціацій підприємців; популяризація успішних проєктів цифровізації у громадах.

Подальших досліджень вимагають питання, які пов'язані із розв'язанням перешкод розвитку МСБ в умовах цифровізації для забезпечення зменшення асиметричності розвитку територій України.

Література:

1. Васюта В., Путря А., Пивоваров В. Стан розвитку малого підприємництва в Україні. Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 6. Т. 1. С. 159—164.
2. Мірошник Р. О., Прокоп'єва У. О. Розвиток малого і середнього бізнесу в Україні: проблеми і перспективи. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія: Проблеми економіки та управління. 2020. № 1. Т. 4. С. 63—72.
3. Пер'ян С. А., Олійник В. В., Мельник В. В., Озарко О. П., Даньків Н. І. Стан і проблеми малого підприємництва в умовах російсько-української війни. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія економічна. 2023. Вип. 36. С. 459—469.
4. Про схвалення Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого та середнього підприємництва на період до 2027 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2024-2027 роках: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 серпня 2024 р. № 821-р. URL: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-strategii-vidnovlennia-staloho-rozvytku-ta-tsyfrovoi-transformatsii-maloho-i-s821300824> (дата звернення 18.09.2025).
5. Тульчинська С. О., Клименко М. О. Інвестиційні стратегії малого та середнього підприємництва в сучасних умовах. Ефективна економіка. 2025. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6216/6288> DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105-2025.4.18> (дата звернення 10.09.2025).
6. Тульчинська С. О., Клименко М. О. Розвиток малого та середнього підприємництва в Україні. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 3. С. 43—47.
7. Тульчинська С. О., Кочетова В. Є. Шляхи оптимізації витрат українських підприємств малого і середнього бізнесу з урахуванням європейського досвіду. Ефективна економіка. 2024. Вип. 10. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4844/4886> (дата звернення 11.09.2025).
8. Чемпіони диджиталізації 2024. KPMG Ukraine. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2025/01/chempiony-didzhytalizatsiyi-2024.html> (дата звернення 10.09.2025).
3. Perian, S.A., Oliiarnyk, V.V., Melnyk, V.V., Ozarko, O.P. and Dankiv, N.I. (2023), "State and problems of small business in the conditions of the Russian-Ukrainian war. Scientific notes of the Lviv University of Business and Law", *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava. Serii ekonomichna*, vol. 36, pp. 459—469.
4. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Resolution "On approval of the Strategy for recovery, sustainable development and digital transformation of small and medium-sized businesses for the period until 2027 and approval of the operational plan of measures for its implementation in 2024—2027", available at: <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-skhvalennia-strategii-vidnovlennia-staloho-rozvytku-ta-tsyfrovoi-transformatsii-maloho-i-s821300824> (Accessed 18 Sept 2025).
5. Tulchynska, S.O. and Klymenko, M.O. (2025), "Investment strategies of small and medium-sized enterprises in modern conditions", *Efektivna ekonomika*, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6216/6288> (Accessed 10 Sept 2025).
6. Tulchynska, S.O. and Klymenko, M.O. (2024), "Development of small and medium-sized businesses in Ukraine", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 3, pp. 43—47.
7. Tulchynska, S.O. and Kochetova, V.Ye. (2024), "Ways to optimize the costs of Ukrainian small and medium-sized enterprises taking into account European experience", *Efektivna ekonomika*, vol. 10, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/4844/4886> (Accessed 11 Sept 2025).
8. KPMG Ukraine (2024), "Champions of digitalization", available at: <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2025/01/chempiony-didzhytalizatsiyi-2024.html> (Accessed 10 Sept 2025).

Стаття надійшла до редакції 22.10.2025 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

References:

1. Vasiuta, V., Putria, A. and Pyvovarov, V. (2022), "The state of small business development in Ukraine", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 6, no. 1, pp. 159—164.
2. Miroshnyk, R.O. and Prokopieva, U.O. (2020), "Development of small and medium-sized businesses in Ukraine: problems and prospects", *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika"*. Serii: Problemy ekonomiky ta upravlinnia, vol. 1, no. 4, pp. 63—72.

*І. І. Вініченко,
д. е. н., професор, завідувач кафедри економіки,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9527-1625>
К. М. Дідур,
к. е. н., докторант кафедри економіки,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8489-0308>
В. О. Саранча,
здобувач гр. МгЕК-1-24,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-7644-6123>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.21.82

СТРАТЕГІЧНА РОЛЬ РЕСУРСНОГО ПОТЕНЦІАЛУ АГРАРНОГО ВИРОБНИЦТВА У ФОРМУВАННІ ЕКОНОМІЧНОЇ ТА ПРОДОВОЛЬЧОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

*I. Vinichenko,
Doctor of Economic Sciences, Head at the Department of Economics, Dnipro State Agrarian and Economic University
K. Didur,
PhD in Economics, Doctoral candidate of the Department of Economics, Dnipro State Agrarian and Economic University
V. Sarancha,
Student group MgEk-1-24, Dnipro State Agrarian and Economic University*

THE STRATEGIC ROLE OF THE RESOURCE POTENTIAL OF AGRICULTURAL PRODUCTION IN ENSURING THE ECONOMIC AND FOOD SECURITY OF THE STATE

У роботі комплексно визначено сутність, структуру та функціональні можливості ресурсного потенціалу аграрного виробництва, який розглянуто як ключовий чинник забезпечення економічної стабільності та продовольчої безпеки держави. Підкреслено стратегічну роль ресурсного потенціалу у формуванні умов для сталого розвитку аграрного сектору, підвищення його продуктивності, конкурентоспроможності продукції та інтеграції у національну та міжнародну економіку. Доведено, що ефективне управління ресурсами сприяє оптимізації виробничих процесів, забезпеченню безперервності виробництва та мінімізації втрат продукції, що безпосередньо впливає на стабільність постачання продуктів харчування стратегічного значення.

Систематизовано теоретико-методологічні підходи до оцінки ресурсного потенціалу, серед яких інтегрований, системно-аналітичний та функціонально-структурний методи, що дозволяють забезпечити комплексну оцінку ефективності використання природних, трудових, матеріально-технічних, фінансових, технологічних та інформаційних ресурсів. Встановлено класифікацію ресурсного потенціалу за компонентами, що дозволяє ідентифікувати вузькі місця, формувати пріоритети інвестицій, розробляти сценарії оптимізації витрат та підвищення продуктивності виробництва.

Окремо охарактеризовано кількісні та якісні методи оцінки ресурсного потенціалу, які забезпечують прогнозування результативності аграрних підприємств, моделювання сценаріїв використання ресурсів та визначення їхнього впливу на економічну безпеку країни. Показано, що системне управління ресурсами забезпечує підвищення фінансової стійкості підприємств, раціоналізацію виробничих процесів, ефективну мобілізацію та використання ресурсів, а також гарантує безперервність і стабільність виробництва стратегічно важливої продукції.

Розкрито пріоритетні напрями розвитку ресурсного потенціалу аграрного сектору, серед яких технологічна модернізація, цифровізація виробництва, розвиток людського капіталу, впровадження інноваційних моделей управління та підвищення ефективності логістичних і виробничих ланцюгів. Аргументовано, що стратегічне управління ресурсним потенціалом формує умови для інтеграції аграрного сектору у національну економіку, сприяє економічній стійкості, підвищує рівень конкурентоспроможності продукції та гарантує продовольчу безпеку держави.

Визначено, що комплексне використання ресурсного потенціалу створює синергійний ефект, який одночасно забезпечує економічну стабільність та підвищує продовольчу стійкість країни. Акцентовано, що раціональна стратегія управління ресурсами є ключовим фактором зменшення ризиків дефіциту продуктів харчування, підвищення ефективності виробничих процесів та зміцнення національної економіки в умовах глобальних викликів і нестабільності аграрних ринків.

The study comprehensively defines the essence, structure, and functional capabilities of the resource potential of agricultural production, which is considered a key factor in ensuring economic stability and national food security. The strategic role of resource potential in creating conditions for sustainable development of the agricultural sector, increasing its productivity, product competitiveness, and integration into the national and international economy is emphasized. It is demonstrated that effective resource management contributes to optimizing production processes, ensuring continuity of production, and minimizing product losses, which directly affects the stability of strategic food supply.

Theoretical and methodological approaches to assessing resource potential are systematized, including integrated, system-analytical, and functional-structural methods, which provide a comprehensive evaluation of the efficiency of using natural, labor, material-technical, financial, technological, and informational resources. A classification of resource potential by components is established, allowing the identification of bottlenecks, prioritization of investments, development of scenarios for optimizing costs, and increasing production efficiency.

Quantitative and qualitative methods for evaluating resource potential are separately characterized, enabling forecasting of agricultural enterprises' performance, modeling resource utilization scenarios, and determining their impact on the country's economic security. It is shown that systematic resource management ensures the financial stability of enterprises, rationalization of production processes, effective mobilization and use of resources, and guarantees continuity and stability of strategically important product production.

Priority directions for developing the agricultural sector's resource potential are outlined, including technological modernization, digitalization of production, human capital development, implementation of innovative management models, and improvement of logistics and production chains' efficiency. It is argued that strategic management of resource potential creates conditions for integrating the agricultural sector into the national economy, contributes to economic resilience, increases product competitiveness, and ensures the state's food security.

It is determined that comprehensive utilization of resource potential generates a synergistic effect, simultaneously ensuring economic stability and enhancing the country's food resilience. Emphasis is placed on the fact that a rational resource management strategy is a key factor in reducing the risk of food shortages, increasing production process efficiency, and strengthening the national economy under global challenges and agricultural market instability.

Ключові слова: аграрне виробництво, економічна безпека, ефективність ресурсів, інноваційні технології, продовольча безпека, ресурсний потенціал, сталий розвиток, стратегічне управління, стабільність економіки, конкурентоспроможність.

Key words: agricultural production, economic security, food security, innovation technologies, resource efficiency, resource potential, strategic management, sustainable development, economic stability, competitiveness.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Аграрне виробництво відіграє фундаментальну роль у розвитку економіки держави та є наріжним каменем її економічної стабільності та продовольчої безпеки. Воно забезпечує населення необхідними продуктами харчування, формує значну частину валового внутрішнього продукту, створює робочі місця у сільських регіонах, сприяє розвитку сільських територій та є важливим джерелом валютних надходжень від експорту сільськогосподарської продукції. В умовах триваючої війни росії проти України, аграрний сектор стикається з безпрецедентними викликами, що впливають на продовольчу

безпеку та економічну стабільність держави. Втрата частини виробничих потужностей, руйнування інфраструктури, масова міграція населення, обмеження логістики — все це потребує від підприємств гнучкого та стратегічного управління ресурсним потенціалом. Саме ефективне формування і мобілізація ресурсів стає ключовим чинником, який дозволяє зберігати виробничий процес, підтримувати внутрішній ринок продовольства та забезпечувати сталий розвиток аграрного сектору в умовах воєнної агресії.

Проблема забезпечення продовольчої безпеки є надзвичайно актуальною. За даними FAO, понад 820

мільйонів людей у світі страждають від хронічного голоду, що підкреслює глобальну необхідність ефективного використання ресурсного потенціалу аграрного сектору для стабільного виробництва продуктів харчування та забезпечення сталого розвитку суспільства [18]. Україна, маючи значний аграрний потенціал, відіграє ключову роль у забезпеченні як національної, так і світової продовольчої безпеки. До початку війни аграрний сектор формував близько 10—12% валового внутрішнього продукту та забезпечував понад 40% валютних надходжень від експорту сільськогосподарської продукції [24]. Проте повномасштабна війна призвела до значних втрат: знищено близько 30% аграрного потенціалу, майже 20% земельних угідь опинилися під окупацією, а логістичні маршрути та інфраструктура зазнали серйозних пошкоджень. У 2024 році обсяг експорту аграрної продукції склав 78,3 млн тонн, що відповідає довоєнному рівню, однак обсяги виробництва залишаються нижчими за середні показники через обмежений доступ до земель та високі витрати на виробництво.

Сучасний ресурсний потенціал аграрного виробництва є комплексним явищем і включає не лише матеріальні та природні ресурси, а й людський, інтелектуальний, фінансовий, організаційний та інноваційно-технологічний капітал. Його ефективне використання визначає конкурентоспроможність аграрного сектору на національному та міжнародному ринку, забезпечує підвищення продуктивності виробництва та формує здатність держави гарантувати продовольчу безпеку населення. Ресурсний потенціал охоплює матеріальні засоби виробництва, трудові ресурси, фінансові інвестиції, інформаційні та інноваційні технології, які у комплексі забезпечують стабільність аграрного сектору та підвищують обсяги виробництва. За даними Державної служби статистики України, у 2024 році виробництво зернових культур зросло на 7,2% порівняно з попереднім роком, що стало можливим завдяки модернізації технічної бази та оптимізації використання земельних ресурсів [8].

Водночас існують значні виклики, пов'язані з обмеженістю фінансових ресурсів, зношеністю техніки, необхідністю адаптації до змін клімату та підвищенням рівня технологічної оснащеності виробництва. В умовах війни особливо важливими є питання відновлення інфраструктури, залучення інвестицій та впровадження інноваційних технологій, що потребує стратегічного планування та комплексного підходу до управління ресурсним потенціалом. Отже, науково обгрунтоване визначення сутності, структури та функціональних можливостей ресурсного потенціалу аграрного виробництва, а також розробка пріоритетних напрямів його розвитку, стає ключовою умовою забезпечення економічної стабільності та продовольчої безпеки держави.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Проблема формування та ефективного використання ресурсного потенціалу аграрного виробництва у забезпеченні економічної та продовольчої безпеки держави є предметом активного дослідження як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. У зарубіжній літературі питання ресурсного потенціалу часто розглядається через призму економічного зростання та підвищення

продуктивності виробництва, зокрема в роботах Р. Солю [24] та С. Кларка [16], які підкреслюють ключову роль капіталу, праці та технологічних ресурсів у формуванні довгострокових економічних тенденцій. Моделі С. Кобба та П. Дугласа демонструють механізми трансформації ресурсів у продуктивні фактори, що відображаються у підвищенні ефективності виробничих процесів і конкурентоспроможності секторів [17].

Вітчизняні дослідники, зокрема С. Алексєєв [1], О. Андрійчук [2], В. Бугай, А. Горбунова [4], В. Геєць [5] та Л. Чернишова [14], акцентують увагу на інтегративному характері ресурсного потенціалу, який охоплює людські, матеріально-технічні, фінансові та інформаційні ресурси. Вони підкреслюють необхідність системної кількісної та якісної оцінки ресурсів, що дозволяє визначити їх внесок у стратегічну стабільність, інноваційний розвиток та конкурентоспроможність аграрного сектору. Дослідження показують, що ефективне управління ресурсним потенціалом прямо впливає на економічну стійкість підприємств, оптимізацію виробничих процесів та формування довгострокових стратегій розвитку сектору.

Міжнародні організації, зокрема FAO [20], OECD [22], World Bank [26], USAID [25] та EBRD [18], підкреслюють значення ресурсного потенціалу для стійкого розвитку аграрного сектору. Вони пропонують цифрові та інноваційні методики оцінки ресурсів, акцентують на розвитку людського капіталу, модернізації технологічної бази та підвищенні продуктивності. Зокрема, міжнародні дослідження виділяють ресурсний потенціал як ключовий чинник продовольчої безпеки та макроекономічної стабільності, підкреслюючи мультиплікативний ефект інвестицій та технологічних інновацій на економіку країни.

Попри значні напрацювання, у науковій літературі залишаються важливі прогалини. По-перше, відсутні комплексні методології оцінки ресурсного потенціалу аграрного сектору, які б інтегрували економічні, технологічні та стратегічні аспекти. По-друге, недостатньо досліджено вплив ефективного використання ресурсів на забезпечення продовольчої безпеки на національному рівні. По-третє, недостатньо вивчено, яким чином зовнішні чинники, включаючи глобальні ринкові коливання, зміни торговельних регуляцій та стандартизацію продукції, впливають на формування, мобілізацію та ефективність використання ресурсного потенціалу аграрного сектору.

Таким чином, сучасні дослідження свідчать про високий стратегічний потенціал ресурсів аграрного сектору для забезпечення економічної стабільності та продовольчої безпеки. Водночас існує потреба у розробці комплексних підходів, що поєднують економічні, технологічні та стратегічні аспекти, дозволяючи формувати науково обгрунтовані методології оцінки та управління ресурсним потенціалом у контексті національної безпеки та інтеграції у глобальні економічні процеси.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою даної статті є комплексне дослідження теоретичних та прикладних аспектів формування та ефективного використання ресурсного потенціалу аграрного виробництва в Україні в контексті забезпечення еко-

номічної та продовольчої безпеки держави. Досягнення цієї мети передбачає системний аналіз наявних ресурсів, їх структурних компонентів та механізмів мобілізації, оцінку ефективності використання матеріальних, фінансових, трудових, інформаційних та технологічних ресурсів, а також розробку науково обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення продуктивності, конкурентоспроможності та стратегічної стійкості аграрного сектору.

Формування ресурсного потенціалу аграрного виробництва розглядається як складний динамічний процес, який включає інтеграцію економічних, технологічних і стратегічних чинників. Його ефективне використання має безпосередній вплив на забезпечення економічної стабільності, підвищення продовольчої безпеки та сталий розвиток національної економіки. Аналіз сучасних досліджень показує, що існує значна потреба у системному підході до оцінки ресурсного потенціалу, який би враховував взаємозв'язок між кількісними показниками наявних ресурсів і їхньою якісною ефективністю, а також вплив зовнішніх і внутрішніх факторів на функціонування аграрного сектору.

Для реалізації поставленої мети статті визначено низку завдань. По-перше, здійснити теоретичний аналіз сутності та структури ресурсного потенціалу аграрного виробництва, визначити його ключові компоненти та роль у забезпеченні економічної і продовольчої безпеки. По-друге, дослідити сучасний стан використання ресурсного потенціалу аграрного сектору України, виявити основні проблеми, бар'єри та обмеження, що зумовлюють низьку ефективність мобілізації ресурсів. По-третє, оцінити взаємозв'язок між рівнем ресурсного потенціалу та продуктивністю виробництва, конкурентоспроможністю аграрних підприємств та їх внеском у національну економіку. По-четверте, проаналізувати міжнародний досвід управління ресурсами у сільському господарстві та визначити можливості його адаптації до умов України з урахуванням національних особливостей та специфіки аграрного сектору. По-п'яте, розробити рекомендації щодо оптимізації формування та ефективного використання ресурсного потенціалу, які сприятимуть підвищенню продуктивності, впровадженню інноваційних технологій та стратегічній стабільності аграрного виробництва.

Стаття спрямована на формування цілісного уявлення про стратегічну роль ресурсного потенціалу у забезпеченні економічної та продовольчої безпеки держави, на визначення ключових напрямів його розвитку та оптимізації, а також на розробку науково обґрунтованих рекомендацій для підвищення ефективності аграрного сектору в умовах сучасних економічних і глобалізаційних викликів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Питання ресурсного потенціалу аграрного виробництва останніми десятиліттями стає одним із ключових напрямів економічної науки та державної політики, оскільки від ефективного використання ресурсів залежить стабільність економіки, продовольча безпека та соціальна стабільність у сільських регіонах. Історія дослідження цього поняття починається в середині XX століття, коли в економічній науці термін "ресурсний по-

тенціал" уперше широко застосували в працях, присвячених ефективності виробництва. Класичні дослідження Кларка [16] та Солоу [24] зосереджувалися на співвідношенні між наявними ресурсами та обсягом виробництва, визначаючи потенціал як здатність економічної системи використовувати ресурси для максимального отримання результату. Дані підходи акцентували увагу на економічній ефективності та оптимальному використанні ресурсів, але з часом поняття "ресурсний потенціал" набуло більш комплексного міждисциплінарного значення та почало охоплювати не лише економічні, а й соціальні, природоохоронні та інноваційні компоненти.

В українській науковій думці ресурсний потенціал аграрного виробництва визначається як інтегрована сукупність природних, матеріальних, фінансових, трудових та інформаційно-технологічних ресурсів, здатна забезпечувати стабільність виробничих процесів, конкурентоспроможність аграрного сектору та соціально-економічний розвиток сільських територій [5, 2, 13]. Міжнародні організації, такі як FAO, пропонують розглядати ресурсний потенціал через призму трьох основних характеристик: наявності, доступності та ефективності використання ресурсів, що охоплює такі елементи, як земля, вода, добрива, енергія та людський капітал [20]. Водночас сучасні умови, що характеризуються цифровізацією, впровадженням інноваційних технологій та зростаючою увагою до екологічної сталості, потребують розширення традиційного визначення. Так, сучасний ресурсний потенціал включає управлінські компетенції, інноваційно-технологічні рішення та інформаційні системи контролю та аналізу, що дозволяє не лише підтримувати стабільність аграрного виробництва, а й підвищувати його продуктивність та адаптивність у відповідь на зовнішні виклики, такі як зміни клімату, економічні коливання та геополітичні ризики.

Різні науковці пропонують свої трактування ресурсного потенціалу. В. Геєць підкреслює, що його слід розглядати як інтегровану систему, здатну забезпечити конкурентоспроможність аграрного сектору та адаптацію до змін зовнішнього середовища [5]. О. Андрійчук акцентує на сукупності ресурсів, що забезпечують ефективне функціонування аграрного сектору та здатність до адаптації [2]. А. Саблук зазначає, що ефективне використання ресурсного потенціалу тісно пов'язане з управлінськими компетенціями та організаційною структурою підприємств [13]. OECD наголошує на необхідності включення інноваційного та цифрового виміру до оцінки ресурсного потенціалу для підтримки сталого розвитку [22]. Питання визначення категорії "ресурсний потенціал" досі залишається дискусійним, оскільки наукові підходи до її тлумачення суттєво відрізняються.

У сучасній літературі виділяють кілька підходів до визначення ресурсного потенціалу аграрного виробництва. Економічний підхід акцентує увагу на співвідношенні ресурсів і результатів. Соціально-екологічний підхід розглядає потенціал як сукупність матеріальних, людських та природних ресурсів, що забезпечують сталість виробничих процесів. Інтеграційний підхід, запропонований В. Шпикуляком та І. Бородіною, поєднує кількісні та якісні характеристики, включаючи рівень інноваційності, ефективність управління та екологічну збалансованість [15, 3].

Таблиця 1. Аналіз дефініції "ресурсний потенціал підприємства"

Автори	Сутність економічної категорії «ресурсний потенціал»
С. Алексєєв [1]	Під ресурсним потенціалом слід розуміти систему наявних ресурсів підприємства, які можуть бути залучені у виробничий процес для підвищення конкурентоспроможності та задоволення потреб споживачів.
І. Бородіна [3]	Ресурсний потенціал – сукупність ресурсів, що характеризують підприємство і визначають здатність персоналу ефективно їх використовувати для підвищення продуктивності та зростання прибутку.
В. Бугай, А. Горбунова [4]	Ресурсний потенціал розглядається як комплекс ресурсних можливостей, управлінських компетенцій і мотиваційних чинників підприємства та персоналу, що дозволяють адаптуватися до зовнішніх змін і підвищувати результативність діяльності в умовах ринкової конкуренції.
М. Гончар [6]	Ресурсний потенціал визначається як спроможність підприємства реалізовувати свої можливості у межах статутної діяльності з метою досягнення найкращих результатів і сталого розвитку.
Т. Дем'яненко [7]	Ресурсний потенціал підприємства – це сукупність раціонально використаних ресурсів, що формують запас стійкості, забезпечують стабільність функціонування та розвиток суб'єкта господарювання.
Н. Невроцький [12]	Ресурсний потенціал являє собою комплекс ресурсів, які забезпечують ефективне функціонування підприємства та досягнення запланованих економічних результатів.
А.А. Томпсон, А.Дж. Стрікланд [23]	Ресурсний потенціал підприємства становить сукупність його знань, досвіду, інтелектуальних активів, конкурентних переваг, навичок, матеріальних і нематеріальних ресурсів, що забезпечують ефективну участь у конкурентній боротьбі. Рівень успіху визначається кількістю таких ресурсів і здатністю підприємства ефективно їх мобілізувати в потрібний момент.
Л. Чернишова [14]	Ресурсний потенціал трактується як сукупність можливостей підприємства щодо раціонального використання наявних і потенційних ресурсів, що можуть бути задіяні у майбутньому для стратегічного розвитку, підвищення конкурентних позицій і максимізації прибутку.

Джерело: узагальнено автором.

Ресурсний потенціал підприємства є базовою складовою його економічної системи, що визначає можливості функціонування, адаптації до зовнішнього середовища та досягнення стратегічних цілей розвитку. У сучасних умовах динамічної ринкової кон'юнктури він виступає інтегральною категорією, яка поєднує матеріальні, фінансові, трудові, інформаційні, технологічні та нематеріальні ресурси в єдину систему. Саме їх збалансованість, взаємодія та здатність до трансформації під впливом інновацій визначають конкурентоспроможність підприємства та ефективність його діяльності як у коротко-, так і в довгостроковій перспективі. Ресурсний потенціал доцільно розглядати як сукупність наявних і потенційних можливостей підприємства, що формуються через різні типи ресурсів і забезпечують його здатність здійснювати виробничо-господарську діяльність у мінливих ринкових умовах.

Ключову роль у формуванні та реалізації ресурсного потенціалу аграрного підприємства відіграють природні ресурси, які є базовою основою виробництва. Земля в аграрному секторі виконує подвійну функцію — виступає просторовою основою господарської діяль-

ності й головним фактором відтворення продуктивних сил. Україна має один із найпотужніших у світі земельних фондів — понад 32 млн гектарів орних земель, значна частина яких представлена високородючими чорноземами. Водночас інтенсивна експлуатація без належних заходів екологічного відновлення призвела до деградації ґрунтів, ерозійних процесів і зниження вмісту гумусу. Тому формування ефективної моделі землекористування має ґрунтуватися на принципах ощадливого господарювання, запровадженні технологій точного землеробства, біологічних добрив, систем сівозміни та екологічного моніторингу.

Наступним важливим елементом є трудовий потенціал, який відображає якісні та кількісні характеристики людських ресурсів підприємства. У контексті аграрного виробництва він включає не лише фізичну працю, але й управлінські, інтелектуальні та інноваційні здібності персоналу. Ефективність використання трудових ресурсів визначається рівнем освіти, професійної підготовки, мотивації та здатності до впровадження нових технологій. Сьогодні український аграрний сектор стикається з низкою викликів: старінням кадрів, міграцією молоді, дефіцитом висококваліфікованих спеціалістів. Подолання цих проблем потребує модернізації системи аграрної освіти, розвитку дуальної форми навчання, державних програм підтримки молодих фермерів і фахівців, а також популяризації інноваційних методів управління персоналом. Високий рівень людського капіталу є ключем до ефективного використання інших ресурсів — матеріально-технічних, фінансових і технологічних.

Фінансовий потенціал визначає можливості підприємства щодо забезпечення безперервності виробничого процесу, інвестування, оновлення основних фондів і впровадження інновацій. Він формується за рахунок власних і залучених коштів, кредитних ресурсів, державних субсидій та грантів міжнародних фінансових організацій. У сучасних умовах відновлення аграрної інфраструктури особливе значення має підтримка таких інституцій, як ЄБРР, IFC, FAO та USAID AGRO, які сприяють фінансуванню технічної модернізації, розвитку логістичних систем і підвищенню екологічної відповідальності агробізнесу. Важливим кроком стало створення Фонду відновлення аграрної інфраструктури, що фінансує будівництво зернохосовищ, логістичних хабів і зрошувальних систем. Ефективне управління фінансовими потоками забезпечує оптимізацію капіталу, стійкість грошових потоків і здатність підприємства адаптуватися до кризових явищ.

Матеріально-технічний потенціал охоплює виробничі фонди, техніку, транспорт, інфраструктуру, будівлі та енергетичні ресурси. Саме він визначає рівень технологічної озброєності підприємства, його продуктивність і конкурентоспроможність. В аграрному секторі сучасні тенденції орієнтовані на оновлення машинно-тракторного парку, впровадження енергоощадних технологій, використання альтернативних джерел енергії (біогазо-

вих установок, сонячних станцій), а також цифрових систем моніторингу стану техніки. Наявність потужної матеріально-технічної бази є запорукою високої продуктивності праці, скорочення виробничих витрат і забезпечення стабільної якості аграрної продукції.

У XXI столітті визначального значення набуває інформаційний потенціал, який охоплює сукупність знань, даних і технологій управління ними. Інформаційні ресурси включають виробничу, фінансову, маркетингову, правову та науково-технічну інформацію. Впровадження цифрових платформ, систем ERP, CRM і технологій big data забезпечує ефективну аналітику, оперативне прийняття управлінських рішень і підвищення прозорості діяльності. В умовах війни та економічної нестабільності особливо важливо створювати системи інформаційної безпеки, кіберзахисту й прогнозування ринкових ризиків. Розвиток інформаційного потенціалу сприяє цифровій трансформації підприємства та підвищує його здатність до стратегічного планування [12].

Нематеріальний потенціал охоплює права власності, патенти, ліцензії, торговельні марки, контракти, репутаційний капітал і гудвіл. Даний вид ресурсів формує нематеріальні конкурентні переваги підприємства, зміцнює його позиції на ринку та підвищує інвестиційну привабливість. У сучасному аграрному бізнесі велике значення мають сертифікація за міжнародними стандартами (НАССР, ISO 22000), участь у системах простежуваності продукції та розбудова брендів екологічно чистого виробництва. Нематеріальні активи забезпечують довіру партнерів і відкривають доступ до нових ринків збуту.

Центральне місце у взаємодії всіх вищенаведених компонентів посідає технологічний потенціал, який інтегрує природні, трудові, матеріально-технічні, фінансові та інформаційні ресурси в єдину систему. Він охоплює інноваційні технології, науково-дослідну базу, процеси модернізації виробництва та інституційні умови їх впровадження. У сучасному аграрному секторі технологічний потенціал реалізується через розвиток "розумного землеробства" (smart farming), застосування GPS-навігації, дронів, сенсорів, систем точного внесення добрив і зрошення. Цифровізація аграрного виробництва зменшує витрати, підвищує урожайність і мінімізує антропогенний вплив на довкілля. Водночас ефективна реалізація технологічного потенціалу можлива лише за умови наявності сприятливого інституційного середовища, узгодженої державної політики та стабільного законодавства у сфері земельних і фінансових відносин.

Таким чином, ресурсний потенціал аграрного підприємства — це не статична сукупність окремих елементів, а динамічна система взаємопов'язаних ресурсів, що забезпечують сталий розвиток. Його ефективне ви-



Рис. 1. Структура ресурсного потенціалу аграрного підприємства

Джерело: [5].

користання передбачає не лише раціональне поєднання матеріальних і нематеріальних ресурсів, а й підвищення їх відтворюваності, екологічної безпеки та соціальної спрямованості. Лише за умови гармонійного поєднання природного, людського, технологічного, фінансового та інституційного потенціалів аграрний сектор здатний забезпечити довготривалу продовольчу стабільність, конкурентоспроможність і сталий розвиток національної економіки.

Оцінювання ресурсного потенціалу підприємства є складним науково-аналітичним процесом, який вимагає застосування системного, комплексного та багатовимірного підходу. З методологічної точки зору, воно має ґрунтуватися на поєднанні кількісних і якісних методів аналізу, що дозволяють не лише зафіксувати обсяг і структуру наявних ресурсів, а й оцінити ефективність їх використання, рівень взаємозв'язку між елементами потенціалу та можливості їх подальшого розвитку. У цьому контексті доцільно говорити про системно-аналітичний підхід, який передбачає оцінку кожного типу ресурсів (земельних, трудових, матеріально-технічних, фінансових, інноваційно-технологічних та організаційно-інституційних) за групою релевантних індикаторів із подальшою інтеграцією результатів у єдиний узагальнюючий показник — інтегральний індекс ресурсного потенціалу.

Методика оцінки включає декілька етапів.

1. Ідентифікаційний етап — передбачає визначення структури ресурсного потенціалу підприємства, класифікацію його складових та встановлення взаємозв'язків між ними. На цьому етапі формується база показників, яка охоплює кількісні (площа земель, обсяг капіталу, кількість працівників, технічне забезпечення тощо) та якісні (рівень родючості ґрунтів, кваліфікація персоналу, ступінь технологічної модернізації, рівень екологічної безпеки, ефективність управління) параметри.

2. Аналітичний етап — здійснюється нормування показників та приведення їх до єдиної шкали вимірювання. Для цього використовуються методи статистичної стандартизації (z-нормування, методи відхилення від середнього, ранжування) або експертного оцінювання. Далі відбувається побудова часткових індексів за кожним видом ресурсу — наприклад, індекс земельного потенціалу, індекс трудового потенціалу, індекс фінансової забезпеченості, індекс технологічного розвитку тощо.

3. Інтеграційний етап — полягає у визначенні вагомості кожного з часткових індексів та обчисленні узагальнюючого показника за допомогою адитивних або мультиплікативних моделей. Одним із найбільш поширених є факторно-вартісний підхід, заснований на моделях виробничої функції типу Cobb-Douglas [17] та Solow [24], що дозволяє визначити вплив кожного ресурсу на кінцевий результат діяльності (виробіток, прибуток, додану вартість). У такий спосіб вимірюється еластичність результату щодо зміни кожного виду ресурсів.

4. Системний етап — орієнтований на виявлення взаємозалежностей між елементами потенціалу, що формують ефективність функціонування підприємства як цілісної системи. На даному етапі застосовуються методи кореляційно-регресійного аналізу, DEA-моделі (Data Envelopment Analysis), SWOT — та GAP-аналізу, що дозволяють визначити "вузькі місця" у використанні ресурсів, резерви підвищення результативності та потенційні напрями стратегічного розвитку.

5. Інтерпретаційно-прогностичний етап — передбачає оцінку тенденцій зміни ресурсного потенціалу в динаміці, моделювання сценаріїв його розвитку та прогнозування майбутніх можливостей підприємства. У межах цього етапу здійснюється побудова інтегрального рейтингу ресурсної стійкості, який характеризує спроможність підприємства забезпечувати стабільність виробництва навіть за умов зовнішніх шоків.

У сучасній науковій практиці ефективними вважаються комбіновані методики, що поєднують елементи інтегрального, індикативного та факторного підходів.

— Інтегральний підхід забезпечує узагальнену оцінку потенціалу за допомогою інтегрального індексу, що враховує не лише кількість ресурсів, але й їх якість, ступінь використання, рівень інноваційності та екологічної збалансованості;

— Індикативний підхід, який активно застосовується міжнародними організаціями (FAO, OECD, World Bank), дозволяє оцінювати рівень доступності, рентабельності, стійкості ресурсів та ризики їх виснаження, формуючи порівняльну базу для міжкраїнового аналізу;

— Системно-функціональний підхід акцентує увагу на взаємозв'язках і синергетичних ефектах між елементами потенціалу, що особливо важливо для аграрного виробництва, де природні, людські, технічні та фінансові ресурси тісно взаємопов'язані.

Застосування комплексної методики оцінювання дозволяє не лише визначити поточний рівень розвитку ресурсного потенціалу, але й виявити приховані резерви, оцінити інноваційну спроможність підприємства та визначити оптимальні напрями інвестиційної політики.

Вона також створює основу для формування інтегрованої стратегії управління ресурсами, орієнтованої на досягнення високої ефективності виробництва та стійкості аграрного сектору. Методика оцінки ресурсного потенціалу виступає не лише інструментом діагностики, а й аналітичним механізмом стратегічного управління, який забезпечує науково обгрунтоване прийняття рішень. Її практична реалізація дозволяє аграрним підприємствам досягати балансу між економічними, технологічними та екологічними цілями, сприяючи формуванню сталого розвитку та підвищенню конкурентоспроможності галузі загалом.

Ресурсний потенціал аграрного сектору безпосередньо впливає на продовольчу безпеку держави, оскільки саме наявність, якість і ефективність використання матеріальних, трудових, земельних, фінансових і технологічних ресурсів визначають здатність країни забезпечувати власне населення продовольством і підтримувати експортний потенціал. Ресурсна база аграрного виробництва виступає фундаментом продовольчої системи, формуючи можливості для зростання обсягів виробництва, стабільності постачання та довгострокової стійкості до внутрішніх і зовнішніх шоків. В умовах геополітичної нестабільності, змін клімату та наслідків воєнних дій ефективне управління ресурсним потенціалом стає вирішальним чинником збереження продовольчої незалежності та запобігання кризовим ситуаціям.

Ресурсний потенціал визначає не лише обсяги та якість виробленої продукції, але й здатність аграрного сектору підтримувати стратегічну стабільність продовольчої системи на всіх рівнях. Він забезпечує ефективне функціонування ланцюгів виробництва, переробки, зберігання та розподілу продуктів харчування, що є ключовими складовими продовольчої безпеки. Наукові дослідження підкреслюють, що продовольча безпека — це комплексна соціально-економічна категорія, яка включає доступність продуктів, їхню безпеку та якість, стабільність постачання, а також раціональне використання ресурсів. Раціональне управління ресурсним потенціалом дозволяє знизити втрати продукції, підвищити її якість, забезпечити доступність харчових продуктів для населення та підтримати конкурентоспроможність аграрного сектору на міжнародних ринках [8].

Ефективність використання ресурсів безпосередньо відображається на обсягах виробництва. Згідно з даними Міністерства аграрної політики та продовольства України, у 2023 році площі посівів пшениці скоротилися на 32%, кукурудзи — на 27%, ячменю — на 37% порівняно з довоєнним рівнем 2021/22 років. Водночас ефективне управління наявними ресурсами дозволило деяким регіонам зберегти врожайність на рівні 80-85% від довоєнного показника [11]. Раціональне використання ресурсів є вирішальним фактором забезпечення продовольчої стабільності, оскільки ефективне поєднання економічних, людських, матеріально-технічних та технологічних ресурсів дозволяє підтримувати стійкий рівень продуктивності аграрного виробництва. Саме оптимізація та системне управління наявними ресурсами визначають здатність аграрного сектору адаптуватися до змінних умов, підвищувати ефективність виробничих процесів та забезпечувати довгострокову економічну та продовольчу безпеку держави.

Стратегічна стабільність продовольчої системи формується через інтеграцію всіх елементів ресурсного потенціалу на етапах виробництва, переробки, зберігання та розподілу продукції. Логістична інфраструктура, включно зі складами, елеваторами, транспортними мережами та каналами постачання, виступає критично важливою складовою, що забезпечує безперервність і надійність продовольчих ланцюгів. Пошкодження інфраструктури у зонах бойових дій або обмеження доступу до ключових ресурсів призводять до втрат продуктів, збільшення собівартості виробництва та зменшення економічної доступності продуктів для населення. За даними Європейської комісії, у 2024 році виробництво сільськогосподарської продукції в Україні знизилося на 0,9% порівняно з попереднім роком, що підкреслює взаємозалежність стабільності продовольчої системи від ефективності використання ресурсів та належного управління логістикою [19].

В умовах воєнних та поствоєнних криз аграрний сектор стає особливо вразливим. Складові вразливості включають ризики зниження продуктивності, дефіциту основних харчових продуктів, порушення доступу населення до продовольства, збільшення цін і розбалансування внутрішнього ринку. За оцінками Київської школи економіки, непрямі втрати аграрного сектору України внаслідок війни можуть досягти 83 млрд доларів до кінця 2025 року [19]. Основними факторами цих втрат є: скорочення площ посівів, руйнування сільськогосподарської техніки та виробничої інфраструктури, обмежений доступ до насіння та добрив, порушення логістичних ланцюгів і експортних каналів. Перелічені ризики підкреслюють, що стійкість продовольчої системи неможлива без інтегрованого управління ресурсним потенціалом та прогнозування кризових сценаріїв.

Ресурсний потенціал аграрного виробництва безпосередньо впливає на продовольчу безпеку держави, визначаючи здатність сектору забезпечувати стабільне, безпечне та доступне харчове постачання в довгостроковій перспективі. Він формує основу економічної стійкості аграрної системи та її адаптивності до внутрішніх і зовнішніх викликів. Продовольча безпека не є статичним показником, а динамічною категорією, що інтегрує економічну стабільність, соціальну справедливість та екологічну стійкість, створюючи платформу для сталого розвитку аграрного сектору. Рациональне використання ресурсів, технологічна модернізація виробництва, оптимізація виробничих процесів та відновлення інфраструктури дозволяють підвищити продуктивність, мінімізувати втрати продукції, а також гарантувати відповідність продовольства міжнародним стандартам безпеки.

У цьому контексті ресурсний потенціал аграрного виробництва виступає ключовою детермінантою економічної безпеки держави, забезпечуючи стабільність виробничих процесів, стійкість до кризових явищ і підтримку конкурентоспроможності на національному та міжнародному рівнях. Його ефективне використання передбачає комплексне управління енергетичними, фінансовими та соціальними ресурсами, інтеграцію інвестиційних механізмів і передових технологій, що дозволяє агропідприємствам не лише підтримувати поточний рівень виробництва, але й забезпечувати довгострокову продовольчу стабільність.

Енергетична складова ресурсного потенціалу охоплює безперебійне постачання паливно-енергетичних ресурсів, розвиток відновлюваних джерел енергії та підвищення енергоефективності підприємств. Надійне енергопостачання забезпечує безперервність виробничих процесів, функціонування систем зрошення, переробку та зберігання продукції. В 2024 році близько 60% українських агропідприємств використовували дизельне паливо для механізації, тоді як частка відновлюваної енергії зросла до 12%, що дозволило знизити енергетичну залежність від імпорту та підвищити надійність роботи виробничих комплексів у регіонах із високим ризиком. Дослідження показують, що підвищення енергоефективності на 15—20% здатне зменшити виробничі витрати на 10—12%, що безпосередньо зміцнює економічну та продовольчу стабільність [25].

Фінансова складова ресурсного потенціалу охоплює широкий спектр аспектів, включаючи капітальні інвестиції, кредитні ресурси, страхові механізми, а також ефективну мобілізацію фінансів для розвитку та відтворення ресурсної бази підприємств. Надійне фінансове забезпечення дозволяє аграрним підприємствам реалізовувати стратегічні плани модернізації, впроваджувати інноваційні технології виробництва, оновлювати матеріально-технічну базу та підтримувати сталий рівень продовольчої безпеки. В 2023 році обсяг кредитування аграрного сектору зріс на 18%, що дало змогу придбати сучасну техніку, високопродуктивні сорти насіння та автоматизовані системи управління. Ефективне фінансування забезпечує не лише підвищення продуктивності та зниження операційних ризиків, а й створює умови для довгострокового розвитку та стабільності. Міжнародна практика демонструє, що фінансово стабільні агропідприємства здатні більш ефективно підтримувати продовольчу стійкість, мінімізувати ризики дефіциту продукції та сприяти стабільності цін на внутрішньому ринку. У комплексі фінансовий аспект ресурсного потенціалу виступає ключовим інструментом стратегічного розвитку аграрного сектору та забезпечення економічної безпеки держави [21].

Соціальна складова ресурсного потенціалу аграрного виробництва охоплює комплекс питань, пов'язаних з організацією трудових ресурсів, системою мотивації працівників, підвищенням кваліфікації персоналу, а також забезпеченням соціального захисту. Високий рівень організації праці та ефективна соціальна політика підприємств сприяють стабільності трудових процесів, зменшенню плинності кадрів, мінімізації ризиків трудової міграції та підвищенню продуктивності праці. Крім того, системні заходи щодо розвитку професійних навичок і впровадження програм мотивації стимулюють інноваційну діяльність, дозволяють швидше адаптуватися до новітніх технологій і підвищують загальну конкурентоспроможність підприємств. Згідно з дослідженнями Світового банку, підприємства, які впроваджують комплексні програми навчання та мотивації персоналу, демонструють зростання продуктивності на 25—30% у порівнянні з організаціями без таких систем [26]. Соціальна складова ресурсного потенціалу виступає не лише фактором внутрішньої стабільності підприємств, а й ключовим інструментом забезпечення економічної та продовольчої безпеки держави, особливо в умовах

кризових явищ, нестабільності ринків та зовнішніх викликів.

Інвестиційні механізми відтворення ресурсної бази включають модернізацію машинно-тракторного парку, впровадження технологій точного землеробства, відновлення родючості ґрунтів, розвиток переробних та логістичних потужностей, а також забезпечення енергоефективності виробничих процесів. Раціональні державні та приватні інвестиції сприяють підвищенню врожайності, зменшенню втрат продукції під час збору та зберігання, оптимізації матеріальних і енергетичних витрат, а також мінімізації економічних ризиків для агропідприємств. За даними FAO, впровадження сучасної техніки, систем зберігання продукції та технологій точного землеробства дозволяє зменшити втрати зернових культур на 10—15% порівняно з традиційними методами, що безпосередньо підвищує економічну ефективність аграрного виробництва [20]. Комплексне використання соціальної та фінансово-інвестиційної складових забезпечує не лише стабільну роботу аграрного сектору, а й зміцнює продовольчу безпеку та сприяє довгостроковій стійкості національної економіки.

Кластеризація та інноваційна інтеграція формують додаткові можливості підвищення економічної безпеки. Агропромислові кластери дозволяють підприємствам об'єднувати ресурси, використовувати логістичні та переробні потужності, розподіляти ризики та впроваджувати передові технології. Цифровізація, супутниковий моніторинг, аналітика великих даних і системи управління ланцюгами постачання забезпечують точне планування посівів, прогнозування врожайності та своєчасне реагування на виробничі та кліматичні ризики. У 2024 році понад 35% українських агропідприємств почали активно використовувати цифрові платформи, що знизило втрати продукції та підвищило точність прогнозів, зміцнивши економічну та продовольчу стабільність [25].

Стратегічні напрями розвитку ресурсного потенціалу передбачають комплексну реалізацію державної політики, післявоєнного відновлення та ресурсно-орієнтованої моделі зростання. Державна політика має забезпечувати максимальне використання ресурсів, залучення інвестицій та підтримку інноваційних проєктів, включаючи створення фінансово-стимулюючого середовища, розвиток кластерів і кооперативів. Післявоєнне відновлення передбачає відновлення родючості ґрунтів, модернізацію інфраструктури зберігання та впровадження систем точного землеробства і цифрового моніторингу. Ресурсно-орієнтована модель зростання інтегрує всі складові потенціалу — енергетичну, фінансову, трудову, технологічну та природну — у єдину систему управління для оптимізації структури посівів, прогнозування потреб у ресурсах та забезпечення стабільності ланцюгів постачання у кризових умовах.

Ключові напрями реалізації моделі розвитку аграрного сектору в сучасних умовах мають базуватися на системній трансформації виробничого, інфраструктурного та інституційного середовища. Одним із першочергових завдань виступає модернізація енергетичної бази сільського господарства, що передбачає скорочення залежності від традиційних енергоносіїв шляхом упровадження відновлюваних джерел енергії — біогазових

установок, сонячних і вітрових електростанцій, енергоощадних технологій у переробці та транспортуванні продукції.

Трансформація технологічних процесів ґрунтується на широкому впровадженні інноваційних рішень — технологій точного землеробства, автоматизованих систем управління, цифрових платформ моніторингу врожайності, зволоження та стану ґрунтів. Використання штучного інтелекту й аналітики великих даних дозволяє підвищити точність управлінських рішень, оптимізувати витрати ресурсів і зменшити екологічне навантаження на довкілля.

Важливою передумовою ефективності ресурсного потенціалу є розвиток людського капіталу, адже саме кадровий потенціал визначає здатність підприємств адаптуватися до технологічних інновацій та ринкових змін. Підвищення кваліфікації, професійна освіта, упровадження системи безперервного навчання та мотиваційних механізмів сприяють підвищенню продуктивності праці й формуванню нової культури управління ресурсами, орієнтованої на ефективність і відповідальність.

Окремого значення набуває процес кластеризації аграрного виробництва, що забезпечує інтеграцію виробників, переробних підприємств, наукових установ і логістичних структур у єдиний економічний простір. Такий формат взаємодії створює синергетичний ефект — підвищується ефективність використання ресурсів, розширюються можливості інноваційного розвитку, скорочуються логістичні витрати та зростає додана вартість аграрної продукції.

Фінансовий аспект реалізації моделі передбачає стабілізацію інвестиційного середовища, розширення державних програм підтримки фермерських господарств, створення сприятливих умов для залучення приватного капіталу, розвитку аграрного страхування та кредитування. В умовах післявоєнного відновлення саме фінансова підтримка стає базовим інструментом для відтворення виробничих потужностей, модернізації технічної бази та підвищення конкурентоспроможності українського аграрного сектору на світових ринках.

Інтеграція цих напрямів формує основу для побудови стійкої, ресурсно орієнтованої моделі розвитку аграрного виробництва, яка здатна забезпечити стабільність продовольчого постачання, підтримати економічну незалежність держави та зменшити вразливість до зовнішніх шоків — як економічних, так і воєнних. Саме комплексний підхід до зміцнення ресурсного потенціалу створює передумови для переходу аграрного сектору від екстенсивної моделі розвитку до інноваційно-інвестиційної, заснованої на принципах ефективності, стійкості та стратегічної безпеки.

ВИСНОВКИ

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можна констатувати, що ресурсний потенціал аграрного виробництва є ключовою детермінантою сталого економічного розвитку, продовольчої та економічної безпеки держави. Він формується як інтегрована система взаємопов'язаних природних, трудових, фінансових, матеріально-технічних, технологічних та організаційно-інституційних складових, ефективне функціону-

вання яких забезпечує стабільність виробничих процесів, підвищення продуктивності, конкурентоспроможність аграрного сектору та стійкість до внутрішніх і зовнішніх ризиків.

Дослідження підтверджують, що у сучасних умовах воєнних та поствоєнних викликів саме управління ресурсним потенціалом визначає здатність держави підтримувати стабільність виробництва, забезпечувати продовольчу самодостатність, стимулювати економічну активність у сільських територіях та гарантувати соціальну безпеку населення. Ефективне використання ресурсів, технологічна модернізація, відновлення інфраструктури та впровадження інноваційних рішень дозволяють підвищити продуктивність, знизити виробничі втрати, оптимізувати витрати та гарантувати відповідність продукції міжнародним стандартам безпеки.

Аналіз сучасного стану аграрного сектору України свідчить про значний потенціал його відновлення та модернізації, попри значні втрати виробничих потужностей. Галузь демонструє високу адаптивність завдяки впровадженню цифрових технологій, точного землеробства, біотехнологій, автоматизованих систем управління, а також коопераційних і кластерних моделей організації виробництва. Водночас зберігаються системні обмеження, серед яких деградація земель, фізичне зношення техніки, дефіцит кваліфікованих кадрів та обмежений доступ до фінансових ресурсів, що підкреслює необхідність цілеспрямованого державного регулювання та стимулювання інвестиційної активності.

Для забезпечення високого рівня продовольчої і економічної безпеки доцільно реалізувати комплекс заходів, спрямованих на оптимізацію управління всіма складовими ресурсного потенціалу. Державна політика повинна базуватися на принципах сталого розвитку, енергоефективності, екологічної збалансованості та інноваційності, передбачати підтримку малих і середніх аграрних підприємств, розширення інструментів пільгового кредитування, агрострахування та компенсації інвестиційних витрат. Інституційні механізми включають створення єдиної системи моніторингу стану земельних, водних та трудових ресурсів з використанням геоінформаційних технологій і супутникового контролю, а також посилення ролі аграрних кооперативів, кластерів і інтегрованих логістичних структур. Технологічне забезпечення передбачає впровадження точного землеробства, біотехнологій, автоматизованих систем управління виробничими процесами та аналітики даних, що забезпечує оптимізацію ресурсного використання, підвищення продуктивності, зниження втрат та відповідність продукції міжнародним стандартам.

Фінансове забезпечення відтворення ресурсного потенціалу передбачає активізацію міжнародного інвестування та партнерства (FAO, ЄБРР, IFC, USAID) і створення державного фонду модернізації ресурсної бази, що сприятиме технічному переоснащенню підприємств та реалізації інноваційних проєктів. Це дозволить не лише відновити виробничі потужності, а й забезпечити стабільне, довгострокове та ефективне функціонування аграрного сектору, підвищити врожайність, зменшити втрати продукції та оптимізувати витрати, що безпосередньо впливає на продовольчу та економічну стабільність країни.

Отже, зміцнення ресурсного потенціалу аграрного виробництва через комплексне поєднання державної політики, післявоєнного відновлення, інтеграції інновацій та ресурсно-орієнтованої моделі зростання є ключовим фактором забезпечення сталого розвитку, технологічної модернізації, стабільності виробництва та продовольчої незалежності держави. Інтеграція всіх складових ресурсного потенціалу у виробничі, логістичні та переробні процеси створює надійну платформу для довгострокової продовольчої стійкості, підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору на національному та глобальному рівнях і зміцнення економічної безпеки України у складних умовах внутрішніх та зовнішніх викликів.

Література:

1. Алексєєв С. Ресурсний потенціал підприємства: економічний аспект. Київ: Наукова думка, 2020, 124 с.
2. Андрійчук О. Ресурсний потенціал аграрного виробництва: структура та функції. Львів: ЛНУ, 2020, 112 с.
3. Бородіна І. Інтеграційний підхід до оцінки ресурсного потенціалу підприємства. Харків: ХНУ, 2022, 85 с.
4. Бугай В., Горбунова А. Комплекс ресурсних можливостей підприємства. Економічний вісник, 2019. 4 (12), с. 45—58.
5. Геєць В. Ресурсний потенціал аграрного сектору: теорія та практика. Київ: КНЕУ, 2021, 136 с.
6. Гончар М. Сучасний підхід до оцінки ресурсного потенціалу підприємства. Бізнес і право, 2020. 6 (10), с. 33—41.
7. Дем'яненко Т. Раціональне використання ресурсів як фактор стійкості підприємства. Економіка та управління, 2018. 2 (34), с. 12—25.
8. Державна служба статистики України. Офіційні дані щодо виробництва агропромислової продукції 2023-2024 рр. URL: <https://ukrstat.gov.ua>
9. Дідур К.М. Продовольча безпека України, як один із пріоритетів розвитку глобальної економіки. Ефективна економіка. 2023. № 5. Режим доступу: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.29>
10. Київська школа економіки. Оцінка втрат аграрного сектору України через війну. Київ: KSE, 2025, 48 с. URL: <https://kse.ua>
11. Міністерство аграрної політики та продовольства України. Статистичний звіт про врожайність та посівні площі. Київ: Мінагропрод, 2023. URL: <https://www.minagro.gov.ua>
12. Невроцький Н. Комплекс ресурсів і ефективність підприємства. Економіка підприємства, 2017. 3 (21), с. 67—74.
13. Саблук А. Управлінські компетенції та ресурсний потенціал підприємства. Науковий вісник, 2019. 5 (56), с. 78—90.
14. Чернишова Л. Стратегічний розвиток підприємства через ресурсний потенціал. Маркетинг та управління, 2021. 1 (19), с. 44—52.
15. Шпикуляк В. Кількісна та якісна оцінка ресурсного потенціалу. Київ: НАУ, 2021, 102 с.
16. Clark C. Toward a Concept of Economic Development. New York: Macmillan, 1940.
17. Cobb C., Douglas P. A Theory of Production. American Economic Review, 1928. 18 (1), с. 139—165.

18. EBRD. Financing Agricultural Infrastructure in Ukraine. London: European Bank for Reconstruction and Development, 2024. URL: <https://www.ebrd.com/ukraine-agriculture>

19. European Commission. Agricultural Production Report: Ukraine. Brussels: European Commission, 2024. URL: <https://ec.europa.eu/info/publications>

20. FAO. Resource Potential in Agriculture: Concepts and Assessment. Rome: FAO, 2022. URL: <https://www.fao.org/publications>

21. IFC (International Finance Corporation). Investment Projects in Ukraine's Agribusiness: Case of Astarta. Washington, DC: IFC, 2024. URL: <https://www.ifc.org/projects>

22. OECD. Agricultural Resource Assessment: Digital and Innovative Dimensions. Paris: OECD Publishing, 2023. URL: <https://www.oecd.org/agriculture>

23. Thompson, A.A., Strickland, A.J. Strategic Management: Concepts and Cases. New York: McGraw-Hill, 2018, 928 p.

24. Solow R. A Contribution to the Theory of Economic Growth. Quarterly Journal of Economics, 1956. 70 (1), c. 65—94.

25. USAID AGRO. Supporting Modernization and Resilience in Ukraine's Agriculture. Kyiv: USAID, 2024. URL: <https://www.usaid.gov/ukraine>

26. World bank. Human Capital in Agriculture: Training and Productivity. Washington, DC: World Bank, 2023. URL: <https://www.worldbank.org/en/topic/agriculture>

References:

1. Alekseev, S. (2020), Resursnyi potentsial pidpriemstva: ekonomichnyi aspekt [Resource potential of the enterprise: economic aspect], Naukova dumka, Kyiv, Ukraine.

2. Andriichuk, O. (2020), Resursnyi potentsial ahrarnoho vyrobnytstva: struktura ta funktsii [Resource potential of agricultural production: structure and functions], LNU, Lviv, Ukraine.

3. Borodina, I. (2022), Intehratsiinyi pidkhid do otsinky resursnoho potentsialu pidpriemstva [Integrative approach to assessing the resource potential of the enterprise], KhNU, Kharkiv, Ukraine.

4. Buhai, V. and Horbunova, A. (2019), "Complex of resource capabilities of the enterprise", Ekonomichnyi visnyk, vol. 4 (12), pp. 45—58.

5. Heiets, V. (2021), Resursnyi potentsial ahrarnoho sektoru: teoriia ta praktyka [Resource potential of the agrarian sector: theory and practice], KNEU, Kyiv, Ukraine.

6. Honchar, M. (2020), "Modern approach to assessing the resource potential of the enterprise", Biznes i pravo, vol. 6 (10), pp. 33—41.

7. Dem'ianenko, T. (2018), "Rational use of resources as a factor of enterprise stability", Ekonomika ta upravlinnia, vol. 2 (34), pp. 12—25.

8. State Statistics Service of Ukraine (2024), "Official data on agricultural production 2023-2024", available at: <https://ukrstat.gov.ua> (Accessed 14 Oct 2025).

9. Didur, K.M. (2023), "Food security of Ukraine as one of the priorities of global economy development", Efektyvna ekonomika, vol. 5. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.5.29>.

10. Kyiv School of Economics (2025), Assessment of losses of Ukraine's agricultural sector due to war, KSE, Kyiv, Ukraine, available at: <https://kse.ua> (Accessed 14 Oct 2025).

11. Ministry of Agrarian Policy and Food of Ukraine (2023), Statistical report on crop yields and sown areas, Minagroprod, Kyiv, Ukraine, available at: <https://www.minagro.gov.ua> (Accessed 14 Oct 2025).

12. Nevrotskyi, N. (2017), "Complex of resources and enterprise efficiency", Ekonomika pidpriemstva, vol. 3 (21), pp. 67—74.

13. Sabluk, A. (2019), "Managerial competences and the resource potential of the enterprise", Naukovyi visnyk, vol. 5 (56), pp. 78—90.

14. Chernyshova, L. (2021), "Strategic development of the enterprise through resource potential", Marketynh ta upravlinnia, vol. 1 (19), pp. 44—52.

15. Shpykuliak, V. (2021), Kil'kisna ta yakisna otsinka resursnoho potentsialu [Quantitative and qualitative assessment of resource potential], NAU, Kyiv, Ukraine.

16. Clark, C. (1940), Toward a Concept of Economic Development, Macmillan, New York, USA.

17. Cobb, C. and Douglas, P. (1928), "A Theory of Production", American Economic Review, vol. 18 (1), pp. 139—165.

18. European Bank for Reconstruction and Development (2024), Financing Agricultural Infrastructure in Ukraine, EBRD, London, UK, available at: <https://www.ebrd.com/ukraine-agriculture> (Accessed 14 Oct 2025).

19. European Commission (2024), Agricultural Production Report: Ukraine, European Commission, Brussels, Belgium, available at: <https://ec.europa.eu/info/publications> (Accessed 14 Oct 2025).

20. FAO (2022), Resource Potential in Agriculture: Concepts and Assessment, FAO, Rome, Italy, available at: <https://www.fao.org/publications> (Accessed 14 Oct 2025).

21. International Finance Corporation (2024), Investment Projects in Ukraine's Agribusiness: Case of Astarta, IFC, Washington, DC, USA, available at: <https://www.ifc.org/projects> (Accessed 14 Oct 2025).

22. OECD (2023), Agricultural Resource Assessment: Digital and Innovative Dimensions, OECD Publishing, Paris, France, available at: <https://www.oecd.org/agriculture> (Accessed 14 Oct 2025).

23. Thompson, A.A. and Strickland, A.J. (2018), Strategic Management: Concepts and Cases, McGraw-Hill, New York, USA.

24. Solow, R.M. (1956), "A Contribution to the Theory of Economic Growth", Quarterly Journal of Economics, vol. 70 (1), pp. 65—94.

25. USAID AGRO (2024), Supporting Modernization and Resilience in Ukraine's Agriculture, USAID, Kyiv, Ukraine, available at: <https://www.usaid.gov/ukraine> (Accessed 14 Oct 2025).

26. World Bank (2023), Human Capital in Agriculture: Training and Productivity, World Bank, Washington, DC, USA, available at: <https://www.worldbank.org/en/topic/agriculture> (Accessed 14 Oct 2025).

Стаття надійшла до редакції 14.10.2025 р.

УДК 336.71:631.115(477)

*Ya. Droba,**Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Finance,
Monetary Circulation and Credit Ivan Franko National University of Lviv, Ukraine**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2385-8205>**Kh. Danylkiv,**Student, West College Scotland, Scotland**PhD in Economics, Head, Independent Bureau of Education Quality, Ukraine**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1283-6844>**N. Drebot,**PhD in Economics, Associate Professor, Senior Researcher, Department of Problems
of the Real Sector of the Regions Economy, State Institution**"Institute of Regional Studies named after M. I. Dolishnyi, NAS of Ukraine", Ukraine**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0742-0967>**M. Tataryn,**Postgraduate student of the Department of Finance, Money Circulation and Credit,**Ivan Franko National University of Lviv, Ukraine, Lviv**ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-2497-782X>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.21.93

COMPREHENSIVE ANALYSIS AND FORECASTING OF THE FINANCIAL CONDITION OF UKRAINE'S AGRICULTURAL SECTOR

*Я. Б. Дропа,**д. е. н., професор,**професор кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту, Львівський національний університет імені Івана Франка**Х. П. Данилків,**студентка, Західний коледж Шотландії, Шотландія**к. е. н., директор, Незалежне бюро якості освіти, Україна**Н. П. Дребот,**к. е. н., доцент, старший науковий співробітник відділу проблем реального сектора економіки регіонів,**ДУ "Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долішнього НАН України"**М. П. Татарин,**аспірант кафедри фінансів, грошового обігу і кредиту, Львівський національний університет імені Івана Франка*

КОМПЛЕКСНИЙ АНАЛІЗ ТА ПРОГНОЗУВАННЯ ФІНАНСОВОГО СТАНУ АГРАРНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ

The article reveals the essence of the financial condition of a business entity, highlights its main parameters and the need for analysis; determines the purpose of conducting financial analysis at the enterprise, methodology, information support and expected results.

The main stages of analyzing the dynamics of the financial condition of the agricultural sector of Ukraine are determined, in particular: formation of information resources based on financial reporting of leading agricultural companies; calculation of parameters of the financial condition of specific business entities in the agricultural market (profitability, financial stability, liquidity, business activity, etc.); determination of aggregate parameters of the financial condition based on the results of the analysis of individual agricultural companies; establishment of maximum, normative and optimal values for individual parameters of the financial condition, which are included in the rating coefficient; calculation of the difference between the maximum (normative, optimal) and actual values of the

calculated relative indicators for each analyzed period; calculation of the indicator of the dynamics of the financial condition of the domestic agricultural sector for the analyzed period; formation of conclusions and proposals regarding the financial condition of the agricultural sector of Ukraine based on the dynamics of the calculated rating coefficient; planning and forecasting the financial stability of the agricultural sector and developing conclusions and proposals based on the results obtained.

Based on financial reporting, the article analyzes the financial condition over a long period of time of four domestic companies that are the largest producers of agricultural products and operate in various areas of the agricultural market and regions of Ukraine. Based on the results of the analysis, the financial stability of the agricultural market of Ukraine is assessed using the aggregate key indicators of the financial condition of the studied agricultural companies.

In order to forecast the dynamics of the financial condition of the agricultural market of Ukraine, a rating indicator has been developed in the work and a corresponding analysis has been conducted. The results of such analysis and forecasting will allow forming and implementing an effective state financial policy in the agricultural sector and creating prerequisites for the effective functioning of agricultural enterprises, increasing their competitiveness in the international market and increasing the level of protection in the event of crisis phenomena in the national economy.

У статті розкрито сутність фінансового стану суб'єкта господарювання, висвітлено його головні параметри та необхідність аналізу; визначено мету проведення фінансового аналізу на підприємстві, методологію, інформаційне забезпечення і очікувані результати.

Визначено головні етапи проведення аналізу динаміки фінансового стану аграрної галузі України, зокрема: формування інформаційних ресурсів на основі фінансової звітності провідних аграрних компаній; розрахунок параметрів фінансового стану конкретних суб'єктів господарювання на аграрному ринку (рентабельності, фінансової стійкості, ліквідності, ділової активності тощо); визначення сукупних параметрів фінансового стану на основі результатів аналізу окремих аграрних компаній; встановлення максимальних, нормативних та оптимальних значень для окремих параметрів фінансового стану, що закладені у рейтинговий коефіцієнт; обчислення різниці між максимальними (нормативними, оптимальним) та фактичними значеннями розрахованих відносних показників за кожний аналізований період; розрахунок показника динаміки фінансового стану вітчизняної аграрної галузі за аналізований період; формування висновків і пропозицій щодо фінансового стану аграрної галузі України на основі динаміки обчисленого рейтингового коефіцієнта; планування та прогнозування фінансової стабільності аграрної галузі та розроблення висновків і пропозицій на основі отриманих результатів.

На основі фінансової звітності у статті проведений аналіз фінансового стану у динаміці за тривалий відрізок часу чотирьох вітчизняних компаній, які є найбільшими виробниками аграрної продукції і функціонують у різних сферах аграрного ринку та регіонах України. За результатами проведеного аналізу оцінено фінансову стабільність аграрного ринку України за допомогою сукупних ключових показників фінансового стану досліджуваних аграрних компаній.

З метою прогнозування динаміки фінансового стану аграрного ринку України у роботі розроблено рейтинговий показник та проведений відповідний аналіз. Результати такого аналізу і прогнозування дадуть змогу формувати та проводити ефективну державну фінансову політику в аграрній сфері й створити передумови для результативного функціонування сільськогосподарських підприємств, підвищення їх конкурентоспроможності на міжнародному ринку та наращення рівня захищеності у разі виникнення кризових явищ у національній економіці.

Key words: Financial Analysis, Financial Condition, Profitability, Financial Stability, Liquidity, Solvency, Business Activity, Bankruptcy, Agricultural Companies, Agricultural Sector.

Ключові слова: фінансовий аналіз, фінансовий стан, рентабельність, фінансова стійкість, ліквідність, платоспроможність, ділова активність, банкрутство, аграрні компанії, аграрна галузь.

PROBLEM STATEMENT AND ITS RELATION TO SIGNIFICANT SCIENTIFIC OR PRACTICAL TASKS

The agricultural sector, and particularly agricultural enterprises, occupies a prominent position in the Ukrainian

economy, as it is within this domain that domestic entrepreneurs possess significant untapped potential. It is noteworthy that agriculture is among the few sectors in Ukraine that maintains strong competitive positions in the global market and holds considerable potential for the

production and export of goods with high added value.

However, in order to consolidate and further strengthen these positions, it is essential to ensure the availability of financial resources on the domestic market that are both affordable and carry acceptable levels of risk. Currently, Ukrainian farming enterprises primarily rely on internal capital, short-term bank loans, and accounts payable. Such financial constraints limit their ability to invest in the modernization and renewal of their material and technical infrastructure, thereby hindering improvements in the quality of agricultural output — a key driver of enhanced competitiveness.

In light of the above, the search for reserves and mechanisms to improve the financial condition of agricultural enterprises represents a highly relevant and urgent area of research. This is particularly important for enabling access to new markets and creating the necessary prerequisites for sustainable economic growth.

The most significant and comprehensive indicator of the performance of agricultural enterprises is their financial condition, the analysis of which plays a crucial role within the management system and in the process of making various operational and strategic decisions. Information regarding the financial standing of agricultural companies is of substantial interest to investors, creditors, suppliers of material and technical resources, government authorities, and production managers. Therefore, the primary objective lies in identifying reserves and opportunities for strengthening their financial position.

The financial condition of agricultural companies must be analysed comprehensively, systematically, and thoroughly, employing modern methods, tools, and analytical approaches. Such an analysis enables a critical evaluation of financial performance, liquidity, solvency, financial stability, and the likelihood of bankruptcy. It also facilitates the identification of weaknesses in financial operations, more effective use and rational allocation of financial resources, as well as the uncovering of hidden reserves for enhancing overall financial sustainability.

ANALYSIS OF RECENT RESEARCH AND PUBLICATIONS

A significant contribution to the development of the theory and practice of financial analysis of business entities has been made by prominent Ukrainian scholars, including O. Ya. Bazilinska [1], U. B. Makarenko [2], H. M. Shamota, D. O. Malysh [7], I. O. Shkolnyk, I. M. Boyarko, O. V. Deineka [8], N. P. Shmorgun, I. V. Holovko [9] among others.

IDENTIFICATION OF PREVIOUSLY UNRESOLVED ASPECTS OF THE GENERAL PROBLEM ADDRESSED IN THIS ARTICLE

While acknowledging the valuable contributions of both domestic and international scholars, it is important to emphasize the relevance of ongoing research efforts aimed at addressing the challenges of strengthening the financial condition of agricultural companies, developing a unified methodology for its analysis, and constructing a comprehensive indicator for assessing the financial stability of Ukraine's agricultural sector.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES (STATEMENT OF THE TASK)

The purpose of this article is to deepen theoretical understanding and to develop principles and practical recommendations for the application of methods for analyzing and forecasting the financial condition of Ukraine's agricultural sector.

The methodological foundation of this study is based on fundamental principles of economic science related to the methodology of financial analysis of business entities. The article employs methods of comparative and systemic analysis, induction and deduction, as well as logical, graphical, tabular, index, rating, and ratio analysis techniques.

To construct the rating indicator for forecasting the financial condition of agricultural companies, key balance sheet figures from Form 1 (averaged annually) and financial performance reports were utilized. Based on these indicators, a table was created summarizing all values across four agricultural companies under study. Financial ratios incorporated into the rating indicator were calculated as averages for these four companies, which hold a significant share of Ukraine's agricultural market.

The development of the financial condition dynamics indicator for the agricultural sector was conducted by comparing normative values with actual data for each parameter. Forecasting of individual components of the rating indicator was carried out using the method of average annual growth rates. The evaluation indicator of the financial condition dynamics of business entities can vary within the range of 0 to 265. The upper limit characterizes a situation where the parameters of the rating coefficient approach normative (maximum, optimal) values.

Since values were rounded to two decimal places, the smallest difference in the numerator equals 0.01, which squared equals 0.0001. Consequently, each fraction will equal $(1 \div 0.0001) = 10,000$. There are seven such fractions under the root, summing to 70,000. The square root of this number equals approximately 264.57.

PRESENTATION OF THE MAIN RESEARCH MATERIAL

The primary characteristic of the operation of business entities is their financial condition, a comprehensive term encompassing all components of an enterprise's financial and economic system. It is determined by production and economic factors and is characterized by techniques, models, methods, and parameters that reflect the state, structure by sources of formation, and directions of allocation and investment of financial resources. Therefore, continuous analysis of the financial condition gains particular importance as a key factor in ensuring the stable functioning of the enterprise.

The ability of an entrepreneurial entity to attract financial resources in the required volume to fund its economic activities is characterized by its financial condition. This condition is defined by a rational structure of financial resources in terms of allocation (asset structure by production and circulation sectors, including fixed and current assets) and the optimal balance between sources of own and borrowed financing (liability structure).

A stable financial condition is a crucial factor for the balanced socio-economic development of the enterprise, whereas crisis conditions, without the implementation of remedial measures, may lead to bankruptcy. Financial analysis enables the identification of strengths and weaknesses in the enterprise's financial condition and provides answers to key questions posed by financial managers regarding the use of specific instruments aimed at strengthening the financial position and overcoming crises.

The financial condition of an economic entity is a key indicator of the stability of its operations, as it reflects its competitiveness, reliability in business relationships, and determines the degree of protection of the interests of owners, creditors, and potential investors. It also defines the enterprise's financial capacity. It is important to note that conducting systematic analysis of the financial condition is necessary not only for the enterprise itself but also for its potential counterparties — such as banking institutions, insurance companies, employees, and government authorities. These stakeholders typically assess the reliability of the enterprise's operations, evaluate its future prospects, and analyze the overall state of the industry.

The informational basis for conducting economic analysis comprises statistical and financial reporting compliant with international standards, accounting data, primary documents, the enterprise's financial plans, and other relevant materials. The object of financial analysis is the financial condition of a specific economic entity, while the subjects of analysis are financial managers and analysts who have a vested interest in the outcomes of the financial condition assessment.

The financial condition of an enterprise is determined by a set of analyzed parameters and indicators, which may characterize it as normal, impaired, or critical.

The primary objective of conducting financial analysis within an enterprise is to comprehensively assess the dynamics of its financial condition and to identify specific parameters such as profitability, financial stability, liquidity and solvency, business activity, among others. The results of this analysis should reveal hidden reserves for improving these parameters, evaluate creditor protection regarding the fulfillment of obligations, and assess the enterprise's capacity to withstand future losses.

Additionally, it is necessary to formulate reliable forecasts of the future dynamics of financial stability, conduct comparative analyses based on industry averages, types of activities, and competitors. Thus, a thoroughly conducted analysis will help detect potential deterioration in the financial condition and outline the necessary set of measures to avoid adverse consequences.

Factor analysis enables the identification of negative impact factors through specialized methods and helps determine opportunities for their mitigation.

The synthesis of existing methodological approaches to financial management in domestic scholarship has revealed that managing the finances of agricultural business entities can be conducted based on process-oriented, systemic, comprehensive, program-targeted, and criterial approaches.

The systemic approach enables the identification of the structure of the financial mechanism, the role of each element within the overall system, the interconnections between elements, and the reciprocal influence between the system and its components. The process-oriented approach facilitates the development of actions for implementing financial management functions.

The program-targeted approach reflects the formation of mechanisms aligned with enterprise development programs aimed at achieving operational, tactical, and strategic goals while considering the influence of internal and external factors. The comprehensive approach integrates various methods into a unified financial management system.

Finally, the criterial approach ensures the development of individual evaluative criteria for the effectiveness of the financial mechanism's functioning within specific subdivisions and the enterprise as a whole, aimed at implementing the incentive function of this mechanism.

The evaluation of the quality of financial resource management in agricultural corporations should be conducted based on the criteria of stability, solvency, and business activity. These criteria are examined through indicators of capital structure, liquidity, and turnover, which enables a quantitative assessment of the impact of financial resource management quality on profitability levels and the development dynamics of agricultural companies.

Currently, the entrepreneurial potential of agricultural enterprises in Ukraine remains insufficiently realized, which is attributed to the inconsistency or ineffectiveness of components within the institutional environment, the lack of justification for certain transformations, and an ineffective system of institutional conditions for conducting legal activities. The primary focus should be placed on the regulatory and legal component of the institutional environment. This would enable clear regulation of the operations of agricultural companies.

Based on the financial statements of LLC Firm "Astarta-Kyiv," LLC "Chernihiv Industrial Dairy Company," LLC "Kernel Trade," and PJSC "MHP," we will conduct an assessment of the operational efficiency of agricultural entities. To determine the average indicators of the Ukrainian agricultural market, we analyze the dynamics of the financial condition of these companies, as they are among the largest producers of agricultural products operating in different sectors of the agricultural market and regions of Ukraine.

For the financial condition analysis, we will construct a table containing indicators from the balance sheet (statement of financial position) and the statement of financial results (comprehensive income) of these entities to simplify the calculation of subsequent indicators. The table will include selected indicators from the specified financial statements, which will be used for further calculations and forecasting of the financial condition.

Notably, the balance sheet indicators are averaged over the year (the sum of the values at the beginning and end of the period divided by two). Each indicator in the table is aggregated across all four companies (Table 1).

The activities of agricultural business entities typically involve making alternative financial management decisions

and forecasting their consequences. However, an analysis of the financial condition of agricultural companies does not provide a complete answer regarding its changes over the long term. This necessitates that financial analysts master forecasting methodologies for application in financial analysis.

On the other hand, in order to provide targeted support to Ukraine's agricultural sector, the government must also engage in forecasting the financial condition of the industry to anticipate potential changes and make appropriate managerial decisions at the national level. The importance of forecasting financial performance cannot be overstated, as there is no better preparation for adverse events and crises than being well-informed and having a clearly defined action plan in place to address possible scenarios.

Contemporary academic literature lacks a unified approach and clear methodological guidelines for regulating the process of forecasting the financial condition of agricultural enterprises and the agricultural market. This necessitates an individualised approach to each company and the development of specific generalised indicators. Such comprehensive rating indicators, designed to forecast the financial condition of an agricultural company or the market as a whole, should encompass its key parameters — profitability, financial stability, liquidity, solvency, business activity, and others.

The forecasting and analysis of the dynamics of financial stability within Ukraine's agricultural market should serve to inform the government and relevant ministries about significant changes that have occurred, are taking place, or are anticipated in this sector. This will enable the development and implementation of an effective public financial policy in the agricultural sphere and create the necessary conditions for the efficient operation of agricultural enterprises, enhancement of their competitiveness in the international market, and strengthening of their resilience in the face of potential crises in the national economy.

The initial stage in forecasting government programmes aimed at stimulating the development of the domestic agricultural sector is the assessment and planning of its financial stability. To this end, it is essential to develop a rating coefficient for evaluating the financial condition of agricultural companies in dynamics, in order to anticipate trends and changes in the development of Ukraine's agricultural market over the long term.

To construct a rating coefficient for analysing the dynamics of the financial condition of Ukraine's agricultural sector, we have used the financial indicators of four leading Ukrainian agricultural companies (LLC "Astarta-Kyiv", LLC "Chernihiv Industrial Dairy Company", LLC "Kernel-Trade", and PJSC "MHP"), as presented in Table 1.

The rating coefficient encompasses the following parameters of the financial condition of agricultural business entities:

- Profitability of sales (the ratio of gross profit to net revenue from sales);
- Financial independence (the ratio of equity capital to total sources of financing);
- Share of accounts payable in the company's liabilities;
- Liquidity (the ratio of current assets to current liabilities);

Table 1. Balance Sheet Indicators (Averaged Annually) and Financial Performance Data of LLC Firm "Astarta-Kyiv," LLC "Chernihiv Industrial Dairy Company," LLC "Kernel Trade," and PJSC "MHP" for the Period 2008-2024, mln UAH

Financial Indicators	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
I. Average Annual Balance Sheet Indicators																	
Assets	10476,2	15528,7	22026,1	31106,2	40329,6	48263,4	61652,2	85919,5	107474,8	127726,9	150900,3	170007,1	190624,0	227984,2	292813,6	334423,5	356144,6
Fixed assets	6324,2	8818,1	11583,8	15761,9	21156,1	26475,7	36211,0	50646,3	60749,3	70320,9	81780,3	97183,6	113384,1	124790,5	146230,5	162453,3	177892,7
Current assets	4152,0	6710,5	10236,8	14715,5	19173,5	22211,0	25441,2	35273,2	46725,5	57406,1	69120,0	72823,5	77240,0	103193,7	146583,1	171970,2	178251,9
Inventories	2101,6	3206,1	3867,5	5051,1	8861,8	11883,7	14052,7	19317,6	24645,3	31656,6	38702,8	38032,8	35289,6	48578,0	128547,7	124137,7	49744,3
Shareholders' equity	4541,9	7077,8	10647,7	16136,4	21589,7	25017,2	28996,5	37116,7	48963,3	49236,7	44279,9	66658,8	89300,1	108638,9	132781,8	145639,2	172531,5
Long-term liabilities	3145,9	4252,0	6317,4	8623,6	10512,0	12756,5	17690,2	26658,1	33113,2	57300,7	81839,8	72888,2	74565,1	87240,5	86251,2	75399,1	79053,1
Current liabilities	2788,4	4198,3	5061,0	6346,2	8227,9	10489,8	14965,5	22144,7	25398,3	21189,5	24780,6	30460,2	26758,9	32104,7	73780,7	109242,7	100417,5
Short-term borrowings	1338,4	2042,1	2415,1	3316,1	4432,8	5278,4	7239,4	13085,8	15404,3	10449,9	12588,2	13619,1	5826,1	2990,1	26544,8	43950,1	31758,6
Accounts payable	1450,0	2156,8	2645,9	3030,1	3795,1	5211,4	7726,1	9058,9	9994,0	10739,5	12192,4	16841,1	20932,8	29114,6	47235,9	65292,6	68658,9
Liabilities	5934,3	8450,9	11378,3	14969,8	18739,9	23246,2	32655,7	48802,8	58511,5	78490,3	106620,4	103348,4	101324,0	119345,3	160031,8	184641,7	179470,5
Working capital	1363,6	2511,7	5175,9	8369,3	10945,6	11721,3	10475,7	13128,5	21327,2	36216,5	44339,4	42363,4	50481,1	71089,0	72802,4	62727,5	77834,5
II. Indicators from the Statement of Financial Performance																	
Revenue from Product Sales	8668,9	14087,8	18194,0	28460,6	32747,7	39225,7	45420,4	76217,8	90065,6	108154,9	121685,7	178580,3	172293,4	240703,5	279336,4	266411,1	301168,8
Profit from Product Sales	2376,4	4574,6	5881,5	8208,4	8454,4	7605,3	12399,1	21873,2	25830,8	27865,4	24653,6	23338,6	28162,5	55399,8	29963,2	56287,8	79295,6

Source: Official Financial Statements of Agricultural Companies [3—6].

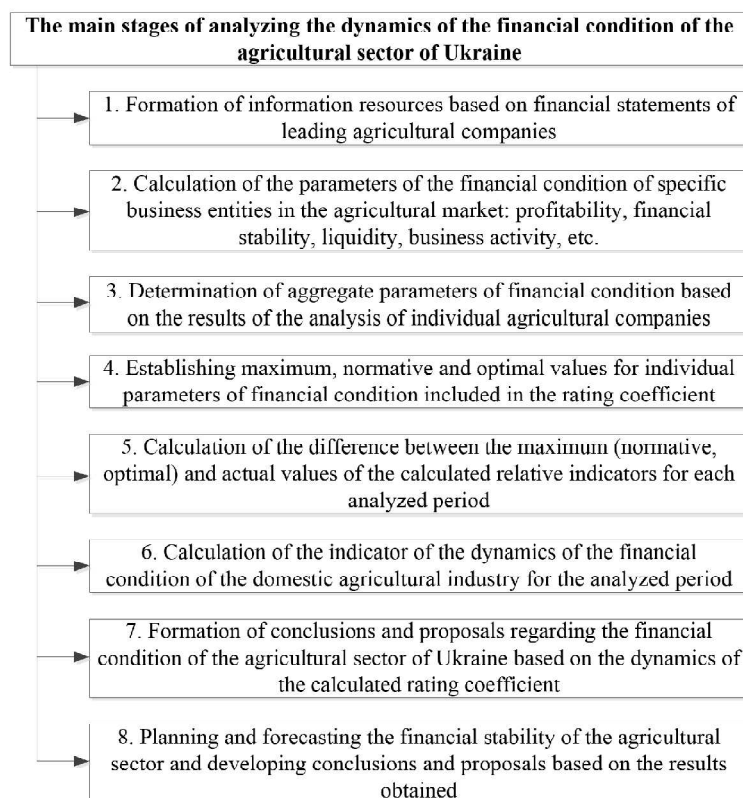


Fig. 1. Algorithm for Analysing the Dynamics of the Financial Condition of Ukraine's Agricultural Sector

Source: Built by the authors.

— Financial stability (the ratio of equity and long-term liabilities to non-current assets);

— Provision of inventories with normative financial resources (the ratio of working capital, accounts payable, and short-term loans to the value of inventories and expenses);

— Turnover of current assets (the ratio of net revenue from sales to the average value of current assets).

These financial ratios have been calculated as averages across the four analysed agricultural companies, which together occupy a significant share of the national agricultural market.

The construction of the indicator reflecting the dynamics of the financial condition of the agricultural sector was carried out using a comparative method, whereby actual indicators are compared with normative (benchmark) values for each parameter.

In cases where actual values reach the normative (maximum or optimal) levels, these indicators are automatically assigned the status of normative benchmarks. Subsequent actual values of the financial ratios are then compared relative to these established normative indicators.

The assessment of the dynamics of the financial condition of the agricultural sector was carried out using Microsoft Excel, which enables the automatic calculation of the proposed indicators. The algorithm for analysing the dynamics of the financial condition of Ukraine's agricultural sector in accordance with specific stages is illustrated in Fig. 1.

At the first stage of assessing the financial condition, information is collected on the selected leading agricultural

companies over a defined period in order to calculate the key parameters of the rating indicator.

During the second stage, the calculated parameters are entered into the Microsoft Excel environment, where the coefficients characterizing the financial condition of the agricultural companies are automatically computed. For all companies combined, average values of the financial coefficients are determined for all periods, and normative and optimal levels of these indicators are established, taking into account the specific features of conducting business activities in the agricultural sector. The program automatically calculates the maximum levels.

At the third stage, we determine the coefficients that characterize the difference between the achieved values and the normative values for the parameters encompassed by the financial condition dynamics indicator of the national agricultural sector.

$$K_i = \sum_{i=1}^n \frac{1}{(N_i - F_i)^2} \quad (1),$$

where K_i is the coefficient representing the ratio between the normative and actual data of the i -th parameter of the financial condition dynamics indicator for the Ukrainian agricultural sector. The maximum possible value of the indicator is 1000, which is due to rounding to three decimal places, while the minimum value approaches zero. The optimal level for each financial coefficient considered in the calculations is defined as its maximum or normative (optimal) value across all analyzed periods; N_i is the normative (optimal, maximum) value of the i -th

parameter of the financial condition; F_i is the actual value of the i -th parameter of the financial condition for the analyzed period [2, p. 143].

Further calculations involve determining the indicator for analyzing the dynamics of the financial condition of the agricultural sector for each analyzed period using the following formula:

$$PDFSAG_i = \sqrt{\sum_{i=1}^n K_i} \quad (2),$$

where $PDFSAG_i$ denotes the indicator of the dynamics of the financial condition of the agricultural sector in the i -th period.

The extended formula for calculating the rating coefficient in our case is as follows:

$$PDFSAG_i = \sqrt{\frac{1}{(M_{rp}-F_{rp})^2} + \frac{1}{(N_{avt}-F_{avt})^2} + \frac{1}{(O_{kz}-F_{kz})^2} + \frac{1}{(N_{zl}-F_{zl})^2} + \frac{1}{(F_{fs}-F_{fs})^2} + \frac{1}{(M_z-F_z)^2} + \frac{1}{(M_{ob}-F_{ob})^2}} \quad (3),$$

M_{rp} — maximum value of profitability of sold products based on profit from sales; N_{avt} — normative value of the financial autonomy ratio; O_{kz} — optimal value of the share of accounts payable in liabilities; N_{zl} — normative level of overall liquidity;

N_{fs} — normative value of the financial stability indicator; M_z — maximum value of inventory and expenses coverage by planned sources; M_{ob} — maximum value of current assets turnover for the analyzed period; F_{rp} — actual value of profitability of sold products based on profit from sales; F_{avt} — actual level of the financial autonomy ratio; F_{kz} — actual value of the share of accounts payable in liabilities in the current period; F_{zl} — actual level of overall liquidity; F_{fs} — actual level of the financial stability indicator in the current period; F_z — actual value of the coefficient of inventory and expenses coverage by planned sources; F_{ob} — actual value of current assets turnover in the analyzed period [2, p. 144].

An increase in the constructed indicator for analyzing the dynamics of the financial condition of the agricultural sector should be characterized as a positive shift. It is important to note that the developed rating indicator will range between 0 and 265.

An assessment of the dynamics of the financial condition of Ukraine's agricultural sector is presented in Table 2, using the data from Table 1. These data were calculated based on aggregated indicators of sales profitability (by gross profit), equity concentration, the share of accounts payable in liabilities, overall liquidity, financial stability, coverage of inventories and expenses by normative financial resources, and turnover of current assets.

Based on the calculation of average annual growth rates, we forecast the parameters incorporated into the indicator of financial stability dynamics of Ukraine's agricultural sector for the period 2025—2027. The calculations for each component are presented in Table 3. It is important to note that a major challenge of such forecasting lies in obtaining up-to-date reporting data from business entities, which are published with significant delays, thus undermining the timeliness of such forecasts.

Table 2. Calculation of the Financial Condition Dynamics Indicator of Ukraine's Agricultural Sector Based on Aggregate Indicators of the Analyzed Agricultural Companies

Indicators	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Fest 2025	Fest 2026	Fest 2027
Profitability of sold products based on operating profit, %	27,41	32,47	32,33	28,84	25,82	19,39	27,30	28,70	28,68	25,76	20,26	13,07	16,35	23,02	10,73	21,13	26,33	26,26	26,20	26,13
Autonomy ratio (equity ratio)	0,43	0,46	0,48	0,52	0,54	0,52	0,47	0,43	0,46	0,39	0,29	0,39	0,47	0,48	0,45	0,44	0,48	0,49	0,49	0,49
Ratio of accounts payable to liabilities	0,24	0,26	0,23	0,20	0,20	0,22	0,24	0,19	0,17	0,14	0,11	0,16	0,21	0,24	0,30	0,35	0,38	0,39	0,40	0,42
Current liquidity ratio	1,49	1,60	2,02	2,32	2,33	2,12	1,70	1,59	1,84	2,71	2,79	2,39	2,89	3,21	1,99	1,57	1,78	1,79	1,81	1,83
Financial stability ratio	1,22	1,28	1,46	1,57	1,52	1,43	1,29	1,26	1,35	1,52	1,54	1,44	1,45	1,57	1,50	1,36	1,41	1,43	1,44	1,45
Coverage ratio of inventories by main sources of financing	1,98	2,09	2,65	2,91	2,16	1,87	1,81	1,83	1,90	1,81	1,79	1,91	2,19	2,12	1,14	1,39	3,58	3,72	3,86	4,01
Turnover of current assets	2,09	2,10	1,78	1,93	1,71	1,77	1,79	2,16	1,93	1,88	1,76	2,45	2,23	2,33	1,91	1,55	1,69	1,67	1,65	1,62
Recommended profitability of sold products based on operating profit, %	32,47	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
Normative value of autonomy ratio	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60	0,60
Normative value of accounts payable ratio in liabilities	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80	0,80
Normative value of current liquidity ratio	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20
Normative value of financial stability ratio	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60	1,60
Normative value of coverage ratio of inventories by main sources of financing	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90	0,90
Normative value of current assets turnover	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Rating indicator	13,36	12,90	13,55	40,42	21,44	18,77	9,99	9,45	16,30	15,55	18,26	9,80	11,13	34,15	17,26	8,43	11,21	11,59	12,06	12,61

Table 3. Calculation of Average Annual Growth Rates for the Components of the Rating Indicator of Financial Stability Dynamics in Ukraine's Agricultural Sector

The growth rate values for the components of the rating indicator of financial condition dynamics	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Average annual growth rate
Profitability of goods sold based on operating profit	1,18	1,00	0,89	0,90	0,75	1,41	1,05	1,00	0,90	0,79	0,65	1,25	1,41	0,47	1,97	1,25	0,9975
Equity ratio	1,05	1,06	1,07	1,03	0,97	0,91	0,92	1,05	0,85	0,76	1,34	1,19	1,02	0,95	0,96	1,11	1,0070
Share of accounts payable in total liabilities	1,04	0,91	0,87	1,00	1,11	1,06	0,78	0,92	0,80	0,84	1,43	1,27	1,18	1,21	1,20	1,08	1,0284
Current ratio	1,07	1,27	1,15	1,00	0,91	0,80	0,94	1,15	1,47	1,03	0,86	1,21	1,11	0,62	0,79	1,13	1,0110
Financial stability ratio	1,06	1,14	1,07	0,97	0,94	0,90	0,98	1,07	1,12	1,02	0,93	1,01	1,09	0,95	0,91	1,04	1,0095
Inventory coverage ratio by primary sources of financing	1,06	1,26	1,10	0,74	0,86	0,97	1,01	1,04	0,96	0,98	1,07	1,14	0,97	0,54	1,21	2,59	1,0379
Current assets turnover	1,01	0,85	1,09	0,88	1,03	1,01	1,21	0,89	0,98	0,93	1,39	0,91	1,05	0,82	0,81	1,09	0,9869

The calculations presented in Table 2 indicate the strongest financial position of the agricultural market in 2011 (rating coefficient value of 40.4) and the lowest values in 2014, 2015, and 2023 (10, 9.4, and 8.4, respectively).

Therefore, the financial position of the domestic agricultural market can be considered most stable during the period corresponding to the maximum value of the rating coefficient. In our case, this is the year 2011, when the indicator of financial condition dynamics reached 40.4 (28.84% — profitability of goods sold by profit from sales, 0.52 — coefficient of autonomy of financing sources, 0.2 — share of accounts payable in the liabilities of agricultural companies, 2.32 — total liquidity ratio, 1.57 — financial stability indicator, 2.91 — inventory and expenditure coverage ratio by own working capital, 1.93 — current assets turnover) (Table 3).

It is worth noting that, starting from 2012, the indicator of the dynamics of the financial condition of Ukraine's agricultural sector gradually declined until 2015, indicating a general deterioration in the financial standing of enterprises in this industry. It then generally increased, reaching a substantial level of 34.2 in 2021, before dropping sharply in 2023 to 8.4. Forecasts constructed on

the basis of average annual growth rates for 2025—2027 also offer little optimism, as they indicate only a slight increase in the proposed rating coefficient (Fig. 2).

The indicator for assessing the dynamics of the financial condition of business entities can vary within the following range: 0 to 265. The upper limit characterizes a situation in which the parameters of the rating coefficient approach their normative (maximum, optimal) values. Since the values were rounded to two decimal places, the difference in the numerator amounts to 0.01, which, when squared, equals 0.0001. Accordingly, the entire fraction will equal $(1 \div 0.0001) = 10,000$, and there are seven such fractions under the root sign, which in total amount to 70,000. The square root of this number equals 264.57.

It should be noted that the constructed indicator of the dynamics of the financial condition of the agricultural sector is appropriate for use in conducting a comprehensive financial analysis of an individual company or the agricultural industry as a whole. It may be supplemented with other parameters that constitute the financial condition of a business entity, provided that their optimal (maximum, normative) values are determined in advance.

The use of the proposed rating coefficient will be

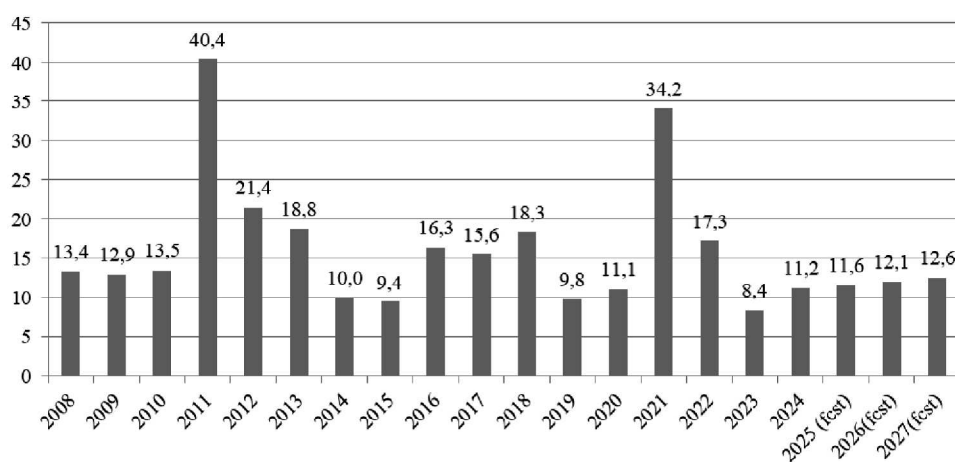


Fig. 2. Dynamics of the indicator for the analysis of the financial condition of Ukraine's agricultural sector over the period 2008—2027

beneficial for individual agricultural companies, as it enables them to provide potential creditors or investors with up-to-date forecast information regarding the dynamics of specific indicators and the overall financial condition.

CONCLUSIONS

Thus, the application of the financial condition dynamics indicator for the agricultural sector will assist the government in formulating financial policies aimed at stimulating the development of enterprises within this sector and improving the investment climate. It will also enable the incorporation of concrete quantitative targets in the process of developing strategies for the advancement of Ukraine's agricultural sector and allow timely identification of measures to protect domestic agricultural producers from adverse events.

The most stable financial condition of the domestic agricultural market should be considered as that period corresponding to the maximum value of the rating coefficient. In our case, this was the year 2011, when the financial condition dynamics indicator amounted to 40.4 (28.84% — profitability of sold products based on operating profit, 0.52 — equity ratio of financing sources, 0.2 — share of accounts payable in the liabilities of agricultural companies, 2.32 — current liquidity ratio, 1.57 — financial stability indicator, 2.91 — coverage of inventories and costs by own working capital, 1.93 — turnover of current assets).

The constructed indicator of the financial condition dynamics of the agricultural sector is advisable to use for conducting a comprehensive financial analysis of an individual company or the agricultural sector as a whole. It can be supplemented with other parameters that constitute the financial condition of an economic entity, provided that their optimal (maximum, normative) values are determined beforehand.

Література:

1. Базилінська О. Я. Фінансовий аналіз: теорія та практика. Навчальний посібник. Київ: ЦНЛ, 2019. 328 с.
2. Макаренко У. Б. Фінансовий механізм розвитку медійних підприємств в Україні. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.08 — гроші, фінанси і кредит. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 280 с.
3. Офіційний сайт ПрАТ "МХП". URL: <https://mhp.com.ua> (дата звернення: 25.05.2025).
4. Офіційний сайт ТОВ "Кернел Трейд". URL: <https://www.kernel.ua> (дата звернення: 25.03.2021).
5. Офіційний сайт ТОВ "Чернігівська індустриальна молочна компанія". URL: <https://imcagro.com.ua> (дата звернення: 25.05.2025).
6. Офіційний сайт ТОВ Фірма "Астарт-Київ". URL: <https://astartaholding.com> (дата звернення: 25.05.2025).
7. Шамота Г. М., Малиш Д. О. Дослідження підходів до комплексної оцінки фінансового стану підприємства // Бізнесінформ. 2013. №3. С. 271—278.
8. Школьник І. О., Боярко І. М., Дейнека О. В. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник. Київ: "Центр учбової літератури", 2016. 368 с.

9. Шморгун Н. П., Головка І. В. Фінансовий аналіз. Навчальний посібник. Київ: ЦНЛ, 2006. 528 с.

References:

1. Bazilinska, O. Ya. (2019), *Finansovyi analiz: teoriia ta praktyka* [Financial analysis: theory and practice], TsNL, Kyiv, Ukraine.
 2. Makarenko, U. B. (2020), *Finansovyi mekhanizm rozvytku mediinykh pidpriemstv v Ukraini* [Financial mechanism of media enterprises development in Ukraine], Ivan Franko National University of Lviv, Lviv, Ukraine.
 3. The official site of PJSC "MHP" (2025), available at: <https://mhp.com.ua> (accessed: 25 May 2025).
 4. The official site of LLC "Kernel Trade" (2021), available at: <https://www.kernel.ua> (accessed: 25 March 2021).
 5. The official site of LLC "Chernihiv Industrial Milk Company" (2025), available at: <https://imcagro.com.ua> (accessed: 25 May 2025).
 6. The official site of LLC Firm "Astarta-Kyiv" (2025), available at: <https://astartaholding.com> (accessed: 25 May 2025).
 7. Shamota, H. M. and Malysheva, D. O. (2013), "Research of approaches to the comprehensive assessment of the enterprise's financial condition", *Biznesinform*, Vol. 3, pp. 271—278.
 8. Shkolnyk, I. O., Boyarko, I. M. and Deyneka, O. V. (2016), *Finansovyi analiz* [Financial analysis], Tsentr uchbovoi literatury, Kyiv, Ukraine.
 9. Shmorgun, N. P. and Holovko, I. V. (2006), *Finansovyi analiz* [Financial analysis], TsNL, Kyiv, Ukraine.
- Стаття надійшла до редакції 17.10.2025 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

*Н. С. Скопенко,
д. е. н., професор, професор кафедри економіки праці та менеджменту,
Навчально-науковий інститут економіки і управління,
Національний університет харчових технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4540-3455>
О. М. Кириченко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки праці та менеджменту,
Національний університет харчових технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4822-6741>
О. А. Стретович,
к. е. н., доцент,
доцент кафедри готельно-ресторанної справи та туризму,
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-5520-1894>
О. В. Бедров,
здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Навчально-науковий інститут економіки і управління,
Національний університет харчових технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-8075-7712>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.21.102

ІНВЕСТИЦІЙНІ ПРОЄКТИ У СФЕРІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ ЯК ФАКТОР ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ХАРЧОВОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ

N. Skopenko,
Doctor of Economic Sciences, Professor, National University of Food Technologies
O. Kyrychenko,
PhD in Economics, Associate Professor, National University of Food Technologies
O. Stretovych,
PhD in Economics, Associate Professor, National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine
O. Bedrov,
Student for the second (master's) level of higher education, National University of Food Technologies

INVESTMENT PROJECTS IN INFORMATION TECHNOLOGY AS A FACTOR OF DIGITAL TRANSFORMATION OF THE FOOD INDUSTRY IN UKRAINE

У статті досліджено особливості інвестиційних проєктів у сфері інформаційних технологій на підприємствах харчової промисловості України. Визначено основні напрями цифровізації галузі: автоматизація виробництва, впровадження ERP та CRM систем, розвиток логістичних платформ, використання BigData та блокчейн технологій. Проаналізовано методи оцінки ефективності інвестиційних проєктів (NPV, IRR, ROI, Payback Period) та підкреслено необхідність урахування нефінансових ефектів, зокрема підвищення якості продукції, довіри споживачів і відповідності міжнародним стандартам. Визначено ключові ризики цифровізації: фінансові, органі-

заційні, технологічні та кібер ризики. Результати дослідження дають підстави стверджувати, що інвестиції у цифрові технології слід розглядати не лише як економічне рішення, а як стратегічну необхідність для довгострокової модернізації та глобальної інтеграції харчової промисловості України. Сформульовано висновки щодо перспектив розвитку харчової промисловості на основі цифрових інвестицій, а також окреслено напрями подальших досліджень.

The article explores the peculiarities and strategic importance of investment projects in the field of information technologies within the food industry of Ukraine. It emphasizes that digital transformation has become a decisive factor in ensuring efficiency, competitiveness, and sustainable growth of enterprises under conditions of global competition, market turbulence, and economic uncertainty. The study systematizes and classifies IT investment projects implemented in the Ukrainian food industry into several key groups: production automation systems (MES, HACCP control, sensor and robotic technologies); managerial and analytical solutions (ERP, CRM, SCM systems); marketing and e-commerce platforms (digital marketplaces, Big Data analytics, consumer behavior modeling); logistics and supply chain technologies (WMS, RFID, GPS monitoring, smart tracking); as well as innovative technologies such as artificial intelligence, blockchain, and cloud computing.

The paper provides a comprehensive overview of modern approaches to evaluating the efficiency of IT investments, focusing on both financial and non-financial indicators. Among the financial metrics, the study highlights Net Present Value (NPV), Internal Rate of Return (IRR), Return on Investment (ROI), and Payback Period (PP). However, it argues that relying solely on financial outcomes is insufficient in the context of digital transformation. Therefore, particular attention is paid to non-financial effects, including enhanced food safety, increased consumer trust, compliance with international quality standards, improved decision-making flexibility, and strengthened innovation capacity.

The research also identifies and analyzes key risks associated with the implementation of IT projects in the food industry, such as financial constraints, lack of qualified personnel, technological obsolescence, organizational resistance to change, and cybersecurity threats. The results of the study lead to the conclusion that investment in digital technologies should be considered not merely as an economic decision but as a strategic imperative for the long-term modernization and global integration of the Ukrainian food industry.

Future research directions include developing more accurate methodologies for assessing non-financial impacts of digitalization, adapting international best practices to Ukrainian business realities, and exploring the role of government incentives, venture capital, and public-private partnerships in financing IT-driven innovation projects.

Ключові слова: інвестиційні проєкти, інформаційні технології, харчова промисловість, цифровізація, ERP системи, BigData, блокчейн, ефективність.

Key words: investment projects, information technologies, food industry, digitalization, ERP systems, BigData, blockchain, efficiency.

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

Сучасний розвиток харчової промисловості України відбувається в умовах глибоких трансформацій, пов'язаних із цифровізацією економіки, глобалізаційними викликами та необхідністю підвищення конкурентоспроможності на світових ринках. Інформаційні технології (ІТ) стають ключовим чинником забезпечення ефективності бізнес-процесів, оптимізації виробничих систем та формування нових моделей управління. Водночас інвестиції у засоби ІТ залишаються складним завданням для підприємств харчової галузі, оскільки по-

требують значних фінансових ресурсів, ретельного аналізу ризиків та оцінки економічної доцільності.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що в умовах воєнних викликів та економічної нестабільності саме інвестиції у цифрові рішення можуть стати драйвером відновлення та модернізації харчової промисловості. Використання ERP-систем, технологій BigData, блокчейну для простежуваності продукції, автоматизованих систем контролю якості та логістики дозволяє підприємствам не лише знижувати витрати, а й підвищувати довіру споживачів, виходити на нові ринки та інтегруватися у глобальні ланцюги постачання.

Разом із тим, інвестиційні проєкти у сфері ІТ характеризуються високим рівнем невизначеності, що вима-

гає застосування сучасних методів оцінки ефективності, таких як NPV, IRR, ROI, а також врахування нефінансових ефектів — підвищення гнучкості управління, швидкості прийняття рішень, рівня кібербезпеки.

Таким чином, дослідження інвестиційних проєктів у засоби інформаційних технологій у харчовій промисловості є важливим як з наукової, так і з практичної точки зору. Воно дозволяє сформулювати методичні підходи до оцінки ефективності цифрових інвестицій, визначити їхній вплив на конкурентоспроможність підприємств та окреслити перспективи подальшого розвитку галузі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У науковій літературі останніх років простежується зростаючий інтерес до проблематики інвестицій у харчову промисловість та впровадження цифрових технологій. Дослідження Гриценко Л. Л. [1; 2] заклали теоретичні основи розуміння інвестиційної політики та системи інвестиційного забезпечення, що є базою для подальших робіт. У більш нових працях акцент робиться на практичних аспектах реалізації інвестиційних проєктів.

Зокрема, Івахненко А. В. [3] розглядає інвестиційне забезпечення інновацій з урахуванням ризиків, підкреслюючи необхідність комплексного підходу до управління невизначеністю. Це особливо актуально для харчової промисловості, де ризики пов'язані не лише з фінансами, а й із якістю сировини, логістикою та кібербезпекою.

Матвій І., Артимишин Ю. [6] аналізують сучасні тенденції реалізації інвестиційних проєктів і відзначають, що пріоритетними стають проєкти, пов'язані з цифровізацією виробництва та логістики. Це підтверджується і дослідженням Мудрака Р. П. [13], який вказує на спад інвестицій у харчову промисловість через кризові фактори, але водночас підкреслює, що саме цифрові рішення залишаються драйвером конкурентоспроможності.

Дослідники [7] пропонують сучасні підходи до оцінки ефективності інвестиційних проєктів, наголошуючи на важливості врахування нефінансових ефектів — підвищення якості продукції, довіри споживачів, екологічної відповідальності. Це перегукується з міжнародними дослідженнями FAO та OECD, які вказують на глобальну тенденцію до інтеграції цифрових технологій у продовольчі системи.

Присяжнюк О., Безименний С. [9] акцентують увагу на інноваційних рішеннях в управлінні інвестиційними проєктами, що дозволяють зменшити ризики та підвищити прозорість. У цьому контексті робота Козенка В. [12] є важливою, оскільки пропонує системи підтримки прийняття рішень для планування інвестицій, що безпосередньо відповідає потребам харчових підприємств у цифрових інструментах управління.

Окрему увагу варто приділити прикладам з практики українських компаній — Kernel, Roshen, МХП, Danone [4; 5; 8; 11]. Їхні інвестиції у цифрові рішення (ERP системи, автоматизований контроль якості, цифрова логістика) підтверджують, що теоретичні висновки науковців знаходять практичне втілення.

Таким чином, аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про те, що сучасна наукова думка рухається від загальнотеоретичних підходів до конкретних

практичних рішень. Якщо раніше акцент робився на сутності інвестиційної політики, то нині у центрі уваги — цифровізація, управління ризиками та оцінка нефінансових ефектів. Це створює підґрунтя для подальших досліджень, спрямованих на розробку методик комплексної оцінки ефективності цифрових інвестицій у харчовій промисловості.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження особливостей інвестиційних проєктів у сфері інформаційних технологій на підприємствах харчової промисловості та визначення їхнього впливу на ефективність виробництва й конкурентоспроможності. Завдання полягає у класифікації основних напрямів цифровізації, аналізі методів оцінки ефективності та виявленні ключових ризиків і переваг впровадження ІТ.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Інвестиційні проєкти у сфері інформаційних технологій у харчовій промисловості України розвиваються на тлі загальних тенденцій інвестиційної політики, яка визначається як ключовий інструмент забезпечення інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Дослідження інвестиційної політики показують, що її економічна сутність полягає у створенні системи стимулів для модернізації виробництва та впровадження нових технологій [1; 2].

Цифровізація харчової промисловості сьогодні розглядається не як допоміжний інструмент, а як стратегічний напрям розвитку підприємств. Інвестиційні проєкти у сфері інформаційних технологій охоплюють широкий спектр рішень — від автоматизації виробничих процесів до впровадження інноваційних платформ управління ланцюгами постачання. Їхня реалізація дозволяє підприємствам не лише знижувати витрати, а й формувати нову якість бізнес моделі, орієнтованої на прозорість, гнучкість та відповідність міжнародним стандартам.

Актуальність цифровізації також підтверджується сучасними тенденціями реалізації інвестиційних проєктів: у 20 х роках ХХІ ст. зростає частка проєктів, спрямованих на автоматизацію виробництва, впровадження ERP систем, цифрових платформ управління збутом та логістикою [6]. Це підтверджується практикою провідних українських компаній харчової промисловості. Зокрема, Kernel інвестує у цифрові рішення для управління агропромисловим комплексом, Roshen модернізує виробничі лінії з використанням автоматизованих систем контролю якості, МХП впроваджує цифрові логістичні платформи, а Danone в Україні застосовує інноваційні підходи до управління ланцюгами постачання [4; 5; 8; 11].

Одним із ключових напрямів є виробничі ІТ рішення. Вони включають автоматизовані системи управління виробництвом, сенсорні технології контролю температури та вологості, системи енергомоніторингу. Такі інвестиції забезпечують стабільність технологічних процесів і зменшують втрати сировини. Наприклад, впровадження системи моніторингу температури у молочно-

му виробництві дозволяє знизити кількість браку на 15—20%, що безпосередньо позитивно впливає на фінансовий результат.

Не менш важливими є управлінські проєкти, серед яких доцільно відзначити запровадження ERP систем для інтеграції фінансового та виробничого обліку, CRM систем для управління клієнтськими відносинами та SCM систем для логістики. Їхня цінність полягає у створенні єдиного інформаційного простору підприємства, де всі процеси — від закупівлі сировини до збуту готової продукції — взаємопов'язані та прозорі.

Для забезпечення більшої наочності та систематизації підходів класифікацію інвестиційних проєктів у сфері інформаційних технологій доцільно представити у табличній формі (табл. 1).

Таблиця 1. Класифікація інвестиційних проєктів у сфері ІТ

Напрямок	Приклади рішень	Очікуваний ефект
Виробничі	MES-системи, сенсори контролю якості, енергомоніторинг	Зменшення втрат сировини, стабільність якості
Управлінські	ERP, CRM, SCM	Прозорість бізнес-процесів, інтеграція фінансів і виробництва
Маркетингові	BigData, e-commerce, мобільні додатки	Прогнозування попиту, розширення ринків збуту
Логістичні	WMS, RFID, GPS-моніторинг	Оптимізація складів, скорочення витрат на логістику
Інноваційні	AI, блокчейн, роботизація	Простежуваність продукції, підвищення довіри споживачів

Джерело: узагальнено за [3—5; 8—9; 12].

Таблиця 2. Характеристика основних ризиків цифровізації в харчовій промисловості

Тип ризику	Характеристика	Приклад для харчової промисловості
Фінансовий	Високі витрати на впровадження ІТ-систем, обладнання та програмного забезпечення; ризик перевищення бюджету	Закупівля ERP-системи або автоматизованих виробничих ліній з високою вартістю і довгим терміном окупності
Технологічний	Швидке старіння технологій, несумісність з існуючою інфраструктурою, технічні збої	Впровадження сенсорних систем контролю якості, які не інтегруються з існуючими MES платформами
Організаційний	Необхідність навчання персоналу, опір змінам, низька готовність до роботи з новими технологіями	Затримка у впровадженні CRM-системи через недостатню кваліфікацію співробітників
Ризики масштабування	Неможливість швидкого розширення цифрових рішень на нові потужності	Проблеми при впровадженні ERP на нових виробничих майданчиках
Кіберризик	Загроза витоку даних, кібератаки, порушення роботи ІТ-систем	Атака на цифрову платформу управління ланцюгами постачання, що призводить до затримок поставок
Регуляторний та правовий	Недотримання стандартів безпеки харчових продуктів та вимог щодо захисту даних	Несумісність цифрової системи обліку з міжнародними стандартами HACCP або GDPR
Стратегічні ризики	Недостатня адаптація цифрових рішень до довгострокових цілей підприємства; невідповідність стратегії розвитку	Інвестиції в технології, які не підтримують плановану експансію на зовнішні ринки
Репутаційні ризики	Негативні наслідки для бренду у разі збоїв у цифрових системах або порушень безпеки даних	Витік інформації про споживачів або неякісна продукція через помилки у цифрових платформах
Інноваційні ризики	Невизначеність щодо результатів застосування нових технологій та їх прийнятності	Впровадження AI для прогнозування попиту може не дати очікуваного економічного ефекту
Екологічні ризики	Підвищене енергоспоживання або використання ресурсів під час впровадження цифрових технологій	Надмірне споживання енергії серверними центрами або сенсорами
Ризики кіберфізичних систем	Збої у роботизованих або сенсорних системах, що інтегровані з виробництвом	Помилки у роботизованих лініях або сенсорах призводять до браку продукції
Соціальні ризики	Вплив на зайнятість, зміни у структурі персоналу, негативне сприйняття цифровізації співробітниками	Опір працівників до автоматизації виробництва або скорочення робочих місць
Ринкові ризики та ризики зовнішнього середовища	Зміни попиту, коливання цін на сировину, економічна нестабільність	Зниження попиту на молочну продукцію через економічну кризу, що зменшує очікувану рентабельність цифрового проєкту
Ризики постачальників	Залежність від надійності ІТ-партнерів та постачальників обладнання; можливі затримки або дефіцит ресурсів	Затримка постачання сенсорів контролю якості або серверного обладнання для ERP-системи

Джерело: систематизовано авторами.

Таблиця 3. Основні методи оцінки ефективності інвестиційних проєктів

Метод оцінки	Суть методу	Переваги	Обмеження / ризики застосування
NPV (Net Present Value, чиста приведена вартість)	Визначає різницю між дискontованими грошовими потоками від проєкту та початковими інвестиціями	Дає змогу врахувати вартість грошей у часі; дозволяє порівнювати альтернативні проєкти	Чутливий до ставки дисконту; не враховує нефінансові ефекти
IRR (Internal Rate of Return, внутрішня норма рентабельності)	Визначає ставку дисконту, при якій NPV дорівнює нулю	Показує відсоткову прибутковість інвестицій; легко порівнювати проєкти	Може давати кілька рішень для проєктів з неоднорідними грошовими потоками; не враховує масштаб проєкту
ROI (Return on Investment, рентабельність інвестицій)	Відношення прибутку до інвестиційних витрат	Простий та зрозумілий показник; корисний для попередньої оцінки	Не враховує часовий фактор; не відображає ризики
Payback Period (період окупності)	Час, за який інвестиції повертаються через прибуток або грошові потоки	Легко розраховується; оцінює ліквідність інвестицій	Не враховує прибуток після окупності; не враховує вартість грошей у часі
Методи дискontованого грошового потоку (DCF)	Дискontоване оцінювання всіх майбутніх грошових потоків проєкту	Дає комплексну оцінку ефективності; враховує ризики та часову вартість грошей	Вимагає точного прогнозу грошових потоків та ставки дисконту
Мультикритеріальні та нефінансові методи	Враховують нефінансові критерії: технологічні, соціальні, екологічні, стратегічні аспекти	Дозволяють оцінити комплексний вплив проєкту; важливі для стратегічних рішень	Суб'єктивні; складно порівнювати з фінансовими показниками

Джерело: узагальнено авторами.

Узагальнена класифікація інвестиційних проєктів у сфері інформаційних технологій відображає різноманітність їх застосування — від удосконалення виробничих, управлінських, маркетингових та логістичних процесів до впровадження інноваційних рішень, що забезпечують цифрову трансформацію, підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства.

Водночас реалізація інвестиційних проєктів у сфері інформаційних технологій супроводжується низкою ризиків, пов'язаних із технологічною складністю, невизначеністю результатів, обмеженістю ресурсів та динамічністю зовнішнього середовища.

У дослідженнях відзначається, що інноваційні інвестиції у промисловості характеризуються високим рівнем невизначеності, що вимагає врахування фінансових, організаційних і технологічних ризиків [3]. Фінансові ризики пов'язані з високою вартістю обладнання та програмного забезпечення. Організаційні ризики виникають через необхідність навчання персоналу та можливий опір змінам. Технологічні ризики зумовлені швидким старінням технологій, а кіберризик — загрозами витоку даних і кібератак. Для харчової галузі це озна-

чає необхідність оцінки не лише економічної доцільності, а й готовності персоналу до змін, рівня кіберзахисту та відповідності міжнародним стандартам (див. табл. 2).

Наявність систематизованого опису основних ризиків дозволяє підприємствам ефективніше планувати заходи з їх мінімізації та враховувати потенційні загрози при впровадженні цифрових ІТ-рішень.

Врахування ризиків є необхідною передумовою для об'єктивного визначення доцільності та результативності впровадження інвестиційних ІТ-проєктів. Саме оцінка ефективності таких проєктів дозволяє комплексно зіставити очікувані вигоди з можливими ризиками, визначити рівень економічної та стратегічної доцільності інвестицій, а також обґрунтувати управлінські рішення щодо їх реалізації.

Особливої уваги потребує вибір адекватних методів оцінювання ефективності інвестиційних проєктів. Традиційні фінансові індикатори, зокрема чиста приведена вартість (NPV), внутрішня норма рентабельності (IRR), рентабельність інвестицій (ROI) та період окупності (Payback Period), залишаються основними інструментами аналізу. Водночас у підприємствах харчової

промисловості їх доцільно доповнювати системою нефінансових критеріїв, що враховують технологічні, екологічні та соціально-економічні аспекти результативності проєктів.

Для систематизації підходів до оцінки ефективності інвестиційних проєктів у сфері ІТ доцільно узагальнити основні методи аналізу у табличній формі (табл. 3).

Наведені дані демонструють, що для комплексної оцінки ефективності інвестиційних проєктів доцільно поєднувати фінансові та нефінансові методи, що дозволяє врахувати як економічні показники, так і стратегічні, технологічні та соціальні аспекти реалізації проєктів.

Так, впровадження ERP-системи може характеризуватися строком окупності 3—4 роки, проте вона водночас генерує ефекти, які важко кількісно оцінити у грошовому вираженні, зокрема підвищення прозорості управлінських процесів, зниження ризику помилок у плануванні та забезпечення відповідності міжнародним стандартам [7]. Це особливо актуально для підприємств, що здійснюють експортну діяльність і мають дотримуватися вимог міжнародних стандартів безпеки харчових продуктів.

Прикладом є впровадження ERP системи на підприємстві "Галичина" [14], яке спеціалізується на виробництві молочної продукції. Вона інтегрувала BAS ERP для того, щоб об'єднати закупівлю молока від фермерських господарств, контроль якості сировини, виробничі процеси та логістику. Результатом стало зменшення втрати сировини приблизно на десять відсотків, оптимізувати витрати на транспортування, а також скоротити час формування управлінської звітності з кількох днів до кількох годин.

Подібний досвід має і "Молочний альянс", де ERP рішення дозволило централізувати планування та контролювати собівартість продукції. Ці приклади підтверджують, що цифрові інвестиції є реальною практикою, яка приносить відчутний економічний ефект [15].

Комплексна оцінка ефективності інвестиційних проєктів створює основу для формування раціональної системи їх подальшого управління. Ефективне управління інвестиційними ІТ-проєктами передбачає узгодження стратегічних цілей підприємства з етапами реалізації проєктів, оптимізацію використання ресурсів, контроль ризиків і забезпечення досягнення запланованих результатів у встановлені терміни.

У контексті підвищення ефективності реалізації інвестиційних проєктів особливої актуальності набуває трансформація підходів до їх управління. Сучасна практика характеризується активним впровадженням інноваційних інструментів, спрямованих на зниження рівня ризиків, підвищення прозорості процесів та забезпечення гнучкості управлінських рішень [9]. Важливе місце у цій системі посідають системи підтримки прийняття рішень, які дають змогу моделювати альтернативні сценарії розвитку подій і визначати оптимальні варіанти інвестування [12].

Крім того, інвестиційне проектування виступає фундаментом формування інвестиційної привабливості промислових підприємств. Для підприємств харчової промисловості цифрові інвестиції є не лише засобом підвищення ефективності, а й стратегічним фактором сталого та довгострокового розвитку [10].

Отже, інвестиції у цифрові технології дозволять підприємствам харчової промисловості знизити собівартість продукції, підвищити її якість і безпеку, забезпечити ефективність бізнес процесів та зміцнити позиції на внутрішньому й зовнішньому ринках. У довгостроковій перспективі саме цифровізація стає основою конкурентоспроможності галузі.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Інвестиційні проєкти у сфері інформаційних технологій у харчовій промисловості України розвиваються на тлі загальних тенденцій інвестиційної політики, яка виступає ключовим інструментом забезпечення інноваційного розвитку та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Цифровізація розглядається не лише як засіб підвищення ефективності, а й як стратегічний напрям розвитку, що охоплює автоматизацію виробничих процесів, управлінські та маркетингові системи, логістичні рішення й інноваційні технології.

Класифікація ІТ-проєктів демонструє їх різноманітність — від удосконалення виробничих і управлінських процесів до впровадження інноваційних платформ, що сприяють цифровій трансформації підприємств та підвищенню їх конкурентоспроможності. Водночас реалізація таких проєктів супроводжується ризиками фінансового, організаційного, технологічного та кібернетичного характеру, що потребує комплексної оцінки ефективності та врахування нефінансових критеріїв.

Практика впровадження ERP, MES, CRM, SCM та інших цифрових рішень на провідних українських підприємствах харчової промисловості підтверджує економічну доцільність цифрових інвестицій. Вони забезпечують зниження витрат, оптимізацію виробничих і логістичних процесів, підвищують прозорість та ефективність управління.

Комплексна оцінка ефективності та впровадження систем підтримки прийняття рішень створюють основу для раціонального управління інвестиційними ІТ-проєктами, зменшення ризиків та прийняття оптимальних рішень щодо інвестування. Цифрові інвестиції не лише підвищують ефективність поточних процесів, а й формують інвестиційну привабливість підприємств та забезпечують стратегічний, довгостроковий розвиток галузі.

Отже, інвестування у цифрові технології стає ключовим фактором конкурентоспроможності харчової промисловості України, дозволяючи знижувати собівартість продукції, підвищувати її якість і безпеку, оптимізувати бізнес-процеси та зміцнювати позиції на внутрішньому й зовнішньому ринках.

Подальші дослідження можуть зосереджуватися на удосконаленні методик комплексної оцінки ефектив-

ності цифрових інвестицій, інтеграції фінансових та не фінансових показників із врахуванням ризиків, а також на вивченні впливу ІТ-рішень на трансформацію управлінських і логістичних процесів у харчовій промисловості.

Література:

1. Гриценко Л. Л. Економічна сутність інвестиційної політики в контексті сучасних тенденцій соціально-економічного розвитку. Економіка ринкових відносин. 2012. № 9. С. 155—160.
2. Гриценко Л. Л. Система інвестиційного забезпечення інноваційного розвитку. Проблеми фінансового забезпечення інноваційного розвитку: монографія / за ред. Васильєва Т. А., Боронос В. Г. Суми: СумДУ, 2009. С. 137—177.
3. Івахненко А. В. Інвестиційне забезпечення впровадження інновацій на промисловому підприємстві з урахуванням ризиків: дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Харків: НТУ "ХПІ", 2021. 260 с. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/54032> (дата звернення: 15.10.2025).
4. Kernel. Офіційний сайт компанії. URL: <http://surl.li/hkhyte> (дата звернення: 15.10.2025).
5. Кондитерська корпорація "Рошен". Офіційний сайт компанії. URL: <http://surl.li/fsulxi> (дата звернення: 15.10.2025).
6. Матвій І., Артимишин Ю. Основні тенденції реалізації інвестиційних проектів на сучасному етапі. Економіка та суспільство. 2024. № 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-143>.
7. Мисяк І. М., Діжак В. В., Степась М. В. Оцінка ефективності реальних інвестиційних проектів. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2023. № 37. С. 277—283. URL: <https://nslubp.org.ua/index.php/journal/article/view/858> (дата звернення: 15.10.2025).
8. МХП. Офіційний сайт компанії. URL: <http://surl.li/phjlvz> (дата звернення: 15.10.2025).
9. Присяжнюк О., Безименний С. Інноваційні рішення в управлінні інвестиційними проектами. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 29. С. 111—116. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-19>.
10. Федоренко І. А., Шкарупа Є. О., Шляпцева К. С. Інвестиційне проектування як основа для формування інвестиційної привабливості промислового підприємства. Вісник НТУ "ХПІ" (економічні науки). 2021. № 1. С. 36—40. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2020.1.36>.
11. Danone в Україні. Офіційний сайт компанії. URL: <http://surl.li/mbsyxv> (дата звернення: 15.10.2025).
12. Kosenko V. Decision support system in planning investment projects. Innovative technologies and scientific solutions for industries. 2018. № 6. С. 113-118. DOI: <https://doi.org/10.30837/2522-9818.2018.6.113>.
13. Мудрак Р. П. Інвестиційне забезпечення харчової промисловості України. Food Industry Economics. 2025. Т. 17, № 1. С. 54—61. DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v17i1.3104>.
14. Офіційний сайт молочної компанії "Галичина". URL: <https://galychyna.com.ua> (дата звернення: 19.10.2025).

15. Офіційний сайт групи компаній "Молочний Альянс". URL: <https://milkalliance.com.ua> (дата звернення: 19.10.2025).

References:

1. Hrytsenko, L. L. (2012), "The economic essence of investment policy in the context of modern trends in socio-economic development", *Ekonomika rynkovykh vidnosyn*, vol. 9, pp. 155—160.
 2. Hrytsenko, L. L. (2009), "System of investment support for innovative development", *Problemy finansovoho zabezpechennia innovatsijnoho rozvytku* [Problems of financial support for innovative development], SumDU, Sumy, Ukraine, pp. 137—177.
 3. Ivakhnenko, A. V. (2021), "Investment support for the implementation of innovations at an industrial enterprise taking into account risks", Ph.D. Thesis, Economy, NTU "KhPI", Kharkiv, Ukraine, available at: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/54032> (Accessed 15.10.2025).
 4. Kernel (2025), available at: <http://surl.li/hkhyte> (Accessed 15.10.2025).
 5. Roshen (2025), available at: <http://surl.li/fsulxi> (Accessed 15.10.2025).
 6. Matvij, I. and Artymyshyn, Yu. (2024), "Main trends in the implementation of investment projects at the current stage", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 62. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-143>.
 7. Mysiak, I. M., Dizhak, V. V. and Stepas', M. V. (2023), *Naukovi zapysky L'vivs'koho universytetu biznesu ta prava*, vol. 37, pp. 277-283, available at: <https://nslubp.org.ua/index.php/journal/article/view/858> (Accessed 15.10.2025).
 8. MHP (2025), available at: <http://surl.li/phjlvz> (Accessed 15.10.2025).
 9. Prysiashniuk, O., Bezymennyj S. (2021), "Innovative decisions in investment project management", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 29, pp. 111—116. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-29-19>.
 10. Fedorenko, I. A., Shkarupa, Ye. O. and Shliaptseva, K. S. (2021), "Investment design as a basis for the formation of investment attractiveness of an industrial enterprise", *Visnyk NTU "KhPI" (ekonomichni nauky)*, vol. 1, pp. 36—40. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2020.1.36>.
 11. Danone in Ukraine (2025), available at: <http://surl.li/mbsyxv> (Accessed 15.10.2025).
 12. Kosenko, V. (2018), "Decision support system in planning investment projects", *Innovative technologies and scientific solutions for industries*, vol. 6, pp. 113—118. DOI: <https://doi.org/10.30837/2522-9818.2018.6.113>.
 13. Mudrak, R. P. (2025), "Investment support for the food industry of Ukraine", *Food Industry Economics*, vol. 17, no. 1, pp. 54—61. DOI: <https://doi.org/10.15673/fie.v17i1.3104>.
 14. Galychyna (2025), available at: <https://galychyna.com.ua> (Accessed 19.10.2025).
 15. Milk Alliance (2025), available at: <https://milkalliance.com.ua> (Accessed 19.10.2025).
- Стаття надійшла до редакції 21.10.2025 р.*

УДК 65.012.8:656.2

*Г. В. Обруч,**д. е. н., доцент, професор кафедри економіки та управління виробничим і комерційним бізнесом, Український державний університет залізничного транспорту**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9082-2344>**М. Д. Челомбітько,**здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,**Український державний університет залізничного транспорту**ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-2440-6437>**С. Р. Погребняк,**здобувач другого (магістерського) рівня вищої освіти,**Український державний університет залізничного транспорту**ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-3590-0112>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.21.109

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЦИФРОВОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ В УМОВАХ ПОСИЛЕННЯ КІБЕРАТАК

H. Obruch,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Economics and Management of Production and Commercial Business, Ukrainian State University of Railway Transport

M. Chelombitko,

Applicant of the third (educational and research) level of higher education, Ukrainian State University of Railway Transport

S. Pohrebniak,

Applicant of the second (master) level of higher education, Ukrainian State University of Railway Transport

ENSURING DIGITAL SECURITY OF RAILWAY TRANSPORT ENTERPRISES IN THE CONDITIONS OF INCREASING CYBERATTACKS

З'ясовано, що цифрові технології стали невід'ємною складовою сучасного способу життя, охопивши всі сфери діяльності — від особистого спілкування та онлайн-банкінгу до управління бізнесом і державою. Акцентовано увагу на поступовому оцифруванні транспортного сектору, зокрема залізничної галузі, де активно застосовуються автоматизовані системи управління рухом, GPS-навігація, електронні квитки, відеоспостереження та аналітика даних. Визначено ключові кіберзагрози для суб'єктів економічної діяльності, у т. ч. і залізничної галузі, та окреслено принципи забезпечення їх цифрової безпеки. Обґрунтовано доцільність впровадження проактивних, багаторівневих та адаптивних моделей захисту, зокрема концепції Zero Trust Architecture, мультифакторної автентифікації, шифрування даних і спеціалізованих хмарних рішень. Запропоновано інтеграцію підходу Zero Trust Architecture із цифровим моніторингом критичних об'єктів інфраструктури залізничного транспорту, що дозволить врахувати його розгалуженість, мобільність та високі вимоги до безперервності роботи. Доведено, що реалізувати зазначене можливо шляхом автентифікації користувачів та пристроїв, сегментації мережі на ізольовані зони (системи управління рухом, білетні сервіси, документообіг), контролю доступу за ролями та моніторингу поведінки з виявленням аномалій у реальному часі.

It was found that digital technologies are the basis of a modern way of life, penetrating all spheres of human activity: from personal communication, online banking to business and state management. It was proven that the transport sector, including rail transport, is no less digitized, thanks to the active use of modern digital technologies, such as automated traffic control systems, GPS navigation, electronic tickets, video surveillance

and data analytics. Key cyber threats for economic entities, including the railway industry, were revealed. The principles of ensuring digital security of railway transport enterprises were identified and disclosed. It was emphasized that to implement the principles of digital security in railway transport, it is advisable to use both technical and organizational and legal means and approaches. It is proposed to consider digital security as a set of technological, organizational and legal measures aimed at protecting information systems, data and digital infrastructure objects from unauthorized access, loss, damage or malicious use. Given the growing complexity of cyber threats and the scale of their consequences and the evolution of digital technologies, the feasibility of using proactive, multi-level and adaptive protection models (Zero Trust Architecture approach, multi-factor authentication, data encryption, specific approaches to protecting data and services in the "cloud") has been proven. At railway transport enterprises, it is proposed to implement the Zero Trust Architecture concept in combination with digital monitoring of critical infrastructure objects, which will allow taking into account the specifics of railway transport, namely: the ramification of systems, mobility of objects, high requirements for continuity of work and counteraction to modern cyber threats. It is proposed to implement such an approach in the railway industry by identifying users and devices through multi-factor authentication, segmenting the network by dividing it into isolated zones (for example, traffic management systems, ticketing services, internal document flow), access control based on role distribution (each employee has access only to the necessary functions), monitoring and analyzing behavior through real-time anomaly detection.

Ключові слова: цифрова безпека, ризики, загрози, підприємства залізничного транспорту, управління, кібератаки, цифровізація, цифрове середовище.

Key words: digital security, risks, threats, railway transport enterprises, management, cyberattacks, digitalization, digital environment.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

На сучасному етапі прискорення цифрових змін та наростання кількості та масштабності кібератак в транспортній галузі питання забезпечення цифрової безпеки набуває особливої актуальності і для підприємств залізничного транспорту. Оскільки залізничні системи дедалі більше інтегруються з інноваційними інформаційними технологіями (автоматизоване управління рухом поїздів, електронні квитки, системи моніторингу інфраструктури, обмін даними між станціями та центральними серверами) слід враховувати, що такі зміни створюють як нові можливості, так і ризики. Окрім того, кібератаки на транспортні об'єкти можуть призвести не лише до фінансових втрат, а й до реальних загроз безпеці пасажирів і персоналу. Зокрема, втручання в системи сигналізації, управління рухом або доступ до конфіденційної інформації може мати критичні наслідки. Тому впровадження комплексного підходу до забезпечення цифрової безпеки підприємств залізничного транспорту з урахуванням технічних, організаційних та правових аспектів їх діяльності наразі варто розглядати як необхідну умову стабільної та безпечної роботи суб'єктів залізничної галузі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню теоретичних аспектів і формуванню практичних рекомендацій щодо забезпечення цифрової безпеки підприємств, у т. ч. залізничного транспорту, приділили увагу такі вчені як: Воловельська І., Дикань В., Кульчицький І., Мазіашвілі А., Обрамич О., Остапюк Б., Передерій Т., Федонюк А., Шостак Л. та ін. [1-6]. Зокрема Дикань В., Остапюк Б. та Черниш В. дослідили сучасні виклики та можливості ризик-орієнтова-

ного управління підприємством [2]. Обрамич О. зосередив увагу на цифровій безпеці та особливостях її формування на підприємстві [4]. Кульчицький І. проаналізував категорії "цифрова економіка" та "економічна безпека підприємства" і сформував стратегії управління економічною безпекою суб'єктів господарювання [3]. Передерій Т. присвятив дослідження особливостям розроблення стратегії цифрової безпеки підприємства як драйверу цифрової трансформації економіки України [5]. Воловельська І. та Мазіашвілі А. ґрунтовно вивчили проблеми економічної безпеки підприємств України в умовах глобальної цифровізації [1]. Шостак Л., Федонюк А. та Помазун О. розглянули роль кібербезпеки в системі формування бізнес-моделі підприємства в умовах цифрової економіки [6]. Разом з цим, питання забезпечення цифрової безпеки підприємств залізничного транспорту залишилося недостатньо висвітленим і потребує подальших наукових пошуків.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою наукової статті є розкриття ключових принципів, компонентів та інструментів забезпечення цифрової безпеки підприємств залізничного транспорту в умовах посилення кібератак.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У XXI ст. цифрові технології виступають основою сучасного способу життя, проникнувши в усі сфери людської діяльності: починаючи від особистого спілкування, онлайн-банкінгу до управління бізнесом та державою. Так, бізнес-суб'єкти активно використовують хмарні технології, CRM-систем, електронну комерцію. Освіта дедалі більше покладається на онлайн-платформи, віртуальні лабораторії та штучний інтелект. Актив-

но впроваджується в медичній сфері телемедицина, електронні медичні картки, роботизовані операції. Банківський сектор використовує цифрові гаманці та блокчейн-рішення. Не менш оцифрованим є і транспортний сектор, у т. ч. залізничний транспорт, завдяки активному застосуванню сучасних цифрових технологій, таких як автоматизовані системи управління рухом, GPS-навігація, електронні квитки, відеоспостереження та аналітика даних. Ці рішення дозволяють оптимізувати графіки руху, підвищити безпеку пасажирів, зменшити витрати на обслуговування та забезпечити більш комфортний сервіс. Зокрема інтелектуальні системи моніторингу стану колій та рухомого складу дозволяють виявляти несправності ще до того, як вони стануть критичними. Пасажири мають змогу купувати квитки онлайн, відстежувати прибуття поїздів у реальному часі та отримувати сповіщення про зміни в розкладі. Штучний інтелект та машинне навчання реалізують можливості прогнозування пасажиропотоку, що допомагає оптимально планувати маршрути та розподіляти ресурси. Завдяки таким змінам залізничний транспорт стає не лише ефективнішим, а й більш адаптивним до потреб сучасного суспільства. Проте, як і в інших сферах, цифровізація загострює питання кібербезпеки, розширюючи цифровий простір і кількість точок вразливості. Кожен новий пристрій, підключений до мережі, може стати потенційною мішенню для кіберзлочинців. Збільшення обсягів даних, що зберігаються та передаються, створює ризики витоку інформації, атак на інфраструктуру та порушення приватності. Разом з цим слід враховувати і те, що кібератаки на транспортну інфраструктуру можуть мати і більше серйозні наслідки, ніж в інших сферах, призводити до збоїв у русі транспортних засобів і створювати загрозу життю пасажирів.

Окрім безпосередньо кібератак (віруси, трояни, програми-вимагачі (ransomware), DDoS-атаки, які паралізують роботу сайтів і сервісів, зломи серверів, баз даних, облікових записів) слід вказати і на загрозу витоку даних. Зважаючи на зростання цінності персональних та корпоративних даних, які сьогодні виступають стратегічним ресурсом, вони дедалі частіше стають об'єктом кіберзагроз шляхом ненавмисного або навмисного розголошення конфіденційної інформації, недостатнього захисту хмарних сховищ або внутрішніх систем, втрати пристроїв з незашифрованими даними, соціальної інженерії. Серед інших кіберзагроз варто виділити маніпуляції з метою отримання доступу до систем через людський фактор, фішинг (підроблені листи або сайти, що змушують користувача розкрити паролі), вішинг (голосові шахрайства) та смішинг (SMS-шахрайства). Достатньо масштабна за наслідками кібератака на сервіси АТ "Укрзалізниця" відбулася 27 березня 2025 року, коли вантажні та пасажирські онлайн-платформи перестали працювати. Якщо роботу останніх було відновлено доволі оперативно, то для забезпечення повноцінної роботи вантажних онлайн-сервісів знадобилося набагато більше часу, протягом якого документи на перевезення вантажів оформлювалися в паперовому вигляді [7]. Зазначене дозволяє дійти висновку, що цифрова трансформація вимагає стратегічного підходу, який передбачає не просто впровадження нових технологій, а й їх безпечне використання. Тому в

умовах цифрових викликів важливо приділити увагу вивченню поняття та інструментів цифрової безпеки підприємств залізничного транспорту.

Серед науковців питання забезпечення цифрової безпеки нині набуло доволі широкого поширення. Так, Обрамич О. [4], відзначаючи надзвичайно важливу роль системи цифрової безпеки на підприємстві, розглядає останню як сукупність методологічних, правових та ресурсних компонентів, які, завдяки управлінським рішенням, сприяють мінімізації ризиків і формуванню безпечного середовища для ефективного використання, обробки та зберігання інформації на підприємстві. Згідно з результатами дослідження [3], успішне функціонування підприємств у цифровій економіці потребує системного підходу до управління загрозами економічної безпеки. Експертний аналіз дозволив автору виокремити ключові стратегії, які сприяють зміцненню економічної стійкості компаній в умовах інформаційних викликів, серед яких: стратегії зростання, вибіркового посилення, адаптації, трансформації та відновлення. Як зазначає дослідник, застосування цих стратегій дозволяє підприємствам формувати цілісну систему економічної безпеки, здатну ефективно протистояти ризикам цифрової епохи [3].

У дослідженні [5] запропоновано методичний підхід до трактування поняття "цифрова безпека підприємства" як стану захищеності його функціональних елементів у процесі ведення господарської діяльності в умовах цифровізації та високої конкуренції. При цьому підкреслено, що цифрова безпека охоплює комплекс заходів і методів, спрямованих на мінімізацію внутрішніх та зовнішніх ризиків, пов'язаних з електронним бізнесом, а також на забезпечення стабільності ключових бізнес-процесів. Запропоновано вченим і стратегічні кроки щодо забезпечення цифрової безпеки держави: на законодавчому рівні закріпити визначення поняття "цифрова безпека підприємства", окреслити її функціональні компоненти, об'єкти захисту та суб'єкти, що беруть участь у реалізації відповідної стратегії; стимулювати підприємства до переходу на нові бізнес-моделі через розвиток партнерств і колаборацій у сфері цифрової безпеки.

Авторами публікації [1] не лише здійснено ґрунтовний аналіз загроз економічній безпеці українських підприємств в умовах впровадження ними цифрових технологій, але і визначено шляхи їх можливого нівелювання. Зокрема в напрямі забезпечення безпеки цифрових систем запропоновано розвивати внутрішній ринок розроблення, використання та споживання різного роду цифрових технологій. При цьому, на думку авторів, важливою є роль держави, яка використовуючи податкові механізми в змозі забезпечити зниження вартості цифрових технологій, засобів та обладнання.

Шостак Л., Федонюк А. та Помазун О. детально досліджують явище та роль кібербезпеки в системі формування бізнес-моделі підприємства в умовах цифрової економіки, зазначаючи, що інноваційні бізнес-моделі, засновані на цифрових технологіях, стимулюють економічне зростання та забезпечують конкурентоспроможність підприємств. Однак, вчені наголошують і на важливості врахування того факту, що поряд із можливостями зростають і ризики, пов'язані з кібербезпекою.

Для захисту цифрових активів і забезпечення цифрової безпеки підприємства науковцями запропоновано реалізовувати такі стратегії [6]:

- стратегія захисту даних — передбачає впровадження механізмів шифрування, регулярне створення резервних копій, а також використання інших технологій для збереження цілісності та конфіденційності інформації;

- стратегія кібербезпеки — базується на застосуванні сучасних систем захисту, антивірусного програмного забезпечення, а також постійному моніторингу та аналізі потенційних кіберзагроз;

- стратегія відновлення — включає розробку та тестування планів реагування на інциденти, впровадження рішень для швидкого відновлення даних і функціонування цифрової інфраструктури;

- стратегія нульової довіри — передбачає перехід до моделі безпеки, яка обмежує доступ до критично важливих застосунків, даних і внутрішнього середовища підприємства, незалежно від джерела запиту.

Наведені дослідження підкреслюють важливість забезпечення цифрової безпеки як на рівні окремої особистості, так і підприємства та держави. При цьому варто враховувати, що цифрова безпека ґрунтується на таких фундаментальних принципах, які визначають якість захисту інформаційних систем, як:

- по-перше, конфіденційність, що означає здатність системи забезпечити доступ до інформації лише уповноваженим особам або процесам. Конфіденційність передбачає: захист персональних даних користувачів (наприклад, паспортні дані, медична інформація, фінансові реквізити); захист комерційної та службової інформації (бізнес-плани, внутрішні документи, технологічні розробки); використання шифрування, обмеження доступу, автентифікації та політик доступу (наприклад, система купівлі електронного квитку на залізниці повинна гарантувати, що дані пасажира не потраплять до сторонніх осіб;

- по-друге, цілісність, яка передбачає, що дані залишаються точними, повними та незмінними без дозволу. Це важливо для запобігання несанкціонованому редагуванню або підробці інформації, виявлення змін у даних (наприклад, через контрольні суми або журнали змін), захисту баз даних, журналів подій, фінансових звітів. Наприклад, якщо особа, що здійснює протиправну діяльність у цифровому середовищі залізниці, зможе змінити розклад руху поїздів, система має зафіксувати, хто і коли вніс зміни;

- по-третє, доступність, яка гарантує, що інформаційні ресурси та сервіси доступні користувачам у необхідний для них час. Це включає: захист від DDoS-атак, які можуть паралізувати роботу систем; резервне копіювання та аварійне відновлення; забезпечення стабільної роботи серверів, мереж і додатків. Тобто, наприклад, пасажир повинен мати змогу придбати квиток онлайн у будь-який час, без перебоїв у роботі сайту, незважаючи на кібератаки.

Для реалізації перелічених принципів цифрової безпеки на залізничному транспорті доцільно використовувати як технічні, так і організаційні та юридичні засоби та підходи. Серед технічних засобів ключовими є: антивірусне програмне забезпечення (виявляє та нейт-

ралізує шкідливі програми); фаєрволи (мережеві екрани, які контролюють вхідний і вихідний трафік, блокуючи небезпечні запити); системи виявлення та запобігання вторгненням (IDS/IPS, що аналізують поведінку в мережі та реагують на підозрілі дії); шифрування (забезпечує захист даних при передачі та зберіганні). Неможливо сформувати ефективну систему цифрової безпеки і без організаційних заходів, тобто управлінських та процедурних дій, які формують культуру безпеки: політики безпеки (внутрішні правила щодо доступу, зберігання та обробки даних); аудит безпеки (регулярна перевірка систем на відповідність стандартам і виявлення вразливостей); навчання персоналу (підвищення обізнаності працівників щодо кіберзагроз, фішингу, безпечного поводження з даними); план реагування на інциденти (алгоритм дій у разі порушення безпеки). Щодо юридичних аспектів цифрової безпеки, то вони регулюються законодавством і міжнародними стандартами: GDPR (регламент захисту персональних даних, що накладає обов'язки на організації щодо обробки даних в країнах ЄС); ISO/IEC 27001 (міжнародний стандарт управління інформаційною безпекою); українське законодавство (Закон України "Про захист персональних даних", нормативи Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України, вимоги до критичної інфраструктури). Наприклад, АТ "Укрзалізниця" при обробці персональних даних пасажирів країн ЄС повинна дотримуватися вимог GDPR.

Отже, наразі цифрову безпеку можна розглядати як сукупність технологічних, організаційних та правових заходів, спрямованих на захист інформаційних систем, даних та об'єктів цифрової інфраструктури від несанкціонованого доступу, втрат, пошкоджень або зловмисного використання. Це охоплює захист персональних даних, конфіденційної інформації, цифрових пристроїв, мереж, програмного забезпечення та онлайн-сервісів. Тобто, на сучасному етапі встановити антивірусні програми чи системи захисту паролів вже недостатньо, цифрова безпека включає стратегії управління ризиками, реагування на інциденти, навчання користувачів, постійне вдосконалення захисних механізмів.

Значну роль у цифровій безпеці відіграє людський фактор, що зумовлено її значущістю у виконанні кожного процесу на підприємстві і забезпеченні його ефективного розвитку. Слід вказати і на те, що технічні засоби захисту часто виявляються недостатніми без належної поведінки користувачів, оскільки саме люди (персонал та топ-менеджмент) приймають рішення, взаємодіють із системами, відкривають файли, переходять за посиланнями, і тим самим можуть як зміцнити, так і підірвати безпеку підприємства. Недостатня обізнаність щодо особливостей виникнення та протікання і масштабності наслідків кіберзагроз, нехтування правилами кібергігієни, використання слабких паролів або небезпечних пристроїв в цілому посилює вразливість підприємств, яку не завжди можна нейтралізувати технічними засобами. Тому ефективна система цифрової безпеки має включати не лише технології, а й культуру безпеки, навчання персоналу, тренінги, інтерактивні симуляції та інші заходи, що формують відповідальну поведінку в цифровому середовищі. Так, підприємства залізничного транспорту можуть щоквартально прово-

дити навчання для персоналу щодо нових кіберзагроз, а також тестувати їх готовність через реалізацію інтерактивних симуляцій, зокрема щодо фішингових атак. Таке інвестування в обізнаність, навчання та створення культури безпеки підприємств галузі дозволить суттєво знизити ймовірність кіберінцидентів.

Зважаючи на зростаючу складність кіберзагроз та масштабність їх наслідків і еволюцію цифрових технологій, все більш активно використовуються проактивні, багаторівневі і адаптивні моделі захисту.

Одним із таких підходів є Zero Trust Architecture (принцип "нульової довіри"), який базується на припущенні, що жоден користувач, пристрій або система не повинні отримувати довіру за замовчуванням, навіть якщо знаходяться всередині корпоративної мережі. При цьому доступ має надаватися лише після ретельної перевірки ідентичності, контексту та рівня ризику. З огляду на це ключовими рисами такого підходу є: постійна верифікація користувачів і пристроїв; мінімізація прав доступу; сегментація мережі та контроль трафіку між зонами; моніторинг поведінки в реальному часі. Значним потенціалом володіє дана концепція і в аспекті застосування для підприємств залізничного транспорту, дозволяючи ізолювати системи управління рухом, обмежити доступ до SCADA-компонентів і зменшити ризик внутрішніх загроз.

Цікавою в контексті посилення цифрової безпеки підприємств залізничного транспорту є мультифакторна автентифікація (MFA), що передбачає підтвердження особи, вимагаючи щонайменше два незалежні фактори автентифікації з трьох можливих категорій: що користувач знає (пароль, PIN); що він має (смартфон, токен, смарт-карта), ким він є (біометричні дані: відбиток пальця, розпізнавання обличчя). Серед переваг такого підходу слід виділити значне зниження ризику компрометації облікових записів, ефективний захист від фішингу та крадіжки паролів, гнучкість у впровадженні. У контексті транспортної галузі MFA може бути критично важливою для захисту доступу до систем бронювання, диспетчерських панелей та внутрішніх порталів.

Бізнес-суб'єкти також використовують і шифрування даних, перетворюючи їх у форму, недоступну для несанкціонованих осіб. У сучасних системах шифрування застосовується як на етапі зберігання, так і під час передачі. При цьому можуть застосовуватися різні типи шифрування: асиметричне (з відкритим ключем), яке використовується для захищеної передачі даних; симетричне, що ефективне для шифрування великих обсягів інформації; гібридне, яке передбачає поєднання симетричного та асиметричного шифрування; End-to-end (наскрізне або кінцеве), яке забезпечує, що лише відправник і отримувач мають доступ до вмісту повідомлення. Використання методу шифрування сприяє захисту персональних та фінансових даних, відповідає вимогам регуляторів (GDPR, ISO/IEC 27001, тощо), зменшує наслідки витоку даних. При цьому слід враховувати, що незважаючи на їх ефективність, вони не є абсолютно стійкими, їх можливо зламати за належної спрямованості та витрати ресурсів [8, 9].

Із зростанням популярності хмарних технологій виникає потреба в специфічних підходах до захисту даних та сервісів у хмарі. Ключовими аспектами так зва-

ної "хмарної" безпеки є: контроль доступу до хмарних ресурсів; шифрування даних у хмарних сховищах; моніторинг активності та виявлення аномалій; резервне копіювання та відновлення після інцидентів; відповідність стандартам (SOC 2, ISO/IEC 27017, тощо). Однак, слід враховувати і певні виклики: розподілена відповідальність між провайдером і користувачем; ризики неправильного налаштування доступу; потенційна залежність від сторонніх постачальників. Оскільки дедалі більше систем (аналітика трафіку, продаж квитків, відеоспостереження тощо) переміщуються в хмару для залізничного транспорту безпека таких середовищ є критично важливою.

Вивчення сутності та характерних рис підходів до цифрової безпеки дозволяє дійти висновку, що вони ґрунтуються на принципах гнучкості, багаторівневого захисту та постійного моніторингу. Їх впровадження дозволяє не лише зменшити ризики, а й підвищити довіру до цифрових сервісів, особливо в критичних галузях, таких як транспорт у цілому та залізнична галузь зокрема.

Цікавим і перспективним для впровадження підходом до цифрової безпеки на підприємствах залізничного транспорту може стати вище розглянута концепція Zero Trust Architecture у поєднанні з цифровим моніторингом критичних об'єктів інфраструктури. Оскільки саме такий підхід дозволить врахувати специфіку залізничного транспорту, а саме: розгалуженість систем, мобільність об'єктів, високі вимоги до безперервності роботи і протидії сучасним кіберзагрозам. Реалізувати такий підхід у залізничній галузі можна шляхом ідентифікації користувачів і пристроїв через багатфакторну автентифікацію, сегментації мережі шляхом поділу на ізольовані зони (наприклад, системи управління рухом, білетні сервіси, внутрішній документообіг), контролю доступу на основі розподілу ролей (кожен співробітник має доступ лише до потрібних функцій), моніторингу та аналізу поведінки через виявлення аномалій у реальному часі.

Беручи до уваги той факт, що підприємства залізничного транспорту мають багато фізичних об'єктів (локомотиви, станції, депо), які можуть бути вразливими до атак через IoT-пристрої, SCADA-системи, слід посилити систему протидії кіберзагрозам цифровим моніторингом критичних об'єктів. Це можна практично втілити за рахунок встановлення цифрових сенсорів з захищеним каналом передачі даних, використання AI/ML для прогнозування інцидентів (перевантаження мережі чи спроби несанкціонованого доступу), інтеграції з підрозділом Держспецзв'язку CERT-UA для оперативного реагування на кіберінциденти. Також, можна застосовувати блокчейн-технології для захисту логістичних даних, резервні цифрові платформи для управління рухом у разі атаки. Для формування та розвитку культури цифрової безпеки доцільно впроваджувати гейміфікацію навчання з кібербезпеки для працівників.

ВИСНОВКИ

Виявлено ключові кіберзагрози для суб'єктів економічної діяльності, у т. ч. і залізничної галузі. Ідентифіковано та розкрито принципи забезпечення цифрової безпеки підприємств залізничного транспорту. Підкрес-

лено, що для реалізації принципів цифрової безпеки на залізничному транспорті доцільно використовувати як технічні, так і організаційні та юридичні засоби та підходи. Запропоновано розглядати цифрову безпеку як сукупність технологічних, організаційних та правових заходів, спрямованих на захист інформаційних систем, даних та об'єктів цифрової інфраструктури від несанкціонованого доступу, втрат, пошкоджень або зловмисного використання. Зважаючи на зростаючу складність кіберзагроз та масштабність їх наслідків і еволюцію цифрових технологій, доведено доцільність застосування проактивних, багаторівневих і адаптивних моделей захисту (підход Zero Trust Architecture, мультифакторна автентифікація, шифрування даних, специфічні підходи до захисту даних та сервісів у "хмарі"). На підприємствах залізничного транспорту запропоновано впровадження концепції Zero Trust Architecture у поєднанні з цифровим моніторингом критичних об'єктів інфраструктури, що дозволить врахувати специфіку залізничного транспорту, а саме: розгалуженість систем, мобільність об'єктів, високі вимоги до безперервності роботи і протидії сучасним кіберзагрозам. Реалізувати такий підхід у залізничній галузі запропоновано шляхом ідентифікації користувачів і пристроїв через багатфакторну автентифікацію, сегментації мережі шляхом поділу на ізольовані зони (наприклад, системи управління рухом, білетні сервіси, внутрішній документообіг), контролю доступу на основі розподілу ролей (кожен співробітник має доступ лише до потрібних функцій), моніторингу та аналізу поведінки через виявлення аномалій у реальному часі.

Література:

1. Воловельська І. В., Мазіашвілі А. Р. Проблеми економічної безпеки підприємств України в умовах глобальної цифровізації. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2024. № 85. С. 51—57.
2. Дикань В. Л., Остапук Б. Б., Черниш В. В. Ризикорієнтоване управління підприємством: сучасні виклики та можливості. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2025. № 90. С. 9—18.
3. Кульчицький І. І. Цифрова економіка та економічна безпека підприємства: стратегії управління. Актуальні питання економічних наук. 2024. № 6. URL: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/123> (дата звернення: 12.10.2025).
4. Обрамич О. Особливості формування цифрової безпеки на підприємстві. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4872/4812> (дата звернення: 12.10.2025).
5. Передерій Т. С. Стратегія цифрової безпеки підприємства як драйвер цифрової трансформації економіки України. Вісник економічної науки України. 2019. № 2 (37). С. 201—204.
6. Шостак Л., Федонюк А., Помазун О. Кібербезпека в системі формування бізнес-моделі підприємства в умовах цифрової економіки. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 64. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4240/4166> (дата звернення: 15.10.2025).
7. "Укрзалізниця" відновила низку важливих онлайн-послуг після кібератаки. Unian.ua: веб-сайт. URL:

<https://www.unian.ua/economics/transport/ukrzeliznytsya-vidnovila-nizku-vazhlyviv-onlayn-poslug-pislya-kiberataki-12963453.html> (дата звернення: 17.10.2025).

8. Шифрування: типи і алгоритми. Що це, чим відрізняються і де використовуються? Hostpro.ua: веб-сайт. URL: <https://hostpro.ua/wiki/ua/security/encryption-types-algorithms/> (дата звернення: 17.10.2025).

9. Що таке end-to-end шифрування, яке часто згадують, говорячи про месенджери? Cip.gov.ua: веб-сайт. URL: <https://cip.gov.ua/ua/news/sho-take-end-to-end-shifruvannya-yake-chasto-zgaduyut-govoryachi-pro-mesendzheri> (дата звернення: 17.10.2025).

References:

1. Volovelska, I.V. and Maziashvili, A.R. (2024), "Problems of economic security of Ukrainian enterprises in the context of global digitalization", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 85, pp. 51—57.
2. Dykan, V.L., Ostapuk, B.B. and Chernysh, V.V. (2025), "Risk-oriented enterprise management: modern challenges and opportunities", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 90, pp. 9—18.
3. Kulchytskyi, I.I. (2024), "Digital economy and economic security of the enterprise: management strategies", *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, [Online], vol. 6, available at: <https://a-economics.com.ua/index.php/home/article/view/123> (Accessed 12 Oct 2025).
4. Obramych, O. (2024), "Features of forming digital security at the enterprise", *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 68, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4872/4812> (Accessed 12 Oct 2025).
5. Perederii, T.S. (2019), "Enterprise digital security strategy as a driver of Ukraine's economic digital transformation", *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*, vol. 2(37), pp. 201—204.
6. Shostak, L., Fedoniuk, A. and Pomazun, O. (2024), "Cybersecurity in the system of enterprise business model formation in the digital economy", *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 64, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4240/4166> (Accessed 15 Oct 2025).
7. UNIAN (2024), "Ukrzeliznytsia resumed a number of important online services after a cyberattack", available at: <https://www.unian.ua/economics/transport/ukrzeliznytsya-vidnovila-nizku-vazhlyviv-onlayn-poslug-pislya-kiberataki-12963453.html> (Accessed 17 Oct 2025).
8. Hostpro.ua (2024), "Encryption: types and algorithms. What are they, how do they differ, and where are they used?", available at: <https://hostpro.ua/wiki/ua/security/encryption-types-algorithms/> (Accessed 17 Oct 2025).
9. State Service of Special Communications and Information Protection of Ukraine (2024), "What is end-to-end encryption, often mentioned when talking about messengers?", available at: <https://cip.gov.ua/ua/news/sho-take-end-to-end-shifruvannya-yake-chasto-zgaduyut-govoryachi-pro-mesendzheri> (Accessed 17 Oct 2025).

Стаття надійшла до редакції 27.10.2025 р.

УДК 336.77.067

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>

Л. І. Бровко,
к. е. н., доцент,
доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2577-0741>

С. А. Філюк,
здобувач гр. МгФБС-24,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-0576-3070>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.21.115

РИЗИК-ОРІЄНТОВАНИЙ ПІДХІД ДО КРЕДИТУВАННЯ ФІЗИЧНИХ ОСІБ: МІНІМІЗАЦІЯ РИЗИКІВ ДЛЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ

S. Khalatur,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Finance,
Banking and Insurance, Dnipro State Agrarian and Economic University, Ukraine
L. Brovko,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Dnipro State Agrarian and Economic University
S. Filyuk,
Student of the gr. MgFBS-24, Dnipro State Agrarian and Economic University

RISK-ORIENTED APPROACH TO LENDING TO INDIVIDUALS: MINIMIZING RISKS TO THE FINANCIAL SECURITY OF THE STATE

У сучасних умовах економічної нестабільності, геополітичної напруженості та трансформації фінансових ринків питання забезпечення фінансової безпеки держави набуває особливої актуальності. Запорукою безпеки є стабільність банківського сектору, зокрема в частині кредитування фізичних осіб. Зростання обсягів споживчого кредитування, розширення доступу до фінансових ресурсів для населення та активне використання цифрових технологій у банківській діяльності створюють нові можливості для економічного розвитку, але водночас породжують ризики, які можуть мати системний характер. У цьому контексті ризик-орієнтований підхід до кредитування фізичних осіб виступає як інструмент, що дозволяє підвищити ефективність управління кредитними ризиками та сприяє зміцненню фінансової стійкості держави загалом.

У статті основна увага акцентується на необхідності комплексного аналізу платоспроможності позичальника, врахування макроекономічних чинників, соціально-демографічних характеристик, а також поведінкових моделей споживачів фінансових послуг. Особлива увага приділяється ролі банківських установ у процесі ідентифікації, оцінки та моніторингу ризиків, що виникають на етапах прийняття рішення про надання кредиту, супроводу кредитного договору та врегулювання простроченої заборгованості. Автор підкреслює важливість впровадження сучасних інструментів ризик-менеджменту, таких як скорингові моделі, системи раннього попередження, автоматизовані платформи аналізу даних, що дозволяють оперативно реагувати на зміни фінансового стану позичальника та ринкової кон'юнктури.

У межах дослідження порушуються питання взаємозв'язку між якістю кредитного портфеля банків і рівнем фінансової безпеки держави. Надмірне кредитне навантаження на домогосподарства, низький рівень фінансової грамотності населення, недосконалість механізмів захисту прав споживачів фінансових послуг та відсутність ефективного регуляторного контролю можуть призвести до накопичення системних ризиків, які здатні трансформуватися у фінансову кризу. У цьому контексті ризик-орієнтований підхід розглядається як превентивний механізм, що дозволяє знизити ймовірність виникнення негативних наслідків для економіки, забезпечити стабільність банківської системи та захистити інтереси держави. Важливим аспектом є також формування культури ризик-менеджменту серед працівників фінансових установ, що передбачає системне навчання, підвищення кваліфікації та впровадження етичних принципів у процес прийняття кредитних рішень.

In the context of growing economic uncertainty, geopolitical tensions, and rapid digital transformation, the issue of financial security has become a strategic priority for national governments. One of the key components of this security is the stability of the banking sector, particularly in the area of consumer lending. The increasing volume of loans granted to individuals, combined with the expansion of financial accessibility and the integration of advanced technologies, presents both opportunities and risks. These risks, if not properly managed, may evolve into systemic threats that undermine the resilience of the financial system. This article explores the risk-oriented approach to consumer lending as a mechanism for minimizing threats to the financial security of the state.

The study focuses on the conceptual foundations of risk-based lending, emphasizing the importance of comprehensive borrower assessment, including income stability, credit history, behavioral patterns, and macroeconomic influences. The author highlights the role of financial institutions in identifying, evaluating, and monitoring risks throughout the credit lifecycle—from application and approval to repayment and delinquency management. Special attention is given to the implementation of modern risk management tools such as scoring models, predictive analytics, and automated decision-making systems, which enhance the ability to respond to dynamic changes in borrower profiles and market conditions.

The article also addresses the broader implications of consumer lending practices for national financial stability. It argues that excessive household debt, low financial literacy, and insufficient regulatory oversight can contribute to the accumulation of vulnerabilities within the banking sector. In this regard, the risk-oriented approach is presented not only as a method of improving credit portfolio quality but also as a preventive strategy for safeguarding economic integrity. The integration of risk-based principles into lending policies is essential for balancing financial inclusion with prudential standards.

Furthermore, the research outlines the prospects for embedding risk-oriented methodologies into the regulatory framework of Ukraine. The author discusses the need for unified standards of risk assessment, enhanced transparency in credit operations, and stronger accountability mechanisms for financial institutions. The development of a risk-aware culture among banking professionals is also emphasized, including training programs, ethical guidelines, and continuous professional development. These measures are critical for ensuring that lending decisions align with both institutional objectives and national interests.

Ultimately, the article positions the risk-oriented approach as a cornerstone of responsible lending and sustainable financial governance. By aligning credit practices with risk mitigation strategies, financial institutions can contribute to the long-term stability of the economy and

reinforce the protective capacity of the state against financial disruptions. The findings provide a foundation for further exploration of risk management in consumer finance and its role in shaping resilient financial systems.

Ключові слова: ризик-орієнтоване кредитування, споживчий кредит, фінансова безпека, управління кредитними ризиками, банківське регулювання.

Key words: risk-oriented lending, consumer credit, financial security, credit risk management, banking regulation.

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

У сучасних умовах глобальної економічної нестабільності, зростання соціальної напруги та активної цифровізації фінансового сектору питання забезпечення фінансової безпеки держави набуває особливої актуальності. Одним із ключових чинників, що впливають на стабільність фінансової системи, є якість кредитної політики банків щодо фізичних осіб. Надмірне кредитне навантаження на домогосподарства, низький рівень фінансової грамотності населення та недосконалість механізмів оцінки платоспроможності позичальників створюють передумови для накопичення системних ризиків, які можуть трансформуватися у загрозу для фінансової безпеки держави.

У цьому контексті виникає потреба у впровадженні ризик-орієнтованого підходу до кредитування фізичних осіб, який передбачає комплексну оцінку ризиків на всіх етапах кредитного процесу — від аналізу фінансового стану позичальника до моніторингу виконання зобов'язань. Такий підхід дозволяє не лише підвищити ефективність управління кредитними ризиками, а й забезпечити превентивне реагування на потенційні загрози для фінансової безпеки. З огляду на це, наукове завдання полягає у формуванні теоретичних засад ризик-орієнтованого кредитування, розробці дієвих інструментів ризик-менеджменту. Практичне значення проблеми полягає у необхідності адаптації банківських стратегій до нових викликів, підвищення прозорості кредитних рішень, захисту інтересів держави та громадян, а також у створенні умов для сталого розвитку фінансової системи.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Останнім часом українські науковці приділяли значну увагу дослідженню ризик-орієнтованого підходу до кредитування фізичних осіб, розглядаючи його як важливий інструмент забезпечення фінансової безпеки держави. У своїх наукових працях Чмутова І. М. та Харитонova В. С. [1] досліджують концептуальні засади управління ризиками в банківській сфері. Вони акцентують увагу на необхідності адаптації фінансової стратегії банку до змін зовнішнього середовища, зокрема через впровадження ризик-орієнтованих механізмів оцінки кредитоспроможності позичальників. У межах діяльності фінансової інституційної мережі ФІНОМ [2] розглядається застосування ризик-орієнтованого підходу

в діяльності банків та небанківських фінансових установ. Матеріал містить практичні рекомендації щодо побудови системи управління ризиками, моніторингу клієнтських профілів та виявлення підвищених ризиків у роботі з окремими категоріями клієнтів. У наукових публікаціях Моташко Т. П., Перхайло С. П. [3] розглядаються особливості функціонування ринку споживчого кредитування в період воєнного стану. Аналізуються поточні тенденції розвитку банківського кредитування фізичних осіб, зміни у структурі кредитних портфелів, динаміка попиту на різні види кредитів, а також вплив макроекономічних і безпекових чинників на кредитну активність населення. Окрема увага приділяється питанням управління ризиками контрагентів — як позичальників, так і банківських установ, що надають кредити. У статті висвітлено основні проблеми, з якими стикаються банки у процесі оцінки платоспроможності клієнтів в умовах війни, та запропоновано напрями вдосконалення системи управління кредитними ризиками для забезпечення фінансової стабільності банківського сектору. Загалом праці українських науковців охоплюють як стратегічні аспекти управління ризиками, так і прикладні механізми їх реалізації в банківській практиці, що підтверджує актуальність теми для забезпечення фінансової безпеки держави.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою є дослідження ризик-орієнтованого підходу до кредитування фізичних осіб як засобу мінімізації ризиків фінансової безпеки держави. У межах дослідження розкривається теоретична основа такого підходу, визначається його значення для стабільності фінансової системи, а також аналізуються ризики, що виникають у процесі кредитування населення. Особлива увага приділяється ролі банківських установ у впровадженні ефективних механізмів управління кредитними ризиками, а також сучасним технологіям і інструментам, які сприяють підвищенню якості оцінки ризиків і прийняття обґрунтованих рішень. Реалізація цього дослідження дозволяє сформувати науково обґрунтовані рекомендації щодо вдосконалення кредитної політики у сфері споживчого кредитування та забезпечення економічної безпеки на макрорівні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасних умовах трансформації фінансового сектору України, особливо на тлі воєнного стану та макроекономічної нестабільності, питання ефективного управ-



Рис. 1. Динаміка кредитування фізичних осіб в Україні, млн грн

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [5—7].

ління кредитними ризиками набуває особливої актуальності. Одним із ключових викликів для банківської системи та фінансової політики держави є збереження балансу між доступністю кредитування фізичних осіб і необхідністю забезпечення фінансової стабільності. Надмірне кредитне навантаження на домогосподарства, зростання частки проблемних кредитів та погіршення платоспроможності населення можуть стати джерелами системних ризиків, що безпосередньо загрожують фінансовій безпеці країни.

У цьому контексті ризик-орієнтований підхід до кредитування фізичних осіб постає як стратегічно важливий інструмент забезпечення стійкості фінансової сис-

теми. Його суть полягає в ідентифікації, оцінюванні, контролі та мінімізації кредитних ризиків на всіх етапах взаємодії між банком і клієнтом. Врахування рівня ризику кожного позичальника дозволяє банкам не лише оптимізувати кредитний портфель, а й зменшити ймовірність накопичення проблемної заборгованості, що може мати широкі соціально-економічні наслідки [4].

Поточний стан кредитування фізичних осіб в Україні суттєво змінився під впливом повномасштабної війни, що розпочалася у лютому 2022 року. Якщо порівнювати довоєнний період із ситуацією після початку воєнних дій, можна простежити радикальні зміни в динаміці, структурі та стратегії кредитування, а також у поведінці банків та споживачів. У 2020—2021 роках ринок споживчого кредитування в Україні демонстрував впевнене зростання. Банки активно видавали кредити фізичним особам, особливо в сегменті беззаставного споживчого кредитування, автокредитів та іпотеки. Після пандемії COVID-19 кредитна активність почала швидко відновлюватися, а НБУ поступово пом'якшував монетарну політику, що сприяло доступності позик. Активно розвивалася цифрова інфраструктура — онлайн-банкінг, мобільні додатки, скоринг за альтернативними даними — що спростило та пришвидшило процес кредитування.

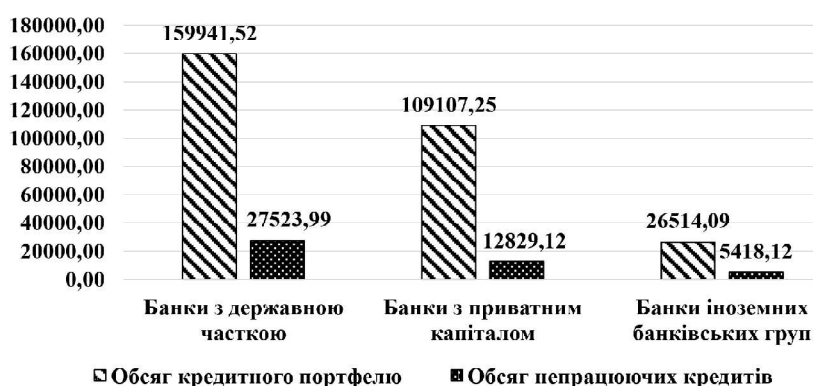


Рис. 2. Кредитування фізичних осіб в Україні за групами банків станом на 01.01.2025 р., млн грн

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [6—7].



Рис. 3. Структура кредитування фізичних осіб в Україні за цільовим призначенням станом на 01.01.2025 р.

Джерело: сформовано на основі [6—8].

З початком повномасштабного вторгнення росії фінансовий ринок України зазнав шокового удару. У перші місяці війни банки фактично згорнули нове кредитування фізичних осіб через різке зростання ризиків, невизначеність, масову втрату доходів населення, переміщення мільйонів людей та загальну економічну нестабільність. Кредитування зупинилося, за винятком окремих цільових програм, наприклад, підтримки військових чи внутрішньо переміщених осіб. У 2022 році спостерігалось зниження обсягів нових кредитів фізичним особам у десятки разів. Банки зосередилися на управлінні ризиками, підтримці ліквідності та реструктуризації наявних боргів. Крім того, рівень простроченої заборгованості зріс, оскільки багато позичальників втратили можливість обслуговувати кредити. У відповідь НБУ та уряд запровадили регуляторні пом'якшення, зокрема, кредитні канікули, спрощення реструктуризацій, заборону на нарахування штрафів тощо. У 2023—2024 роках, попри збереження воєнного стану, ринок почав частково відновлюватися. Поступово зросла активність у сфері споживчого кредитування, особливо в онлайн-сегменті та мікрокредитуванні, де ризики покриваються високими ставками. Однак банки залишаються вкрай обережними, а скоринг нових клієнтів значно посилюється [5].

Станом на 1 січня 2025 року обсяг кредитів, наданих фізичним особам (у тому числі фізичним особам-підприємцям), зріс порівняно з початком 2024 року. Якщо на 1 січня 2024 року цей показник становив 240 825 млн грн, то через рік він збільшився до 295 563 млн грн. Водночас обсяг непрацюючих кредитів зменшився з 56 636 млн грн до 45 771 млн грн (рис. 1). Зростання обсягу виданих кредитів свідчить про підвищення довіри населення до банківської системи, активізацію попиту на кредитні ресурси та певне поживлення економічної активності. Одночасне скорочення обсягу непрацюючих кредитів указує на покращення якості кредитного портфеля банків, підвищення фінансової дисципліни позичальників і зниження рівня кредитних ризиків [6].

Найбільший обсяг кредитного портфеля станом на 01.01.2025 р. мають банки з державною часткою — 159941,52 млн грн, при цьому обсяг їхніх непрацюючих кредитів становить 27523,99 млн грн. Банки з приватним капіталом мають кредитний портфель у розмірі 109107,25 млн грн, а непрацюючі кредити у них складають 12829,12 млн грн. Іноземні банки характеризуються найменшими обсягами кредитних операцій (26514,09 млн грн) і найнижчим рівнем проблемної заборгованості (5418,12 млн грн), що свідчить про більш обережну кредитну політику іноземних фінансових установ та вищу якість їхніх кредитних портфелів (рис. 2) [7].

Найбільшу частку в загальному обсязі кредитів для фізичних осіб становлять інші споживчі кредити домогосподарствам — 76,52%, що свідчить про високу популярність позик, спрямованих на поточні потреби населення, зокрема придбання товарів тривалого користування, оплату послуг або покриття тимчасових фінансових витрат. Кредити на придбання, будівництво та реконструкцію нерухомості становлять 12,70% від обсягу, що вказує на відносно обмежену активність на ринку іпотечного кредитування, ймовірно через його складність, тривалі строки та високі вимоги до позичальників. Найменшу частку займають кредити на купівлю автомобілів — лише 4,79%, що може бути зумовлено як зниженням попиту на такі позики, так і обережною політикою банків у цьому сегменті (рис. 3). У цілому кредитування фізичних осіб в Україні переважно має споживчий характер, тоді як іпотечне та автокредитування залишаються менш розвиненими напрямками [8].

Війна в Україні та погіршення стану кредитування фізичних осіб суттєво вплинули на фінансову безпеку держави, поставивши її перед серйозними викликами та ризиками (рис. 4).

Одним із ключових є ризик надмірної залежності від зовнішнього боргу. Україна, як держава з обмеженим внутрішнім фінансовим ресурсом, часто звертається до зовнішніх кредиторів — міжнародних фінансових організацій, іноземних урядів або приватних інвесторів. Це породжує залежність від валютних коливань та загострює проблему обслуговування боргу в разі зниження державних доходів. У випадку несприятливої кон'юнктури або падіння курсу гривні навантаження на бюд-



Рис. 4. Ризики фінансової безпеки України

Джерело: сформовано на основі [9—10].

жет різко зростає, що створює загрозу дефолту. У цих умовах значно зросла залежність від міжнародної допомоги, кредитів і грантів, зокрема від МВФ, ЄС та США. Така залежність загострила проблему боргового навантаження на економіку, що, у довгостроковій перспективі, може обмежити фінансову самостійність держави. Одночасно з цим посилюється тиск на валютний ринок: значна частина економіки була паралізована, експорт скоротився, а імпорт залишався життєво необхідним. Це створило дефіцит валюти, змусило НБУ запровадити жорстке регулювання валютного курсу та обмежити рух капіталу, що порушило механізми ринкової рівноваги [9].

Крім того, війна суттєво погіршила стан банківського сектору. Хоча фінансова система продемонструвала певну стійкість завдяки реформам попередніх років, банки були змушені згорнути більшість кредитних програм, зменшити обсяги інвестування та сконцентрувати зусилля на підтримці ліквідності й управлінні ризиками. Ризик неплатоспроможності позичальників зріс, що призвело до збільшення обсягів проблемних кредитів. Це поставило під загрозу фінансову стійкість багатьох установ, особливо менших, регіональних або спеціалізованих [10].

Особливу небезпеку створили деструктивні явища, пов'язані з тінізацією економіки, контрабандою, нелегальним обігом готівки та посиленням фінансового шахрайства. В умовах воєнного часу контроль над грошовими потоками ослаб, що ускладнило ефективне адміністрування податків і боротьбу з корупцією. Також зросли кіберзагрози, які набули системного характеру — атаки на банки, платіжні системи та державні фінансові реєстри стали частиною гібридної війни, підриваючи довіру до інституцій. Інфляційний ризик також залишається актуальним, особливо в умовах війни, дефіциту бюджету та порушення ланцюгів постачання. Зростання цін знижує купівельну спроможність населення, підриває довіру до національної валюти та змушує громадян і бізнес переходити до збереження активів у іноземній валюті, що, в свою чергу, тисне на валютний ринок і призводить до ще більшої нестабільності.

Усі ці ризики тісно взаємопов'язані між собою, адже виникнення одного може активізувати інші, створюючи ефект "доміно", погіршуючи фінансову систему та знижуючи рівень фінансової безпеки. Саме тому до кредитування фізичних осіб в Україні має застосовуватись ризик-орієнтований підхід, який передбачає використання інструментів ризик-менеджменту, що сприятимуть мінімізації вищеописаних ризиків та зміцненню фінансової безпеки (табл. 1) [11].

Одним із найдієвіших інструментів ризик-менеджменту є скорингова система, яка дозволяє оцінити пла-

Таблиця 1. Інструменти ризик-менеджменту

Інструменти ризик-менеджменту	Характеристика
Скорингова система (Credit Scoring)	Автоматизований розрахунок кредитного рейтингу клієнта на основі його фінансової історії, доходів, витрат, соціально-демографічних показників тощо
Кредитні бюро (Українське бюро кредитних історій тощо)	Джерело перевірки кредитної історії позичальника; надає інформацію про попередні кредити, заборгованості, прострочення
Антифрод-системи (системи виявлення шахрайства)	Використовують алгоритми штучного інтелекту та машинного навчання для виявлення підозрілих операцій, що можуть свідчити про шахрайство
Системи верифікації особи (BankID, відеоверифікація)	Перевірка особистості клієнта через державні або банківські реєстри для зниження ризику підробки документів чи видачі кредиту фіктивній особі
Аналіз Big Data (соцмережі, геолокація, цифровий слід)	Додаткове оцінювання поведінкових ризиків позичальника на основі нестандартних джерел даних (поведінка в інтернеті, соціальні мережі, покупки онлайн)
Системи раннього попередження (Early Warning Systems)	Моніторинг кредитного портфеля для виявлення клієнтів із підвищеним ризиком прострочення; дає змогу вчасно реагувати
Стрес-тестування портфеля	Моделювання негативних сценаріїв для оцінки стійкості банку або МФО до зростання неплатежів з боку фізичних осіб
Регулярний моніторинг клієнта (Post-lending monitoring)	Відстеження фінансового стану позичальника після видачі кредиту з метою раннього виявлення ознак погіршення платоспроможності
Кредитні ліміти та сегментація клієнтів	Встановлення обмежень на обсяг кредитування відповідно до рівня ризику клієнта; поділ клієнтів на групи з різним рівнем нагляду
Інструменти колекторської діяльності та реструктуризації	Заходи після виникнення прострочення: перемовини, реструктуризація боргу, передача в роботу колекторам або до суду

Джерело: сформовано на основі [11; 12].

тоспроможність позичальника ще до видачі кредиту. Завдяки цьому банки знижують ризик надання коштів клієнтам із високою ймовірністю дефолту. Важливу роль у підвищенні прозорості ринку відіграють окремі кредитні бюро, які надають доступ до кредитної історії фізичних осіб. Їх діяльність дозволяє банкам формувати реалістичне уявлення про фінансову дисциплінованість потенційного клієнта та уникати повторного кредитування проблемних позичальників. З метою боротьби з фінансовими шахрайствами необхідно запроваджувати антифрод-системи. Вони аналізують підозрілі дії клієнтів у режимі реального часу та попереджають шахрайські операції, що можуть завдати шкоди банкам і підірвати довіру до фінансової системи загалом. Додатково безпеку забезпечують системи верифікації особи, зокрема через BankID чи відеоверифікацію, що значно знижує ризик фальсифікацій та використання підроблених документів [12].

Використання вищеписаних інструментів ризик-менеджменту сприяє підвищенню стійкості банківської системи та зниженню ймовірності виникнення кризових ситуацій, пов'язаних із масовими неплатежами, шахрайством або системними збоями в роботі фінансових установ. Тому практичне застосування інструментів ризик-менеджменту здійснюватиме позитивний вплив на мінімізацію ризиків фінансової безпеки держави (табл. 2).

Інноваційні інструменти, такі як аналіз Big Data, розширюють можливості оцінювання ри-

Таблиця 2. Вплив інструментів ризик-менеджменту на мінімізацію ризиків фінансової безпеки держави

Інструменти ризик-менеджменту	Вплив на мінімізацію ризиків фінансової безпеки держави
Скорингова система (Credit Scoring)	Знижує ймовірність видачі кредитів неплатоспроможним особам, що сприяє зменшенню частки проблемних кредитів.
Кредитні бюро (Українське бюро кредитних історій тощо)	Підвищують прозорість ринку кредитування, знижують рівень шахрайства та сприяють ефективному управлінню кредитними ризиками.
Антифрод-системи (системи виявлення шахрайства)	Запобігають фінансовим шахрайствам, які можуть мати масовий характер і впливати на стабільність фінансової системи.
Системи верифікації особи (BankID, відеоверифікація)	Забезпечують надійну ідентифікацію клієнтів, що зменшує ризик фальсифікацій і підвищує безпеку фінансових операцій.
Аналіз Big Data (соцмережі, геолокація, цифровий слід)	Дозволяє точніше оцінити платоспроможність та ризиковість позичальників, зменшуючи системні ризики для кредитного ринку.
Системи раннього попередження (Early Warning Systems)	Дають змогу оперативно виявляти клієнтів із підвищеним ризиком, що дозволяє запобігати накопиченню проблемної заборгованості.
Стрес-тестування портфеля	Допомагає передбачити вплив кризових сценаріїв на фінансову систему, готуючи банки до потенційних потрясінь.
Регулярний моніторинг клієнта (Post-lending monitoring)	Сприяє ранньому виявленню змін у фінансовому стані клієнтів, що дає змогу своєчасно реагувати та уникати масових дефолтів.
Кредитні ліміти та сегментація клієнтів	Знижують концентрацію ризику шляхом обмеження обсягів кредитування та точнішого таргетування позичальників.
Інструменти колекторської діяльності та реструктуризації	Дозволяють ефективно працювати з проблемними боргами, зменшуючи збитки банків і ризик дестабілізації фінансової системи.

Джерело: сформовано на основі [13; 14].

зників шляхом вивчення цифрового сліду клієнта — геолокації, поведінки у соцмережах, споживчих звичок. Це особливо важливо для молоді та тих, хто ще не має класичної кредитної історії. Водночас системи раннього попередження дають змогу банкам і мікрофінансовим організаціям вчасно ідентифікувати клієнтів, у яких з'являються ознаки фінансових труднощів, що дозволяє оперативно вжити заходів для запобігання прострочкам.

Системне бачення ситуації забезпечує стрес-тестування кредитного портфеля. Воно моделює можливі кризові сценарії та оцінює, наскільки банк здатен витримати негативні зміни на ринку. Це важливо не лише для фінансової установи, а й для держави, оскільки запобігає лавиноподібному поширенню фінансових проблем. У доповнення до цього регулярний моніторинг клієнтів після видачі кредиту дозволяє постійно відстежувати їх фінансову поведінку та вчасно реагувати на потенційні ризики [13].

Рациональний розподіл кредитного навантаження забезпечується за допомогою встановлення кредитних лімітів та сегментації клієнтів. Це дозволяє мінімізувати концентрацію ризиків в окремих групах і забезпечує більш збалансовану кредитну політику. У разі виникнення прострочень або неплатежів в дію вступають інструменти колекторської діяльності та реструктуризації. Вони допомагають повернути частину боргів або запропонувати клієнтам умови, які дозволяють уникнути повного дефолту.

Таким чином, ризик-орієнтований підхід до кредитування фізичних осіб не лише покращить ефективність роботи фінансових установ, а й відіграє стратегічну роль у зміцненні фінансової безпеки держави. Його застосування дає змогу зменшити банківським установам системні ризики, уникати фінансових криз і підтримувати довіру до банківської системи з боку населення та інвесторів [14, с. 135—145].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що впровадження системного управління кредитними ризиками на основі комплексного аналізу фінансового стану позичальника, його платоспроможності, поведінкових характеристик та макроекономічних чинників сприяє зниженню рівня неповернення кредитів, підвищенню якості кредитного портфеля та зміцненню фінансової безпеки держави. Застосування ризик-орієнтованого підходу дозволяє банківським установам своєчасно ідентифікувати потенційні загрози, адаптувати кредитну політику до змін ринкової кон'юнктури та забезпечити ефективне управління ресурсами. Водночас, для досягнення максимальної ефективності цього підходу необхідне його нормативне закріплення, удосконалення методичних інструментів оцінки ризиків, а також розвиток професійної компетентності працівників фінансових установ у сфері ризик-менеджменту.

Результати дослідження мають вагомое практичне значення для банківських установ, регуляторних органів та державних інституцій. Вони можуть бути використані для вдосконалення внутрішніх політик управління кредитними ризиками, розробки нових процедур оцінки

позичальників, формування стратегій кредитування з урахуванням ризикових факторів, а також для підвищення ефективності нагляду за діяльністю фінансових організацій. Запропоновані підходи сприяють зміцненню фінансової стабільності, зниженню системних ризиків та формуванню стійкої кредитної інфраструктури, що є важливим чинником забезпечення економічної безпеки держави. Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі полягають у розробці інтегрованих моделей оцінки ризиків з використанням штучного інтелекту та великих даних, а також у вивченні міжнародного досвіду регулювання ризик-орієнтованого кредитування. Особливої уваги потребує дослідження взаємозв'язку між рівнем фінансової грамотності населення та ефективністю реалізації ризик-орієнтованих стратегій у банківській практиці.

Література:

1. Чмутова І. М., Харитонova В. С. Ризик-орієнтований підхід до формування фінансової стратегії банку. Наукові праці Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця. 2021. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/bitstream/123456789/33281/1/%D1%87%D0%BC%D1%83%D1%82%D0%BE%D0%B2%D0%B0.pdf>
2. Ризик-орієнтований підхід у роботі з політично значущими особами. Фінансова інституційна мережа ФІНОМ. 2024. URL: <https://finom.org.ua/ryzyk-oriyentovanyy-pidkhyd>
3. Моташко Т. П., Перхайло С. П. Банківське споживче кредитування в Україні в умовах війни: сучасні тренди та ризики контрагентів. Інвестиції: практика та досвід. 2024. №6. DOI: 10.32702/23066814.2024.6.176
4. Шпанель-Юхта О. Особливості банківського кредитування в умовах війни. Економіка та суспільство. 2022. № 45. URL: <https://doi.org/10.32782/25240072/2022.45.96>
5. Обсяги активних операцій та частка непрацюючих кредитів. Офіційний сайт НБУ. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/supervisionstatist>
6. Звіт про фінансову стабільність, грудень 2024 року. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-gruden-2024-roku>
7. Звіт про фінансову стабільність, грудень 2023 року. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/zvit-pro-finansovu-stabilnist-gruden-2023-roku>
8. Шалигіна І. В.. Кредитний портфель українських банків під час війни: ефективне формування та мінімізація ризиків. Сталий розвиток економіки. 2024. № 2 (49). DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-29>
9. Аналіз і перспективи ринку кредитування фізичних осіб. Громадська організація "Центр економічних досліджень і прогнозування "Фінансовий Пульс". URL: <https://finpuls.com/en/banking-reviews-news-analz-perspektivi-rinku-kredituvannya-fzichnih-osb.htm>
10. Про споживче кредитування: Закон України від 15.11.2016 р. № 1734VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/173419/conv#>
11. Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та бан-

УДК 65.012.4:005.21:330.341.1

*А. Ю. Шахно,**д. е. н., професор, завідувач кафедри економіки організації та управління підприємствами,
Криворізький національний університет**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0718-0051>**А. А. Турило,**д. е. н., професор, професор кафедри економіки, організації та управління підприємствами,
Криворізький національний університет**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0669-6507>**Г. А. Лапкун,**асистент кафедри економіки, організації та управління підприємствами,
Криворізький національний університет**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8288-342X>**І. Г. Поліщук,**к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, організації та управління підприємствами,
Криворізький національний університет**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0151-8656>**В. С. Колеснікова,**здобувач, Криворізький національний університет**ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-9737-0742>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.21.123

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ ПРИ ОРГАНІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУБ'ЄКТІВ ГОСПОДАРЮВАННЯ: МЕТОДОЛОГІЯ, СТРАТЕГІЇ ТА ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ

*A. Shakhno,**Doctor of Economic Sciences, Professor,**Head of the Department of Economics of Organization and Management of Enterprises, Kryvyi Rih National University**A. Turilo,**Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economics, Organization and Enterprise
Management, Kryvyi Rih National University**H. Lashkun,**Assistant of the Department of Economics, Organization and Enterprise Management, Kryvyi Rih National University**I. Polishchuk,**PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics,
Organization and Enterprise Management, Kryvyi Rih National University**V. Kolesnikova,**PhD Candidate, Kryvyi Rih National University*

BUSINESS PLANNING IN THE ORGANIZATION OF ECONOMIC ENTITIES' ACTIVITIES: METHODOLOGY, STRATEGIES, AND INNOVATIVE SOLUTIONS

В статті досліджено роль та сутність бізнес-планування при організації діяльності суб'єктів господарювання, яка полягає в тому, щоб забезпечити систематичний підхід до планування та оцінки ефективності діяльності підприємства. Визначено, що бізнес-план є основним інструментом для аналізу майбутніх можливостей розвитку, виявлення потенційних ризиків

та розподілу ресурсів. Розглянуто наукові підходи вітчизняних вчених до визначення категорії "бізнес-план". Обґрунтовано основну концепцію бізнес-плану, яка формується на основі детального аналізу внутрішніх ресурсів та зовнішніх умов діяльності підприємства. Представлено головні функції бізнес-плану, його типову структуру й зміст, де визначено сутність основних розділів та їх мету для ефективної діяльності суб'єкта господарювання.

Акцентовано увагу на значну роль комп'ютеризації процесу розробки бізнес-плану в сучасних умовах, що підвищує ефективність роботи та якість підготовлених матеріалів. Досліджено, що в сучасних умовах ведення бізнесу для організації ефективної діяльності суб'єктів господарювання важливо застосовувати різноманітні стратегії, а саме: стратегії залучення інвестицій та стратегії благодійних ініціатив й програм підтримки. Обґрунтовано, що застосування інноваційних підходів у бізнес-плануванні передбачає використання сучасних методів та інструментів для розробки та реалізації бізнес-ідей. Це включає в себе застосування гнучких методологій, аналіз великих масивів даних, використання штучного інтелекту та розробку стратегій, орієнтованих на майбутнє.

Авторами запропоновано основні напрями застосування інноваційних рішень в процесі бізнес-планування, які дозволять підвищити ефективність розробки та реалізації бізнес-планів, швидко адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечити конкурентні переваги, а саме: використання цифрових технологій; інтеграція штучного інтелекту; адаптивне планування, що дозволяє використання методології Agile для швидкої реакції на зміни; застосування екологічних та соціальних інновацій (включення у бізнес-плани концепцій сталого розвитку та ESG-показників, інноваційні моделі "зеленої" логістики, енергоефективного виробництва); впровадження інноваційного маркетингу (використання інноваційних підходів до просування продуктів та послуг, таких як influencer marketing, персоналізований маркетинг, AR/VR experience); застосування фінансових інновацій, в основі яких є використання краудфандингу та краудінвестингу, токенизація активів з використанням блокчейн-рішень.

The article investigates the role and essence of business planning in the organization of economic entities' activities, emphasizing its function in ensuring a systematic approach to strategic planning and the assessment of enterprise performance. It is established that the business plan constitutes a fundamental instrument for analyzing prospective development opportunities, identifying potential risks, and allocating resources. The study reviews scientific approaches of domestic scholars to the conceptualization of the category "business plan." The principal concept of the business plan is substantiated, which is formed through a comprehensive analysis of the enterprise's internal resources and external operating conditions. Furthermore, the article presents the primary functions of the business plan, its typical structure and content, highlighting the significance of its core sections and their objectives in enhancing the effectiveness of economic entities' activities.

Particular attention is drawn to the significant role of computerization in the process of business plan development under modern conditions, which enhances both the efficiency of operations and the quality of prepared materials. The study reveals that in the contemporary business environment, the effective functioning of economic entities requires the application of diverse strategies, specifically investment attraction strategies as well as strategies of charitable initiatives and support programs. It is substantiated that the implementation of innovative approaches in business planning necessitates the use of advanced methods and tools for the development and execution of business ideas. This encompasses the adoption of flexible methodologies, the analysis of large-scale data sets, the application of artificial intelligence, and the formulation of future-oriented strategies.

The authors propose the main directions for the application of innovative solutions in the process of business planning, which are expected to enhance the efficiency of business plan development and implementation, facilitate rapid adaptation to changes in the market environment, and ensure competitive advantages. These include: the use of digital technologies; the integration of artificial intelligence; adaptive planning, which enables the application of Agile methodology for prompt responses to change; the adoption of ecological and social innovations (embedding the concepts of sustainable development and ESG indicators into business plans, innovative models of "green" logistics, and energy-efficient production); the implementation of

innovative marketing (applying advanced approaches to product and service promotion, such as influencer marketing, personalized marketing, and AR/VR experience); and the use of financial innovations, including crowdfunding and crowdinvesting, as well as asset tokenization based on blockchain solutions.

Ключові слова: бізнес-план, суб'єкт господарювання, бізнес-планування, підприємництво, методологія, стратегія, інновації.

Key words: business plan, economic entity, business planning, entrepreneurship, methodology, strategy, innovations.

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

В умовах сучасної ринкової економіки суб'єкти господарювання повинні мати високий рівень організованості та вміння планувати свою діяльність, аби забезпечити стабільність, прибутковість і конкурентні переваги. Бізнес-план слугує ключовим інструментом у підприємницькій діяльності, який дозволяє структуровано визначати стратегічні цілі, прогнозувати фінансові показники, а також аналізувати ризики та ринкові перспективи. Його економічна функція полягає у створенні чіткої моделі роботи підприємства, що забезпечує ефективне управління ресурсами та сприяє досягненню максимального прибутку в умовах жорсткої конкуренції.

У зв'язку з цим все актуальнішою стає потреба у комплексному підході до розробки та реалізації бізнес-планів, яка враховує ринкову динаміку, галузеву специфіку та вплив змін зовнішнього середовища. Досягнення підприємствами високого рівня прибутковості та ефективності діяльності виступає пріоритетним завданням, що потребує не тільки глибокого теоретичного аналізу, а й розробки конкретних практичних рішень для удосконалювання процесів бізнес-планування.

Зростаюче значення соціального підприємництва та підвищення ролі соціальної відповідальності бізнесу в сучасних економічних умовах потребують особливої уваги. Бізнес-моделі, орієнтовані на поєднання отримання прибутку з розв'язанням важливих соціальних проблем, набувають дедалі більшого значення як засіб досягнення сталого розвитку. Такий підхід сприяє зміцненню довготривалих стосунків довіри зі споживачами, партнерами та суспільством загалом, а також створює додаткові конкурентні переваги суб'єкта господарювання. У цьому контексті інтеграція соціальної відповідальності в процес бізнес-планування виступає не лише моральним зобов'язанням, а й стратегічною вимогою часу.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Технології бізнес-планування відіграють дедалі важливішу роль у зниженні рівня невизначеності та формуванні здатності сучасного бізнесу до адаптації. Використання бізнес-плану дає змогу не лише спрогнозувати ключові напрями розвитку підприємства, а й узгодити стратегічні цілі з методами досягнення запланованих результатів.

Проблематика сутності та функціонального значення бізнес-плану як інструмента підприємницької діяльності знайшла широке відображення у численних наукових дослідженнях і публікаціях як українських, так і зарубіжних авторів. Зокрема, цими питаннями займалися: Г.В. Білокур, М.Д. Ведерников, Є.О. Діденко, О.А. Іванова, Е.В. Іоргова, Т.М. Кірік, О.М. Кондратюк, Л.А. Лаврів, Н.І. Михалюк, О.В. Мірошніченко, В.М. Пилявець, Г.Б. Пекна, О.В. Приходько, В.І. Пшеничний, О.І. Решетняк, В.В. Рубанік, В.Є. Хаустова, Б.І. Чорний та інші. Водночас наявність значної кількості наукових праць і практичних напрацювань свідчать, що питання бізнес-планування на сьогоднішній день не отримало цілісного й однозначного трактування і в сучасних умовах залишається недостатньо розкритим.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є визначення ролі та сутності бізнес-планування при організації діяльності суб'єктів господарювання, обґрунтування методологічних підходів, стратегічних цілей та основних напрямів застосування інноваційних рішень в процесі створення бізнес-плану.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В умовах стрімкого розвитку ринкових відносин суб'єкти господарювання змушені формувати власну унікальну стратегію успішного функціонування. В межах актуальної теорії стратегічного управління важливо застосовувати системний підхід до планування потреб підприємства в усіх видах ресурсів. Чітке усвідомлення майбутніх потреб і джерел їх забезпечення є основою для ефективної оптимізації ресурсного потенціалу підприємства. При цьому надзвичайно важливим залишається точне та послідовне оцінювання ефективності використання наявних ресурсів, що дозволяє формувати обґрунтовані показники результативності та конкурентної стійкості.

У сучасній економічній системі, що вирізняється швидкими та непередбачуваними змінами, стабільний і тривалий успіх підприємства напряму залежить від застосування ефективних та інноваційних моделей планування. Ефективне бізнес-планування виступає ключовим інструментом для адаптації до мінливого зовнішнього середовища та забезпечує стійкий стратегічний розвиток в умовах невизначеності. Щоб перетворити стратегічні ідеї та управлінські рішення на конкретні дії, вар-

Таблиця 1. Підходи вітчизняних вчених до визначення категорії "бізнес-план"

Автор	Визначення
М.Д. Ведерніков	Бізнес-план сприяє зростанню організаційного рівня підприємства, виконуючи роль нормативного документа, що регламентує досягнення поставлених цілей, завдань та реалізацію обраної стратегії. Особливу роль відіграють HR-стратегії, які спрямовані на зміцнення конкурентних переваг компанії. Відповідно, управлінський персонал повинен здійснювати добір кадрів із урахуванням тих компетенцій, що є ключовими для реалізації стратегічних цілей підприємства.
В.М. Пилявець	Бізнес-планування виступає ключовим інструментом у формуванні та розвитку бізнес-процесів, слугуючи основою для створення стратегічних планів організації. Структурований бізнес-план дає змогу не лише чітко окреслити етапи реалізації бізнес-ідеї, а й здійснити комплексну оцінку середовища її впровадження, а також визначити потребу у фінансових і матеріальних ресурсах. При цьому центральне значення має вибір методики розробки бізнес-плану, зокрема визначення основного джерела фінансування проекту, що має враховувати інтереси всіх учасників його реалізації, особливо інвесторів.
О.В. Мірошніченко, О.В. Приходько, Е.В. Іоргова	Бізнес-план – письмовий документ, що формалізує стратегічні напрями діяльності підприємства, деталізує його операційні завдання, методологію їх реалізації та включає аналітичні розрахунки для оцінки економічної доцільності проекту. До того ж, він виконує функцію інструменту стратегічного планування розвитку бізнесу та слугує засобом представлення його інвестиційного потенціалу перед зацікавленими сторонами.
Т.М. Кірік, В.Є. Хаустова, О.І. Решетняк, О.А. Іванова	Бізнес-план - комплексний аналітичний документ, що систематизує концепцію підприємницької діяльності, визначає стратегічні підходи до її реалізації, містить глибокий аналіз ринкового середовища, фінансові розрахунки та оцінку потенційних ризиків. Іншими словами, документ виконує функцію інструмента економічного обґрунтування доцільності проекту та сприяє підвищенню ефективності процесу його розробки.
О.М. Кондратюк, В.І. Пшеничний	Бізнес-план - комплексний концептуальний документ, який формує бізнес-ідею, визначає механізми її реалізації, оптимізацію розподілу ресурсів та прогнозування фінансових показників з метою забезпечення конкурентоспроможності підприємства.
Б.І. Чорний	Бізнес-план являє собою документ, який систематизує взаємопов'язані у часовому та просторовому вимірах заходи й дії, спрямовані на забезпечення економічної ефективності та отриманні прибутку в процесі реалізації підприємницького проекту.
В.В. Рубанік	Бізнес-план слід розглядати як прогнозну комплексну програму стратегічного розвитку підприємства, що узагальнює ключову інформацію про його діяльність. Він одночасно виконує функцію об'єктивної оцінки результатів ринкової активності компанії та інструменту прийняття проектно-інвестиційних рішень відповідно до ринкових запитів.
Н.І. Михалюк	Бізнес-планування є одним із ключових механізмів управління підприємством, що забезпечує прогнозування та підвищення його ефективності в перспективі. У сучасних умовах сам бізнес-план дедалі більше утверджується як обов'язковий багатофункціональний інструмент ефективного управління вітчизняними підприємствами.

Джерело: систематизовано авторами на основі [1; 2; 3; 4; 5; 6; 7].

то звернутися до бізнес-плану, який упорядковує основні напрямки діяльності.

Актуальність створення бізнес-плану зумовлена швидким розвитком ринкової економіки та потребою підприємства пристосовуватися до зовнішніх та внутрішніх змін. Бізнес-план виступає ключовим інструментом підприємницької діяльності, адже визначає основні напрями роботи, дає комплексну оцінку перспектив зростання та сприяє формуванню інвестиційної привабливості.

Науковці по-різному трактують поняття бізнес-плану, що зумовлює появу численних його визначень. Вони відрізняються залежно від того, на які аспекти робиться основний акцент — стратегічне управління, фінансове планування чи інноваційний підхід. Провівши критичний огляд наукової літератури, нами були узагальнені різноманітні підходи до визначення сутності бізнес-плану (табл. 1).

Враховуючи наведені підходи, бізнес-план можна визначити як комплексний стратегічно-аналітичний документ, що відображає концепцію підприємницької діяльності, поетапно структурує реалізацію бізнес-ідеї, передбачає раціональне управління ресурсами, містить детальний аналіз ринку, фінансові розрахунки та оцінку ризиків, а також слугує основою для прийняття управлінських рішень і залучення інвесторів.

Бізнес-план допомагає втілювати різноманітні ідеї в реальність і слугує переконливим доказом для потенційних інвесторів та партнерів щодо фінансової спроможності проекту. Таким чином, бізнес-план є стратегічним документом, що включає всебічний аналіз діяльності підприємства, розрахунки фінансових показників, маркетингову стратегію та поетапний план реалізації бізнес-проекту.

Таблиця 2. Типова структура й зміст бізнес-плану суб'єкта господарювання

Назва розділу бізнес-плану	Сутність розділу	Основна мета
1. Резюме	Стислий огляд ключових показників та переваг бізнес-ідеї	Об'єктивно оцінити конкурентні переваги та інвестиційну привабливість бізнесу
2. Опис галузі, підприємства та його продукції	Сучасний стан галузі, загальний опис компанії, основні характеристики продукції	Основа для подальшого аналізу та розрахунків
3. Дослідження і аналіз ринку збуту	Визначення потенціалу ринку збуту, характеристика тенденцій його розвитку, основні засоби задоволення попиту	Розкриття можливостей цільового ринку збуту перед інвесторами
4. План маркетингу	Аналіз конкурентів та маркетингової ситуації на ринку, розробка маркетингової стратегії збуту та розповсюдження продукції	Визначення стратегії виходу фірми на ринок, обґрунтування можливих обсягів продажу, розробка цінової політики
5. План виробництва	Опис технологічного процесу виготовлення продукції	Визначення потреби у виробничих потужностях, матеріальних ресурсах та приміщеннях, розрахунок пов'язаних із їх придбанням виробничих витрат
6. Організаційний план	Опис організаційної схеми управління підприємством та кадрової політики	Визначення потреби в персоналі та величини загальновиробничих витрат
7. Фінансовий план	Планування грошових потоків, розрахунок беззбитковості та ефективності проєкту	Розрахунок фінансових показників та обґрунтування доцільності реалізації проєкту
8. Потенційні ризики	Аналіз типів ризиків та причин їх виникнення, розрахунок можливих збитків	Визначення ймовірності можливих ризиків, розробка заходів щодо їх попередження та умов страхування

Джерело: систематизовано авторами на основі [3; 5; 10].

Основою бізнес-плану є концепція, сформована на основі детального аналізу внутрішніх ресурсів та зовнішніх умов діяльності підприємства. Вона враховує дослідження цільових сегментів ринку, оцінку конкурентного середовища, аналіз галузевих тенденцій та визначення уподобань споживачів, що дає змогу сформулювати стратегічні цілі та окреслити шляхи їх досягнення.

Призначення бізнес-плану полягає у тому, що він допомагає підприємству реально оцінити ідею, втілити її у відповідну документацію, обґрунтувати ефективність та виявити сильні й слабкі сторони проєкту, залучити необхідні фінансові ресурси та керувати процесом його реалізації [8, с. 270].

Бізнес-план реалізує низку важливих функцій, що відображають його економічну та управлінську значущість. У сучасній практиці виділяють п'ять основних функцій цього документа.

Перша функція пов'язана з використанням бізнес-плану для формування стратегії розвитку. Вона є необхідною як при створенні нового підприємства, так і під час визначення перспективних напрямів діяльності.

Друге завдання полягає у функції планування. Завдяки цьому бізнес-план допомагає оцінити потенціал розвитку нових ініціатив та забезпечує контроль внутрішніх процесів компанії.

Третя функція стосується залучення фінансових ресурсів у вигляді кредитів чи позик. У сучасних умовах реалі-

зація масштабних проєктів практично неможлива без зовнішніх інвестицій, проте отримання коштів є складним завданням. Це зумовлено не лише високими відсотковими ставками, а й ризиком неповернення позик. Тому банки застосовують різні механізми захисту — від вимог гарантій до застави. Вирішальним критерієм при видачі кредиту виступає наявність якісного та обґрунтованого бізнес-плану.

Четверта функція полягає у здатності документа привертати потенційних партнерів, готових інвестувати власні кошти або передати технології. Рішення про таку співпрацю можливе лише тоді, коли бізнес-план відображає перспективи та цілі розвитку компанії на визначений період.

П'ята функція полягає у залученні персоналу до процесу підготовки бізнес-плану. Це сприяє кращій поінформованості працівників щодо майбутніх кроків, узгодженню дій та формуванню мотивації для досягнення поставлених цілей. [9, с. 91—92].

Підприємці можуть розробляти різні види бізнес-планів залежно від масштабів проєкту, цільового призначення, характеру об'єкту, але слід виділити типову структуру бізнес-плану, яка включає повний перелік необхідних розділів для будь-якого виду документу. Таку структуру, із короткою характеристикою сутності кожного розділу та визначенням головної мети його розробки, наведено у табл. 2.

Таблиця 3. Програми Microsoft Excel, Bizplan та LivePlan для бізнес-планування

Критерій	LivePlan	Bizplan	Microsoft Excel
Тип програмного забезпечення	Онлайн-платформа для створення, моніторингу бізнес-планів та фінансового прогнозування	Онлайн-платформа для бізнес-планування	Табличний процесор
Основне призначення	Розробка та відстеження бізнес-планів з акцентом на фінансове прогнозування	Створення структурованих бізнес-планів	Обробка даних, аналіз, фінансове моделювання
Ключові функції	Шаблони бізнес-планів, фінансове прогнозування, інтеграція з іншими інструментами, аналітика	Покроковий процес створення бізнес-плану, шаблони, інтегровані фінансові розрахунки	Формули, діаграми, широкі можливості кастомізації
Цільова аудиторія	Підприємці та власники малого/середнього бізнесу, що хочуть контролювати виконання плану	Стартапи та малі підприємства, яким потрібна структурована методика створення плану	Фінансові аналітики, менеджери та інші користувачі, що працюють з даними
Гнучкість/кастомізація	Обмежена кастомізація, але з акцентом на інтуїтивно зрозумілий інтерфейс	Обмежена кастомізація-орієнтована на стандартні бізнес-плани, що спрощує роботу	Висока гнучкість, однак потребує спеціальних навичок для створення складних моделей
Співпраці/командна робота	Інтегровані функції для командної роботи, що дозволяють відстежувати виконання плану	Онлайн-інструменти для спільного створення та редагування бізнес-плану	Можливість спільного використання (наприклад, через хмарні сервіси), але може бути складним для реального часу

Джерело: систематизовано авторами на основі [13; 14].

Шляхом системного аналізу ринкових умов, внутрішніх ресурсів та конкурентного середовища створюється надійна основа для визначення напрямку стратегічного розвитку, раціонального використання ресурсів і обґрунтованого прийняття управлінських рішень. У теоретичному вимірі бізнес-план є комплексною інтеграцією концепцій стратегічного менеджменту, де місія підприємства слугує філософською базою, що визначає його головну мету та ключові принципи існування на ринку. Стратегічні цілі, у свою чергу, трансформуються в конкретні, чітко вимірювані завдання, які формують практичну дорожню карту реалізації місії організації [11].

Процес визначення місії та стратегічних цілей базується на комплексному системному підході, що охоплює кілька взаємопов'язаних напрямів дослідження:

1. Аналіз ринкового середовища передбачає детальне дослідження динаміки ринкових тенденцій, вивчення особливостей поведінки споживачів і чітке окреслення основних сегментів. Такий багаторівневий підхід дає змогу не лише визначати перспективні напрями розвитку, а й своєчасно виявляти можливі загрози, що можуть мати істотний вплив на подальшу діяльність підприємства.

2. Конкурентний аналіз включає ретельне виявлення сильних та слабких сторін ключових конкурентів, що створює неабияку можливість для об'єктивного визначення відповідних конкурентних переваг власного підприємства та формування стійкості на ринку.

3. Внутрішній аудит охоплює комплексну оцінку ресурсного потенціалу підприємства, рівня професійної підготовки персоналу та результативності організаційної структури, що має ключове значення для успішної реалізації стратегічних цілей.

Бізнес-план, розроблений на основі такого системного підходу, надає підприємству низку стратегічних переваг:

— організаційна єдність формується завдяки спільному розумінню всіма членами колективу загальної мети підприємства, а чітко визначені стратегічні цілі дозволяють ефективно спрямовувати спільні зусилля на досягнення конкретних і вимірюваних результатів.

— оптимізація ресурсів здійснюється шляхом науково обґрунтованого та раціонального розподілу фінансових, матеріальних і трудових ресурсів, що є ключовим чинником успішної реалізації довгострокової стратегії розвитку.

— ринкове позиціонування забезпечується створенням привабливої ціннісної пропозиції, яка не лише ви-

різняє підприємство серед конкурентів, а й значно посилює його стратегічні позиції на обраних сегментах ринку [12].

У сучасних умовах ведення бізнесу значну роль відіграє комп'ютеризація процесу розробки бізнес-плану, що підвищує ефективність роботи та якість підготовлених матеріалів. Застосування спеціалізованих програм, таких як Microsoft Excel, Bizplan чи LivePlan, дозволяє автоматизувати розрахунки, моделювати фінансові показники та створювати графіки для наочної візуалізації даних (табл. 3).

Це не лише полегшує підготовку бізнес-плану, але й підвищує точність прогнозування, адже аналітичні інструменти забезпечують більш обґрунтовані дані для прийняття управлінських рішень. Крім того, подібні платформи дають змогу швидко оновлювати інформацію в бізнес-плані відповідно до змін ринкової ситуації чи внутрішніх показників підприємства, що гарантує гнучкість управління та дозволяє швидко адаптувати стратегію розвитку до нових викликів.

Тобто, Microsoft Excel є універсальним інструментом для роботи з даними, тоді як Bizplan та LivePlan спеціалізуються на створенні бізнес-планів, пропонуючи готові шаблони та інструменти, що спрощують процес планування бізнесу.

Отже, Microsoft Excel виступає універсальним інструментом для роботи з даними, тоді як Bizplan і LivePlan спеціалізуються на розробці бізнес-планів, шляхом застосування готових шаблонів та вбудованих інструментів, які значно полегшують процес бізнес-планування.

Автоматизація збору та обробки даних за допомогою CRM-систем і аналітичних платформ дозволяє швидко отримувати інформацію про ринок, конкурентів та фінансові показники, що значно полегшує підготовку бізнес-плану. Такий підхід зменшує ризики, пов'язані з людським фактором, адже автоматизовані процеси мінімізують ймовірність помилок, спричинених ручним введенням даних. Крім того, висока швидкість обробки інформації є важливою перевагою, оскільки комп'ютеризовані системи забезпечують оперативне реагування на зміни ринкової кон'юнктури.

При розробці бізнес-плану важливо дотримуватися чіткої структури та логіки викладення інформації. Документ слід починати з опису загальної концепції бізнесу, аналізу ринкової ситуації, визначення цільового сегменту споживачів та конкурентного середовища, після чого переходити до фінансових розрахунків, прогнозування показників та висновків. Така подача матеріалу дозволяє швидко зрозуміти основні цілі та стратегії бізнесу. Логічна послідовність розділів забезпечує зв'язність документа і полегшує сприйняття інформації.

Для підвищення якості бізнес-плану доцільно використовувати наукову термінологію, що підвищує професійну обґрунтованість документа. Застосування методів візуалізації даних, таких як діаграми, таблиці та графіки, сприяє більш ефективному сприйняттю інформації та полегшує її аналіз. Чітка структура змісту з поділом на логічні розділи, підрозділи та абзаци покращує орієнтування у документі та підвищує його читабельність.

Під час розробки бізнес-плану важливу роль відіграють мовна політика та форматування документа, оск-

ільки вони безпосередньо впливають на сприйняття інформації інвесторами та партнерами. Критично важливими є ясність, лаконічність та обґрунтованість викладу. Точне формулювання думок і ідей допомагає уникнути непорозуміння та забезпечує легке сприйняття інформації. Лаконічність концентрує увагу на ключових аспектах бізнес-плану, а обґрунтованість викладу підвищує довіру до представлених даних і прогнозів.

Форматування документа відіграє важливу роль у підвищенні його ефективності. Логічна структура викладу, поділ на тематичні блоки та використання таблиць і схем для підкріплення аргументів сприяють кращому розумінню та привабливості бізнес-плану. Чітка організація матеріалу допомагає читачеві швидко орієнтуватися в документі, а візуальні елементи, зокрема таблиці та схеми, виконують роль ілюстрацій ключових аспектів і даних, підвищуючи їхню наочність і полегшуючи сприйняття.

Таким чином, організація структури бізнес-плану є критично важливою для його зрозумілості та ефективності. Коректно організований документ забезпечує ясне представлення інформації та полегшує її сприйняття.

На нашу думку, в сучасних умовах ведення бізнесу для організації ефективної діяльності суб'єктів господарювання важливо застосовувати різноманітні стратегії, а саме:

1. Стратегії залучення інвестицій:
 - залучення імпорт-інвестицій;
 - диверсифікація інвестиційних джерел;
 - співпраця з державними та міжнародними програмами.
2. Стратегії благодійних ініціатив та програм підтримки:
 - підтримка досліджень та інновацій;
 - освітні програми для підвищення обізнаності;
 - програми підтримки незахищених верств населення.

Інноваційні підходи у бізнес-плануванні передбачають використання сучасних методів та інструментів для розробки та реалізації бізнес-ідей, що виходять за рамки традиційних підходів. Це включає в себе застосування гнучких методологій, аналіз великих масивів даних, використання штучного інтелекту та розробку стратегій, орієнтованих на майбутнє [16].

Інноваційні рішення в бізнес-плануванні дозволяють підвищити ефективність розробки та реалізації бізнес-планів, швидко адаптуватися до змін ринкового середовища та забезпечити конкурентні переваги. На сьогоднішній день можна виділити декілька основних напрямків застосування інноваційних рішень в процесі створення бізнес-плану:

1. Використання цифрових технологій:
 - платформи для онлайн-бізнес-планування (LivePlan, BizPlan) з автоматичними розрахунками та шаблонами;
 - хмарні сервіси для спільної роботи над планом у реальному часі;
 - Big Data для аналізу ринку та прогнозування трендів.
2. Інтеграція штучного інтелекту (AI):
 - автоматичний збір та аналіз ринкових даних;
 - моделювання фінансових сценаріїв;

— генерація пропозицій щодо оптимізації витрат і підвищення прибутковості [15].

3. Адаптивне планування:

— перехід від статичних документів до живих бізнес-планів, які регулярно оновлюються;

— використання методології Agile для швидкої реакції на зміни.

4. Застосування екологічних та соціальних інновацій:

— включення у бізнес-плани концепцій сталого розвитку та ESG-показників;

— інноваційні моделі "зеленої" логістики, енергоефективного виробництва.

5. Впровадження інноваційного маркетингу:

— використання інноваційних підходів до просування продуктів та послуг, таких як influencer marketing, персоналізований маркетинг, AR/VR experience.

6. Застосування фінансових інновацій:

— використання краудфандингу та краудінвестингу як альтернативи традиційному кредитуванню;

— токенизація активів та використання блокчейн-рішень [16; 17].

Важливо враховувати, що інноваційні рішення у бізнес-плануванні повинні бути добре обґрунтовані та відповідати стратегічним цілям компанії. Їх впровадження потребує ретельного аналізу ринку, оцінки ризиків та розробки детального плану.

ВИСНОВКИ

Таким чином, створення та впровадження бізнес-плану в процесі організації підприємницької діяльності є ключовою умовою для забезпечення конкурентоспроможності, сталого зростання та інвестиційної привабливості суб'єкта господарювання. Бізнес-план також відіграє важливу роль у формуванні позитивного іміджу підприємства, підтверджуючи його надійність і професіоналізм в очах зовнішніх стейкхолдерів. Саме використання системного підходу у бізнес-плануванні дозволяє не лише обґрунтувати доцільність реалізації проєкту, але й контролювати досягнення стратегічних цілей на всіх етапах його розвитку.

Суттєвий вплив на ведення підприємницької діяльності спричиняє цифровізація багатьох процесів у ринковому середовищі і трансформації, що відбуваються, вимагають суб'єктів господарювання застосовувати сучасні інноваційні рішення при розробці бізнес-планів. До таких рішень відносяться використання цифрових технологій, інтеграція у процес планування штучного інтелекту, застосування інноваційних підходів до просування продуктів та послуг, використання краудфандингу, краудінвестингу та блокчейн-рішень для фінансування проєктів. Крім цього, для швидкого реагування на зміни зовнішнього середовища рекомендується використовувати адаптивне планування, тобто використання методології Agile, де плани та стратегії постійно переглядаються та вдосконалюються на основі зворотного зв'язку та змін у бізнес-середовищі. Замість традиційного, лінійного планування, Agile використовує короткі цикли та гнучкість, що дозволяє швидко реагувати на нові можливості та виклики.

Напрямок подальших досліджень є розробка основних аспектів інноваційної бізнес-моделі в умовах розвитку соціального підприємництва.

Література:

1. Ведерніков М., Чернушкіна О., Волянська-Савчук Л. Обґрунтування HR-стратегії у бізнес-плані компанії. Збірник наукових праць ЧДТУ. Серія "Економічні науки". 2023. Вип. 68. С. 56—72. URL: <https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/4579>

2. Кірік Т. М., Хаустова В. Є., Решетняк О. І., Іванова О. А. Напрями поліпшення якості бізнес-планів. Бізнес інформ. 2022. Вип. 7. С. 217—228.

3. Кондратюк О., Пшеничний В. Бізнес-планування в підприємницькому середовищі: теоретичний аспект. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія "Міжнародні економічні відносини та світове господарство". 2019. Вип. 26. Ч. 1. С. 90—94. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/27587>

4. Михалюк Н.І. Організація та розробка бізнес-планів на підприємстві. Львівський національний університет природокористування. Серія "Економіка АПК". 2023. № 30. С. 125—129. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlnau_econ_2023_30_21

5. Мірошниченко О.В., Приходько О.Ю., Іоргова Е.В. Бізнес-планування у сучасному підприємницькому середовищі: теоретико-прикладний аспект. Трансформаційна економіка. 2024. № 2 (07). С. 50-54. URL: <https://www.transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/100>

6. Рубанік В.В. Концептуальні засади бізнес-планування в системі управління стратегічним розвитком підприємства. Збірник наукових праць Державного університету інфраструктури та технологій. Серія "Економіка і управління". 2024. Вип. 2. С. 130—139. URL: https://cms.economics-management.e-u.edu.ua/uploads/1_20_c6bd619fa8.pdf

7. Чорний Б. Система бізнес-планування на підприємстві та її елементи. International Scientific Journal "Internauka". Series "Economic Sciences". 2024. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/42991/1/17021073233743.pdf>

8. Кваша О.С., Фоміна В.В. Бізнес-планування у діяльності організації: європейські стандарти, основні методологічні підходи та базові процедури. Економіка та суспільство. 2017. Вип. 12. С. 268—275. URL: http://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/45.pdf

9. Євтушенко В.А., Ковальова В.І., Ігнатов М.Р. Роль бізнес-планування в діяльності підприємства та міжнародні стандарти щодо його складання. Науковий вісник Одеського національного економічного університету. 2022. № 11—12. С. 89—96. DOI:10.32680/2409-9260-2022-11-12-300-301-89-96

10. Пилявець В.М., Балазюк О.Ю., Гриник О.І. Сучасна практика використання стандартів бізнес-планування в Україні. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. Серія: Економіка та управління національним господарством. 2023. Вип. 1 (38). С. 11—18. URL: <http://srd.pdaba.edu.ua:8080/bitstream/123456789/10321/1/Pyliavets.pdf>

11. Гавриш О.М., Федюнін С.А., Мартиненко М.О. Бізнес-планування та його роль в стратегічному розвит-

ку підприємств зв'язку. Економічний простір. 2020. № 156. С. 120—123.

12. Діденко Є.О., Нянчур Б.С. Бізнес-планування та його роль у стратегічному управлінні підприємством. Економіка та держава. 2016. № 12. С. 78—81.

13. Bizplan. 2025. Build Your Plan, Grow Your Business. URL: <https://www.bizplan.com/> <https://www.bizplan.com/>

14. LivePlan. 2025. Parsons N. LivePlan. Which is Better? URL: <https://www.liveplan.com/blog/planning/liveplan-vs-generative-ai-tools>.

15. Бей Г., Панченко І. Дизайн-мислення та цифрове підприємництво: інноваційні підходи до бізнес-планування в епоху цифровізації. Вісник Хмельницького національного університету. Серія "Економічні науки". 2024. №3. С. 336—342.

16. Панцер Р.В. Інновації та технології в бізнес-плануванні підприємств сфери послуг: новітні підходи та їх застосування. Вісник Університету "Україна". Серія "Економіка, менеджмент, маркетинг". 2025. № 13 (40). URL: <https://economics.com.ua/s230-innovaciyi-ta-tehnologiyi-v-biznes-planuvanni-pidpriemstv-sferi-poslug-novitni-pidhodi-ta-yih-zastosuvannya>

17. Шахно А.Ю. Стан та проблеми розвитку бізнесу в умовах інноваційної діяльності. Вісник Криворізького національного університету. 2023. Вип. 56. С. 143—152.

References:

1. Vedernikov, M., Chernushkina, O. and Volians'ka-Savchuk, L. (2023), "Justification of HR strategy in the company's business plan", Zbirnyk naukovykh prats' ChDTU. Seriya "Ekonomichni nauky", [Online], vol. 68, pp. 56—72, available at: <https://er.chdtu.edu.ua/handle/ChSTU/4579> (Accessed 5 September 2025).

2. Kirik, T. M., Khaustova, V. Ye., Reshetniak, O. I. and Ivanova, O. A. (2022), "Ways to improve the quality of business plans", Biznes inform, vol. 7, pp. 217—228.

3. Kondratiuk, O. and Pshenychnyj, V. (2019), "Business planning in the entrepreneurial environment: theoretical aspect", Naukovy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Seriya "Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo", [Online], vol. 26 (1), pp. 90—94, available at: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/27587> (Accessed 6 September 2025).

4. Mykhaliuk, N.I. (2023), "Organization and development of business plans at the enterprise", L'vivs'kyj natsional'nyj universytet pryrodokorystuvannya. Seriya "Ekonomika APK", [Online], vol. 30, pp. 125—129, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vlnau_econ_2023_30_21 (Accessed 6 September 2025).

5. Miroshnychenko, O.V., Prykhod'ko, O.Yu. and Iorhova, E.V. (2024), "Business planning in the modern business environment: theoretical and applied aspect", Transformatsijna ekonomika, [Online], vol. 2 (07), pp. 50—54, available at: <https://www.transformations.in.ua/index.php/journal/article/view/100> (Accessed 8 September 2025).

6. Rubanik, V.V. (2024), "Conceptual Foundations of Business Planning in the System of Enterprise Strategic Development Management", Zbirnyk naukovykh prats' Derzhavnoho universytetu infrastruktury ta tekhnolohij.

Seriia "Ekonomika i upravlinnia", [Online], vol. 2, pp. 130—139, available at: https://cms.economics-management.e-u.edu.ua/uploads/1_20_c6bd619fa8.pdf (Accessed 8 September 2025).

7. Chornij, B. (2024), "Business planning system at the enterprise and its elements", International Scientific Journal "Internauka". Series "Economic Sciences", [Online], available at: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/42991/1/17021073233743.pdf> (Accessed 9 September 2025).

8. Kvasha, O.S. and Fomina, V.V. (2017), "Business planning in an organization: European standards, basic methodological approaches and basic procedures", Ekonomika ta suspil'stvo, [Online], vol. 12, pp. 268—275, available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/45.pdf (Accessed 9 September 2025).

9. Yevtushenko, V.A., Koval'ova, V.I. and Ihnatov M.R. (2022), "The role of business planning in the enterprise and international standards for its preparation", Naukovy visnyk Odes'koho natsional'noho ekonomichnoho universytetu, vol. 11—12, pp. 89—96.

10. Pyliavets', V.M., Balaziuk, O.Yu. and Hrynyk, O.I. (2023), "Modern practice of using of the business-planing standards in Ukraine", Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia. Seriya: Ekonomika ta upravlinnia natsional'nym hospodarstvom, [Online], vol. 1 (38), pp. 11—18, available at: <http://srd.pdaba.edu.ua:8080/bitstream/123456789/10321/1/Pyliavets.pdf> (Accessed 12 September 2025).

11. Havrysh, O.M., Fediunin, S.A. and Martynenko, M.O. (2020), "Business planning and its role in the strategic development of telecommunications companies", Ekonomichnyj prostir, vol. 156, pp. 120—123.

12. Didenko, Ye.O. and Nianchur, B.S. (2016), "Business planning and its role in strategic management of an enterprise", Ekonomika ta derzhava, vol. 12, pp. 78—81.

13. Bizplan (2025), "Build Your Plan, Grow Your Business", available at: <https://www.bizplan.com/> (Accessed 22 September 2025).

14. LivePlan (2025), "Parsons N. LivePlan. Which is Better?", available at: <https://www.liveplan.com/blog/planning/liveplan-vs-generative-ai-tools> (Accessed 23 September 2025).

15. Panchenko, I. (2024), "Design Thinking and Digital Entrepreneurship: Innovative Approaches to Business Planning in the Digital Age", Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Seriya "Ekonomichni nauky", vol. 3, pp. 336—342.

16. Pantser, R.V. (2025), "Innovations and technologies in business planning of service sector enterprises: latest approaches and their application", Visnyk Universytetu "Ukraina". Seriya "Ekonomika, menedzhment, marketynh", [Online], vol. 13 (40), available at: <https://economics.com.ua/s230-innovaciyi-ta-tehnologiyi-v-biznes-planuvanni-pidpriemstv-sferi-poslug-novitni-pidhodi-ta-yih-zastosuvannya> (Accessed 25 September 2025).

17. Shakhno, A.Yu. (2023), "The state and problems of business development in the context of innovation", Visnyk Kryvoriz'koho natsional'noho universytetu, vol. 56, pp. 143—152.

Стаття надійшла до редакції 27.10.2025 р.

Т. О. Шматковська,
к. е. н., професор, професор кафедри обліку та оподаткування,
Волинський національний університет імені Лесі Українки
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2771-9982>
Н. М. Чиж,
к. е. н., доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Луцький національний технічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1108-4241>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.21.132

ОБЛІКОВО-ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ НА ЗАСАДАХ РОЗВИТКУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

T. Shmatkovska,
PhD in Economics, Professor,
Professor of the Department of Accounting and Taxation, Lesya Ukrainka Volyn National University
N. Chyzh,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Lutsk National Technical University

ACCOUNTING AND FINANCIAL SUPPORT OF ENTERPRISE MANAGEMENT ON THE BASIS OF DIGITIZATION DEVELOPMENT

У статті досліджено теоретико-методичні та прикладні засади обліково-фінансового забезпечення управління підприємствами в умовах цифровізації економіки. Обґрунтовано, що цифрова трансформація облікових процесів створює умови для формування оперативної та достовірної інформації, яка є базою для прийняття стратегічних і тактичних управлінських рішень. Визначено, що ключовими напрямками удосконалення системи обліково-фінансового забезпечення виступають автоматизація обліку, впровадження хмарних сервісів, застосування інтегрованих інформаційних платформ, а також використання технологій обробки великих масивів даних для фінансового аналізу. Досліджено проблеми інтеграції цифрових технологій у практику бухгалтерського обліку та фінансового управління та визначено потребу у стандартизації облікових процедур і підготовці кваліфікованих кадрів. Запропоновано концептуальний підхід до формування сучасної моделі обліково-фінансового забезпечення, яка базується на принципах цифрової інтеграції.

The purpose of the article is to determine the principles of improving the accounting and financial support of enterprise management based on digitalization to increase the efficiency of management decisions and ensure the transparency of financial processes. The research methodology is associated with the use of a systemic approach, which allows for a comprehensive consideration of the accounting and financial support of enterprise management in the context of digitalization. To achieve the set goal, methods of analysis and synthesis were used — to generalize scientific approaches to the integration of digital technologies into accounting processes, induction and deduction — to form conclusions regarding the impact of digitalization on financial management. Economic and statistical methods were also used to assess the development trends of digital tools in the field of accounting and finance, as well as the method of comparative analysis to identify the advantages and risks of implementing information systems. The theoretical basis of the study is modern scientific publications, regulatory legal acts in the field of digital transformation of enterprises. The article examines the theoretical, methodological and applied

principles of accounting and financial support for enterprise management in the context of digitalization of the economy. It is substantiated that the digital transformation of accounting processes creates conditions for the formation of operational and reliable information, which is the basis for making strategic and tactical management decisions. It is determined that the key areas of improvement of the accounting and financial support system are accounting automation, the implementation of cloud services, the use of integrated information platforms, and the use of technologies for processing large data sets for financial analysis. The problems of integrating digital technologies into the practice of accounting and financial management are investigated and the need for standardization of accounting procedures and training of qualified personnel is identified. A conceptual approach to the formation of a modern model of accounting and financial support, which is based on the principles of digital integration, is proposed.

Ключові слова: обліково-фінансове забезпечення, цифровізація, управління підприємством, обліково-аналітичне забезпечення, фінансовий аналіз, автоматизація, інформаційні технології, сталий розвиток, інклюзивний розвиток.

Key words: accounting and financial support, digitalization, enterprise management, accounting, accounting and analytical support, financial analysis, automation, information technology, sustainable development, inclusive development.

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

Сучасна парадигма управління підприємствами далі більше залежить від якісного обліково-фінансового забезпечення, яке виступає інформаційним фундаментом для прийняття рішень. Однак класичні моделі обліку та фінансового аналізу, що формувалися десятиліттями, нині втрачають свою ефективність через прискорену цифровізацію бізнес-середовища. Відтак, підприємства стикаються із ситуацією, коли традиційні підходи до збору, обробки та представлення фінансової інформації не відповідають потребам швидкозмінних ринкових умов. Це створює асиметрію інформації між управлінським апаратом та реальними фінансовими потоками, обмежує здатність керівництва оперативно реагувати на виклики та підвищує ризики неефективного використання ресурсів.

В умовах цифрової економіки, коли швидкість і достовірність даних стають вирішальними, проблема полягає не лише у фіксації фінансових показників, але й у трансформації всієї системи обліково-фінансового забезпечення у напрямку інтеграції з цифровими платформами та автоматизованими системами управління. При цьому ключовою проблемою виступає забезпечення балансу між точністю даних, швидкістю їх обробки та здатністю інтегрувати багатовимірні інформаційні потоки в єдине управлінське поле.

За таких умов додатково постає необхідність стандартизації та уніфікації облікових процесів у цифровому середовищі. Наявні методики не завжди враховують специфіку використання хмарних сервісів чи систем штучного інтелекту для аналітики. Це породжує ризики зниження прозорості та проблеми з достовірністю фінансової звітності. Як наслідок — управлінські рішення можуть прийматися на основі фрагментованої або неповної інформації, що суперечить принципам стратегічної стійкості бізнесу.

Отже, зазначені проблеми обумовлюють актуальність дослідження сучасної концепції обліково-фінансового забезпечення, здатної відповідати викликам цифрової трансформації. Адже лише таким чином можливо забезпечити конкурентоспроможність підприємств у нових умовах глобальної економіки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасні дослідження з питань обліково-фінансового забезпечення управління підприємствами на засадах цифровізації свідчать про формування підходів, які поєднують фінанси, бухгалтерський облік, інформаційні технології та управлінські рішення.

Зокрема у працях М. І. Дзямучича [1; 2; 3] досліджується еволюція наукових підходів від вивчення сутності електронних грошей як нового елементу фінансової системи, до цифровізації сучасного бізнес-середовища. При цьому автор визначає роль цифрових технологій у зміцненні євроінтеграційних процесів. В даному контексті доцільно також відзначити роботу О. А. Урбан [7], у якій розглядається концепція сталого розвитку, що закладає основи для формування обліково-фінансових механізмів у глобалізованій економіці. Натомість у дослідженні М. І. Карліна [4] висвітлюється специфіка банківських інновацій в умовах цифрової економіки. Дослідник стверджує, що впровадження фінтех-рішень та інноваційних банківських сервісів істотно трансформують усю систему обліково-фінансового забезпечення.

Також варто звернути увагу на роботу Р. І. Содоми [5], яка аналізує розвиток платіжних систем у контексті цифровізації, наголошуючи на важливості їх прозорості та безпеки. Проблема цифровізації платіжних систем України розглянута і у дослідженні В. М. Якубів [15]. Авторка на основі міжнародних стандартів і технологічних рішень підкреслює потребу інтеграції цифрових платформ у фінансовий облік та звітність.

Окремої уваги заслуговує праця М. Патути [6], присвячена особливостям бухгалтерсько-го обліку у воєнний час. Автор демонструє, що цифрові інструменти здатні забезпечити гнучкість облікових процедур і зменшити ризики втрати даних у кризових умовах, що на-пряму корелює із завданням посилення над-ійності обліково-фінансового забезпечення.

Крім того, у працях Ю. О. Чалюк [8; 9; 10; 11] простежується осмислення цифровізації як соціально-економічного феномену та її впли-ву на ринок праці. Авторка на основі дослід-ження соціальних послуг визначає нові викли-ки для обліково-фінансових моделей у со-ціально орієнтованому бізнесі. При цьому на основі дослідження індексної оцінки соціаль-но-економічної динаміки формується ширший контекст розуміння трансформації облікових і фінансових механізмів під впливом цифрових технологій.

Разом з тим, О. О. Яценко [12; 13] піднімає проблематику інформаційного шуму та марке-тингових інструментів його подолання, а також способів позиціонування брендів в умовах інформаційного перевантаження, чим розкри-ває важливу сторону цифровізації — пробле-му обробки надлишкових даних, яка стає ак-туальною і для фінансового аналізу. А у дослідженні А. Розказова [14] розглянуто впровадження моделі СОМ-В у підготовку державних службовців, що демон-струє приклад застосування інноваційних моделей у сфері управління, що перегукується з концепціями циф-рової трансформації у бізнес-середовищі.

Таким чином, наявні наукові напрацювання свідчать про те, що обліково-фінансове забезпечення в умовах цифровізації перебуває на перетині кількох наукових напрямів, що дає змогу сформувати цілісне бачення ролі цифрових інструментів у забезпеченні стратегічної ефективності управління підприємствами.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є визначення принципів удосконален-ня обліково-фінансового забезпечення управління підприємствами на засадах цифровізації для підвищен-ня ефективності управлінських рішень і забезпечення прозорості фінансових процесів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Цифрова трансформація облікових процесів сут-тєво змінює механізми формування та використання фінансової інформації, створюючи принципово нові умови для управління підприємствами. Традиційні мо-делі обліку часто базуються на періодичному зборі та узагальненні даних, що неминуче призводить до ча-сових лагів між виникненням події та її відображен-ням у фінансових звітах [15]. У результаті керівницт-во отримує інформацію із затримкою, яка може зни-зити актуальність прийнятих рішень. Втім, сучасні цифрові технології дозволяють подолати ці обмежен-ня завдяки автоматизації облікових операцій та ви-

Таблиця 1. Напрями вдосконалення системи обліково-фінансового забезпечення підприємств в умовах розвитку цифровізації

Напрямок удосконалення	Сутнісна характеристика	Результати
Автоматизація обліку	Використання спеціалізованого програмного забезпечення для скорочення ручних операцій та мінімізації помилок	Зростання точності даних, зниження витрат часу, підвищення ефективності облікових процедур
Впровадження хмарних сервісів	Перехід до зберігання та обробки даних у віддалених безпечних середовищах з доступом у режимі реального часу	Гнучкість доступу до інформації, зменшення витрат на інфраструктуру, підвищення мобільності управління
Застосування інтегрованих інформаційних платформ	Об'єднання фінансових і операційних даних у єдиному середовищі для комплексного управління	Прозорість інформаційних потоків, підвищення узгодженості управлінських рішень, можливість стратегічного планування
Використання технологій обробки великих масивів даних для фінансового аналізу	Аналіз структурованих і неструктурованих даних для виявлення закономірностей, прогнозування ризиків і формування сценаріїв розвитку	Поглиблений фінансовий аналіз, підвищення якості прогнозів, підтримка стратегічних і тактичних рішень

Джерело: власні узагальнення на основі [3; 6].

користанню аналітичних інструментів у режимі реаль-ного часу.

Важливим аспектом при цьому є достовірність інформації. Використання хмарних платформ, блок-чейн-рішень та систем автоматизованого контролю мінімізує ризики помилок і фальсифікацій, забезпечу-ючи високий рівень прозорості фінансових даних. Це, у свою чергу, зменшує інформаційну асиметрію між влас-никами, менеджментом і зовнішніми стейкхолдерами [1]. В умовах конкурентного ринку саме якість і швидкість інформаційних потоків визначають спро-можність підприємства до стратегічного маневрування. Тому оперативність цифрових систем дозволяє менеджменту підприємств не лише відстежувати поточний фінансовий стан, але й моделювати сценарії розвитку та прогнозувати наслідки управлінських рішень. Таким чином, цифрова трансформація обліку формує середо-вище, де дані стають ключовим ресурсом стратегічного розвитку суб'єкта господарювання.

В таких умовах виникає потреба поєднання точності даних із швидкістю їх обробки та аналітичною цінністю для управління, що визначає ключові напрями удоско-налення системи обліково-фінансового забезпечення [8]. При цьому насамперед йдеться про автоматизацію облікових процедур. Наступним напрямом є впровад-ження інтегрованих цифрових платформ, здатних об-'єднувати фінансові та операційні дані в єдину інфор-маційну систему. Важливу роль також відіграє викори-стання аналітичних інструментів для оцінки ризиків і сценарного планування. Усе це формує основу для які-сно нового рівня управлінських рішень (табл. 1).

Як бачимо, узагальнення представлених напрямів демонструє, що цифровізація обліково-фінансового забезпечення уже зараз виходить за межі суто техніч-ної модернізації і перетворюється на стратегічний ре-

курс розвитку підприємства. При цьому поєднання автоматизації, хмарних сервісів та інтегрованих платформ дозволяє підвищити ефективність облікових процесів та забезпечити принципово нову якість управлінської інформації [2]. Таким чином формується підґрунтя для переходу від таких систем управління, у яких фінансова аналітика виступає не інструментом фіксації результатів, а рушійною силою формування майбутніх стратегій. На основі цього в системі управління підприємством виникає можливість побудови специфічної моделі обліково-фінансового забезпечення його господарської діяльності.

Разом з тим, необхідно зазначити, що інтеграція цифрових технологій у практику бухгалтерського обліку та фінансового управління супроводжується низкою системних проблем, які обмежують повноцінне використання їхнього потенціалу. Насамперед йдеться про нерівномірність технологічної готовності підприємств, коли великі компанії мають доступ до сучасних цифрових рішень, тоді як середній і малий бізнес часто обмежується фрагментарними інструментами, які не забезпечують комплексної трансформації.

Значною проблемою в даному аспекті є відсутність уніфікованих стандартів цифрової звітності та єдиних підходів до регламентації використання інноваційних інструментів, що створює ризики несумісності систем і ускладнює інтеграцію даних у єдине інформаційне середовище. Додаткову складність становлять питання кібербезпеки, адже цифровізація розширює коло потенційних загроз, що потребує значних інвестицій у захист інформації. Водночас існує і проблема кадрового забезпечення, оскільки на практиці рівень цифрових компетенцій бухгалтерів і фінансових менеджерів часто відстає від темпів технологічних змін. Відповідно, системне ускладнення аналітичних моделей і збільшення обсягів даних вимагають від аналітиків нових підходів до інтерпретації результатів, адже надлишок інформації без належної структуризації може перетворитися з активу на джерело управлінських помилок [6].

Отже, можна стверджувати про необхідність формування концептуального підходу до сучасної моделі обліково-фінансового забезпечення. Така необхідність зумовлена тим, що цифровізація в даний час не є лише інструментом технічного вдосконалення обліково-аналітичних процесів, а фундаментально змінює саму логіку управління підприємством [4]. Відповідно, в умовах динамічного ринкового середовища лише ефективна інтеграція фінансових і облікових процесів із цифровими платформами дозволяє створити єдину інформаційну систему, у якій дані стають не просто звітним матер-

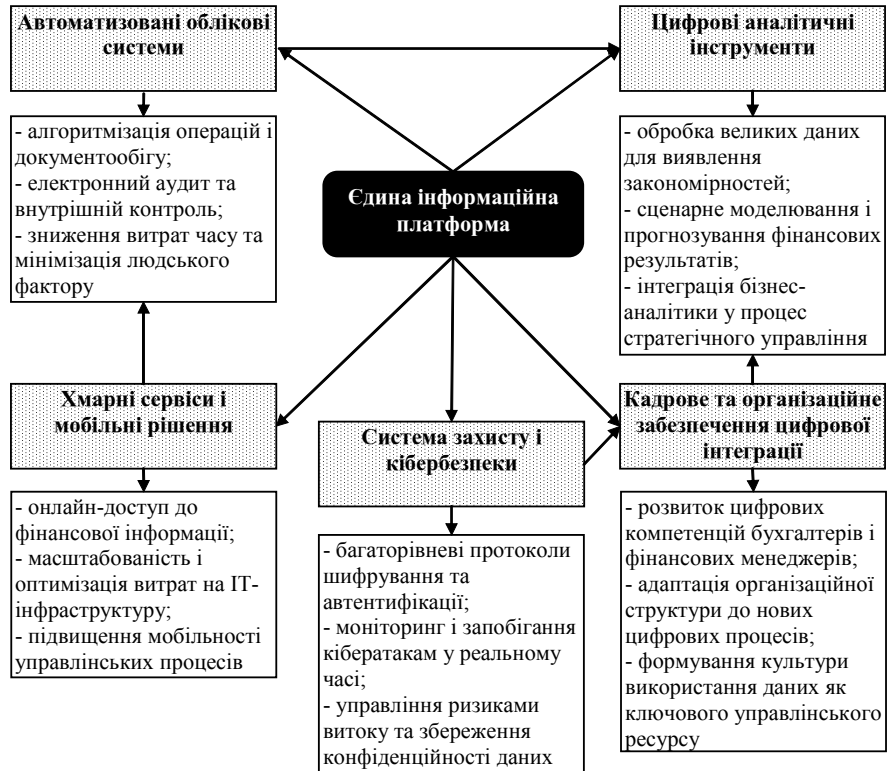


Рис. 1. Модель обліково-фінансового забезпечення діяльності підприємств на принципах цифрової інтеграції

Джерело: власна розробка.

іалом, а основою для формування конкурентних переваг (рис. 1).

Як бачимо, запропонована модель дозволяє підняти обліково-фінансове забезпечення на якісно новий рівень, де інформація трансформується з інструмента ретроспективної звітності у стратегічний актив управління. При цьому її ефективність полягає у здатності забезпечити безперервність інформаційних потоків, оперативність аналітики та зниження ризиків, що формує середовище для прийняття рішень з високим рівнем обґрунтованості та мінімізованою невизначеністю. Як наслідок — підприємства зможуть отримати стійкі конкурентні переваги, що сприятиме зміцненню їх фінансової стабільності та здатності до трансформації на засадах цифрової економіки.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, приходимо до висновку що обліково-фінансове забезпечення, реалізоване на принципах цифрової інтеграції стає одним із ключових чинників стратегічної стійкості підприємств у нових економічних реаліях. Трансформація облікових процесів забезпечує швидкість та прозорість інформаційних потоків і формує основу для багатовимірної аналітики, яка дозволяє управляти ризиками, прогнозувати фінансові результати та підвищувати якість управлінських рішень. Саме тому цифрові інструменти змінюють традиційну роль бухгалтерського обліку, переводячи його з функції фіксації минулих подій у площину активного управлінського ресурсу. В даному контексті можна стверджувати,

що ефективність системи вимірюється не лише зниженням витрат чи швидкістю формування звітності, а й здатністю створювати інформаційне середовище для довгострокового розвитку бізнесу. Тому побудова моделі обліково-фінансового забезпечення на принципах цифрової інтеграції є необхідною умовою формування конкурентних переваг та зміцнення фінансової стабільності підприємств у глобальній цифровій економіці.

Література:

1. Дзямулич М. І. Сутність електронних грошей в сучасній фінансовій системі. Економічні науки. Серія "Облік та фінанси". 2010. № 7 (25). Ч. 4. С. 181—185.
2. Дзямулич М. І., Рейкін Ю. Ю. Цифровізація бізнес-середовища транскордонних регіонів України та Польщі в рамках євроінтеграції. Цифрова економіка та економічна безпека. 2024. № 5 (14). С. 248—252.
3. Дзямулич М. І., Чиж Н. М. Страхування інвестицій та диверсифікація інвестиційних ризиків. "Економічні науки". Серія "Облік і фінанси". 2013. № 10 (37). С. 21—26.
4. Карлін М., Шматковська Т., Борисюк О. Банківські інновації в умовах формування цифрової економіки. Економіка та суспільство. 2021. № 27.
5. Содома Р. І., Агрес О. Г., Шматковська Т. О. Платіжні системи в умовах діджиталізації. Вісник ЛНАУ. 2020. № 27. С. 75—82.
6. Патута М., Шматковська Т. Особливості бухгалтерського обліку в умовах воєнного стану в Україні. Галицький економічний вісник. 2022. № 4. С. 53—63.
7. Урбан О. А., Дзямулич М. І., Чиж Н. М. Концепція сталого розвитку в умовах глобалізації світової економіки. Економічний форум. 2023. № 2. С. 47—52.
8. Чалюк Ю. О. Діджиталізація як соціально-економічний феномен та драйвер сталого розвитку. Сталый розвиток економіки. 2025. № 4 (55). С. 122—128.
9. Чалюк Ю. О. Індексна оцінка соціально-економічної динаміки. Підприємництво та інновації. 2023. № 29. С. 45—52.
10. Чалюк Ю. О. Соціальні послуги в умовах соціалізації глобальної економіки: теорія та практика: монографія. Київ: КНЕУ, 2022. 320 с.
11. Чалюк Ю. О. Сучасні тенденції розвитку ринку праці в умовах цифровізації економіки. Підприємництво та інновації. 2023. № 26. С. 70—79.
12. Ященко О. О. Інформаційний шум та маркетингові інструменти для його подолання. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2024. № 4 (40). С. 151—157.
13. Ященко О. О. Маркетинг в умовах інформаційного перевантаження: як брендам виділитися в епоху надлишку даних. Економіка та суспільство. 2024. № 72.
14. Rozskazov A. G., Chaliuk Y. O., Anishchenko V. O., Smal I., Matviichuk O. Implementing of the COM-B model in in-service training of civil servants as a prerequisite for effective public governance. Academic Journal of Interdisciplinary Studies. 2021. Vol. 10(3). Pp. 241-252.
15. Yakubiv V., Sodoma R., Shmatkovska T., Dziamulych M., Brodska I. Digitalization of Payment Systems in Ukraine. International Journal of Recent Technology and Engineering. 2020. Vol. 8 (5). Pp. 4590—4596.

References:

1. Dziamulych, M. I. (2010), "The essence of electronic money in the modern financial system", *Ekonomichni nauky. Seria "Oblik ta finansy"*, vol. 7 (25), part 4, pp. 181—185.
2. Dziamulych, M. I. and Reikin, Yu. Yu. (2024), "Digitalization of the business environment of cross-border regions of Ukraine and Poland within the framework of European integration", *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, vol. 5 (14), pp. 248—252.
3. Dziamulych, M. I. and Chyzh, N. M. (2013), "Investment insurance and diversification of investment risks". *Ekonomichni nauky. Seria "Oblik ta finansy"*, vol. 10 (37), pp. 21—26.
4. Karlin, M. Shmatkovska, T. and Borysyuk, O. (2021), "Banking innovations in the conditions of the digital economy formation", *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 27.
5. Patuta, M., and Shmatkovska, T. (2022), "Peculiarities of accounting under martial law in Ukraine", *Galytskiy ekonomichnyi visnyk*, vol. 77 (4), pp. 53—63.
6. Sodoma, R. I., Agres, O. G. and Shmatkovska, T. O. (2020), "Payment systems in the conditions of digitalization", *Visnyk LNAU*, vol. 27. pp. 75-82.
7. Urban, O. A., Dziamulych, M. I. and Chyzh, N. M. (2023), "The concept of sustainable development in the conditions of globalization of the world economy", *Ekonomichnyi forum*, vol. 2, pp. 47—52.
8. Chaliuk, Yu. O. (2025), "Digitalization as a socio-economic phenomenon and a driver of sustainable development", *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 4 (55), pp. 122—128.
9. Chaliuk, Yu. O. (2023), "Index assessment of socio-economic dynamics", *Pidpryemnytstvo ta innovatsii*, vol. 29, pp. 45—52.
10. Chaliuk, Yu. O. (2022), *Sotsialni posludy v umovakh sotsializatsii hlobalnoi ekonomiky [Social services in the context of socialization of the global economy: theory and practice]*, KNEU, Kyiv, Ukraine.
11. Chaliuk Yu. O. (2023), "Modern trends in the development of the labor market in the conditions of digitalization of the economy", *Pidpryemnytstvo ta innovatsii*, vol. 26, pp. 70—79.
12. Iashchenko, O. O. (2024), "Information noise and marketing tools to overcome it", *Ekonomichnyi chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*, vol. 4 (40), pp. 151—157.
13. Iashchenko, O. O. (2025), "Marketing in the conditions of information overload: how brands can stand out in the era of data overload", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 72.
14. Rozskazov, A. G., Chaliuk, Y. O., Anishchenko, V. O., Smal, I. and Matviichuk, O. (2021), "Implementing of the COM-B model in in-service training of civil servants as a prerequisite for effective public governance", *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, vol. 10 (3), pp. 241—252.
15. Yakubiv, V., Sodoma, R., Shmatkovska, T., Dziamulych, M., and Brodska, I. (2020), "Digitalization of Payment Systems in Ukraine", *International Journal of Recent Technology and Engineering*, vol. 8 (5). pp. 4590—4596.

Стаття надійшла до редакції 15.10.2025 р.

*В. М. Бондаренко,
к. е. н., с. н. с., доцент кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту,
ДВНЗ "Ужгородський національний університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9736-7789>*

*І. В. Задорожна,
к. е. н., доцент, доцент кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту,
ДВНЗ "Ужгородський національний університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4491-6427>*

*В. В. Зеліч,
к. е. н., доцент, доцент кафедри бізнес-адміністрування, маркетингу та менеджменту,
ДВНЗ "Ужгородський національний університет"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3494-1226>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.21.137

ГІБРИДНІ ТА ПРОЄКТНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ ПІДПРИЄМСТВ ТА АНАЛІЗ ЇХ ЕФЕКТИВНОСТІ

*V. Bondarenko,
PhD in Economics, Senior researcher, Associate Professor of the Department of Business Administration,
Marketing, and Management, State Higher Educational Institution "Uzhhorod National University"*

*I. Zadorozhna,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Business Administration, Marketing and Management,
State Higher Educational Institution "Uzhhorod National University"*

*V. Zelich,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Business Administration, Marketing and Management,
State Higher Educational Institution "Uzhhorod National University"*

HYBRID AND PROJECT MANAGEMENT MODELS OF ENTERPRISE BUSINESS PROCESSES AND ANALYSIS OF THEIR EFFICIENCY

Сучасні самостійні господарчі суб'єкти функціонують у середовищі постійних трансформацій, де швидкість змін, висхідна конкуренція та динаміка ринкових відносин вимагають від управлінських систем високої адаптивності й гнучкості. Традиційні моделі управління бізнес-процесами, зокрема процесно-орієнтовані підходи, що передбачають жорстку архітектуру взаємопов'язаних завдань і заходів, а також забезпечують стабільність і передбачуваність діяльності, дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними для забезпечення сталого розвитку підприємств. Це актуалізує потребу переходу до нових підходів щодо впорядкування системи взаємопов'язаних елементів, які забезпечують цілеспрямоване управління діяльністю підприємства з метою досягнення визначених цілей. Серед таких напрямів виокремлюють поєднання різних управлінських практик, у результаті якого формується специфічна проєктна архітектоніка моделей управління бізнес-процесами, а також гібридна архітектоніка, що інтегрує процесний і проєктний підходи. Відтак метою досліджен-

ня є обґрунтування теоретичних і методичних засад застосування гібридних та проєктних моделей управління бізнес-процесами підприємств, а також розроблення підходів до оцінювання їхньої ефективності з урахуванням специфіки гібридизації та проєктного профілю управлінських систем. Методичні засади впровадження гібридних та проєктних моделей передбачають поетапне застосування системних рішень, які забезпечують баланс між стабільністю операційної діяльності, гнучкістю управління та адаптивністю стратегічних пріоритетів підприємства. Окреслені засади передбачають систематизований комплекс кроків, що охоплює діагностику бізнес-процесів підприємства з метою виявлення їхніх сильних і слабких сторін; класифікацію та відбір процесів з урахуванням їхньої значущості й пріоритетності; формування гібридної та проєктної управлінської архітектури; розроблення системи універсальних показників ефективності; використання цифрових технологій для моніторингу, координації та автоматизації процесів; орієнтацію на гнучкі й проєктні управлінські підходи; застосування механізмів зворотного зв'язку й удосконалення, що забезпечують безперервний розвиток і підвищення результативності системи управління. Основою дієвості окресленого методичного підходу є оцінювання ефективності бізнес-процесів за підходами, що інтегрують багатовимірні показники результативності, враховуючи фінансові, ресурсні, організаційні та інноваційні аспекти.

Modern independent economic entities operate in an environment of constant transformation, where the pace of change, competition, and the dynamics of market relations require high adaptability and flexibility from management systems. Traditional business process management models, specifically process-oriented approaches that provide rigidity in the architecture of interrelated tasks and activities, stability, and predictability of operations, increasingly prove to be insufficiently effective for ensuring sustainable enterprise development. This underscores the need to transition to new approaches for organizing a system of interrelated elements that ensure purposeful management of activities to achieve set objectives. Among these directions is the combination of various management practices, which results in the formation of a specific project-based architecture of business process management models, as well as a hybrid architecture that integrates process-oriented and project-oriented approaches. Accordingly, the purpose of this study is to substantiate the theoretical and methodological foundations for applying hybrid and project-based business process management models in enterprises, as well as to develop approaches for assessing their effectiveness, taking into account the specifics of hybridization and the project-oriented profile of management systems. The methodological foundations for implementing hybrid and project-based models involve the phased application of systemic solutions that ensure a balance between the stability of operational activities, the flexibility of project management, and the adaptability of strategic priorities. These foundations define systematic steps, including diagnosing enterprise business processes, classifying and selecting processes based on their significance and priority, forming a hybrid and project-based management architecture that combines operational and innovative initiatives, developing a system of universal performance indicators, using digital technologies for monitoring, coordination, and process automation, focusing on flexible and project-oriented management approaches, and applying feedback and improvement mechanisms that ensure continuous enhancement of the management system. The effectiveness of this methodological approach is grounded in the evaluation of business process performance, which in hybrid and project-based models should be carried out using approaches that integrate multidimensional performance indicators, considering financial, resource, organizational, and innovative aspects.

Ключові слова: процесно-орієнтовані підходи; бізнес-процес; система управління; ефективність; універсальні показники ефективності.

Key words: process-oriented approaches; business process; management system; efficiency; universal performance indicators.

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

Сучасні самостійні господарчі суб'єкти функціонують у середовищі постійних трансформацій, де швидкість змін, висхідна конкуренція та динаміка ринкових відносин вимагають від управлінських систем високої адаптивності та гнучкості. Традиційні моделі уп-

равління бізнес-процесами, зокрема процесно орієнтовані підходи, що характеризуються жорсткою архітектурою взаємопов'язаних завдань і заходів, а також забезпечують стабільність і передбачуваність діяльності, дедалі частіше виявляються недостатньо ефективними для забезпечення сталого розвитку підприємств.

Це актуалізує потребу переходу до нових підходів щодо впорядкування системи взаємопов'язаних елементів — структур, органів, посад, функцій і методів, —

які забезпечують цілеспрямоване управління діяльністю підприємства з метою досягнення визначених цілей. Серед таких напрямів виокремлюють поєднання різних управлінських практик, у результаті якого формується специфічна проєктна архітектура моделей управління бізнес-процесами, а також гібридна архітектура, що інтегрує процесний і проєктний підходи.

За наявними дослідженнями провідних консалтингових компаній, таких як McKinsey & Company, Boston Consulting Group (BCG), Bain & Company, Deloitte, PwC, EY та KPMG, фокус моделей управління на гібридності та проєктності дозволяє поєднувати стабільність функціональних процесів із гнучкістю проєктного підходу та адаптивністю гібридного менеджменту.

Це створює потенціал для більш ефективного використання ресурсів та підвищення результативності досягнення визначених цілей і очікуваних результатів. Водночас така специфічна комбінація потребує розробки нових підходів до оцінки ефективності бізнес-процесів, оскільки класичні методи аналізу не завжди адекватно відбивають всі особливості створення вартості та цінності у межах проєктних і гібридних структур.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Зауважимо, що окремі проблеми управління бізнес-процесами підприємств досліджували такі науковці, як Артюх О., Чернишова Л., Коптєва Г. М., Тігарєва В. А., Станкевич І. В. Зокрема, у своїх працях вони розглядали питання удосконалення підходів до моделювання бізнес-процесів, визначення їх ролі у підвищенні ефективності діяльності самостійних господарчих суб'єктів, а також формування методичних інструментів для їх аналізу та оптимізації.

Разом із тим проблематика формування теоретичних і методичних засад застосування гібридних та проєктних моделей управління бізнес-процесами підприємств, а також розроблення підходів до оцінювання їхньої ефективності з урахуванням специфіки гібридизації та проєктного профілю управлінських систем, наразі не отримала належного висвітлення у науковій літературі. Це призводить до виникнення низки теоретичних і практичних прогалин, зокрема у сфері розроблення комплексних методик адаптації бізнес-процесів до динамічних умов ринкового середовища, ускладнює формування універсальних критеріїв оцінювання ефективності управління та обмежує можливості впровадження інноваційних управлінських моделей на практиці.

Таким чином, актуальність дослідження полягає у виявленні теоретичних та методичних особливостей, властивих гібридним і проєктним моделям управління бізнес-процесами, а також у визначенні методологічних засад оцінки їх ефективності для подальшого практичного застосування на підприємствах різних галузей.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є обґрунтування теоретичних і методичних засад застосування гібридних та проєктних моделей управління бізнес-процесами підприємств, а також розроблення підходів до оцінювання їхньої ефек-

тивності з урахуванням специфіки гібридизації та проєктного профілю управлінських систем.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Зазначимо, що сучасні формати моделей управління бізнес-процесами підприємств не виникли одномоментно. Їх формування є результатом тривалої та складної еволюції управлінських підходів.

Фактично, еволюційна гілка підходів до управління бізнес-процесами бере свій початок у 1950—1960-х рр. і пов'язана з появою перших методів управління проєктами, зокрема CPM, розробленого Морганом Р. Вокером (DuPont) та Джеймсом Е. Келлі (Remington Rand) у 1950-х рр., та PERT, створеного фахівцями компанії Buz, Allen and Hamilton у 1957-1958 рр. Ці методи були призначені для реалізації унікальних завдань із чітко визначеними строковими та ресурсними обмеженнями.

Зауважимо, що хоча в той період домінувало функціональне управління, паралельно формувалися основи майбутнього процесного мислення. Функціональна структура добре підходила для контролю окремих підрозділів, але виконання складних завдань вимагало координації між різними відділами. Ця потреба спричинила появу міжфункціональних потоків робіт, які стали першими прототипами сучасних "бізнес-процесів".

У 1970—1980-х рр. розвивалися стандартизовані системи управління проєктами, зокрема інструменти планування, контролю та координації робіт. Це створило підґрунтя для теоретичного окреслення терміна "бізнес-процес" як усталеної послідовності взаємопов'язаних операцій, спрямованих на досягнення конкретного результату [6].

У 1980-1990-х рр. активно розвивалися концепції Total Quality Management та Business Process Reengineering, які закріплювали процесний підхід у менеджменті та створювали передумови для формування гібридних моделей управління (шляхом поєднання елементів процесного та проєктного підходів, стандартизації процедур і підвищення ефективності управлінських рішень). Ці моделі, забезпечуючи стабільність операційної діяльності та певну гнучкість у реалізації стратегічних і інноваційних ініціатив, обумовили широке застосування терміна "бізнес-процес". Зокрема, він вкорінився в проєктних моделях управління, оскільки передбачав організацію, оптимізацію процесів у формі взаємопов'язаних проєктів та їхню інформаційну підтримку (зумовлену тимчасовістю та орієнтацією на ефективність виконання проєктних завдань).

Подальша еволюція, що тривала з 1990-х р. сприяла появі адаптивних практик управління. Agile-методології акцентували увагу на ітеративності, гнучкості та здатності швидко реагувати на зміни в бізнес-середовищі. У цьому контексті термін "бізнес-процес" набув ширшого значення: він став не лише описом послідовності дій, операцій або проєктів, а й інструментом для моделювання, аналізу та адаптації діяльності підприємства.

Загальні особливості формування новітніх проєктних та гібридних моделей управління бізнес-процесами підприємств наведені на рис. 1.

У цьому контексті зміст теоретичних засад формування гібридних та проєктних моделей управління бізнес-процесами підприємств ґрунтується на поєднанні

Основа підходу: фокус на впорядковану послідовність взаємопов'язаних дій або кроків, що виконуються за участю певних ресурсів і відповідальних виконавців з метою досягнення конкретного результату або створення цінності для організації чи її клієнтів.



Рис. 1. Використання терміну "бізнес-процес" у межах проєктних та гібридних моделей управління бізнес-процесами підприємств

Примітка

* Мета: формування чіткого уявлення про механізм функціонування підприємства.

** Мета: оптимізація окремих бізнес-процесів через реалізацію тимчасових, цільових проєктів із акцентом на ефективності виконання проєктних завдань.

*** Мета: забезпечення балансу між ефективністю операційної діяльності, гнучкістю впровадження змін та реалізацією інноваційних ініціатив.

Джерело: сформовано на основі [3; 7; 9].

практик адаптивності та принципів класичного процесного й проєктного підходів до менеджменту (див. табл. 1).

Термін "класичність" у контексті процесного та проєктного підходів позначав традиційні, добре відпрацьовані та формалізовані методи управління, які характеризуються чіткою структурою, стандартизованими підходами та нормативами. Натомість терміни "адаптивність" та "сучасність" відбивають здатність управлінської системи гнучко реагувати на зміни зовнішнього середовища, оперативно коригувати стратегії та дії, а також ефективно інтегрувати нові практики для досягнення поставлених цілей.

Враховуючи зазначене, у теорії "проєктність" моделей управління бізнес-процесами полягає у створенні такої архітектури, за якої поточна операційна діяльність підприємства органічно інтегрується з окремими процесами, що виникли на основі розвитку класичних методів управління проєктами. Наприклад, виробниче підприємство, яке здійснює серійний випуск продукції, може реалізовувати впровадження нових технологічних

ліній або вихід на новий ринок через проєкти із тимчасовими командами, сформованими з представників різних підрозділів. Такий підхід дозволяє поєднати стабільність операційної діяльності з гнучкістю та адаптивністю при реалізації інноваційних чи стратегічних ініціатив.

Гібридність моделей управління бізнес-процесами полягає у формуванні архітектури, де поточна операційна діяльність підприємства органічно поєднується з інноваційними та стратегічними ініціативами у форматі проєктів. Наприклад, виробниче підприємство, що здійснює серійний випуск продукції, організовує основні процеси за класичною процесною моделлю (планування виробництва, постачання, контроль якості, збут). Також можливий новий перехід до гібридності через взаємодію функціональних структур із проєктними командами, формування змішаних механізмів прийняття рішень та використання сучасних інформаційних технологій для координації дій. У результаті формується змішана управлінська система, в якій операційні процеси забезпечують стабільність і прибутковість

діяльності підприємства, тоді як проєктні ініціативи спрямовані на розвиток, впровадження інновацій та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

Щодо методичних засад застосування гібридних і проєктних моделей управління бізнес-процесами підприємств, зауважимо, що вони мають забезпечувати поетапне впровадження системних рішень, які дозволяють досягти балансу між стабільністю операційної діяльності, гнучкістю управління та адаптивністю стратегічних пріоритетів.

Аналіз методичних засад застосування гібридних і проєктних моделей управління бізнес-процесами дозволяє зробити висновок, що їх зміст визначається низкою ключових положень (див. табл. 2). Серед них слід виділити: діагностику бізнес-процесів підприємства (для виявлення їх сильних і слабких сторін); класифікацію та відбір бізнес-процесів з урахуванням їх значущості та пріоритетності; формування гібридної та проєктної управлінської архітектури, що поєднує операційні та інноваційні ініціативи; розробку системи універсальних

Таблиця 1. Принципи формування гібридних та проектних моделей управління бізнес-процесами підприємств

Класичні принципи застосування (формулюють бізнес-процеси, що не лише традиційні, добре відпрацьовані, але і формалізовані)		Сучасні принципи формування (формулюють бізнес-процеси, що гнучкі, адаптивні та здатні швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища)	
процесного підходу*	проектного підходу**	проектних моделей управління бізнес-процесами***	гібридних моделей управління бізнес-процесами***
Системність за якої бізнес-процеси розглядаються як взаємопов'язані елементи системи управління. Цілеспрямованість, за якої кожен бізнес-процес спрямований на досягнення результатів або цілей. Стандартизація, за якої бізнес-процеси формалізуються і стандартизуються. Оптимізація за якої впроваджуються механізми аналізу і періодичного вдосконалення бізнес-процесів.	Цілісність і унікальність за якої кожен проект має конкретну мету і результат. Обмеженість ресурсів і часу за якої проект реалізується у встановлені строки з визначеним бюджетом. Гнучкість, за якої є можливість змінювати кожен бізнес-процес за потреби. Командна взаємодія за якої проектна робота передбачає тимчасовість команд з чітким розподілом ролей і відповідальності. Контроль і моніторинг бізнес-прогресу через відстеження виконання завдань і коригування дій.	Системність і цілісність, за яких бізнес-процеси розглядаються як взаємопов'язані елементи управлінської системи. Гнучкість за якої тимчасові проектні ініціативи можуть змінюватися відповідно до проектних умов. Цілеспрямованість та орієнтація на результат за яких проекти мають очікувані результати, що узгоджуються із проектною документацією. Оптиміальне використання ресурсів через їх розподіл між проектними ініціативами з урахуванням пріоритетів й термінів виконання. Безперервне вдосконалення за якого бізнес-процеси постійно аналізуються і оптимізуються для підвищення ефективності.	Системність і цілісність, за яких бізнес-процеси за стратегічними ініціативами розглядаються як взаємопов'язані елементи управлінської системи. Стабільність та стандартизація процесів за яких операційні процеси підтримуються на рівні стандартів та забезпечують передбачуваність. Цілеспрямованість та орієнтація на результат за яких операційні процеси мають очікувані результати, що узгоджуються зі стратегією підприємства. Оптиміальне використання ресурсів через їх розподіл між стратегічними ініціативами з урахуванням пріоритетів. Безперервне вдосконалення за якого бізнес-процеси постійно аналізуються і оптимізуються для підвищення їх ефективності.

Примітка

*підхід орієнтований на управління бізнес-процесами через стандартизацію, формалізацію та оптимізацію операцій, контроль якості, послідовність виконання дій, передбачуваність і стабільність процесів.

** підхід орієнтований на управління проектами за усталеними методами та методологіями, із чітко визначеними цілями, строками, ресурсами та послідовністю дій

*** підхід орієнтований на реалізацію унікальних завдань, інновацій і стратегічних ініціатив з обмеженими ресурсами та термінами.

**** підхід орієнтований на синтез стабільності, стандартизацію процесного підходу з гнучкістю та орієнтацією на результат.

Джерело: сформовано на основі [2—3; 7—8; 10].

показників ефективності (яка дозволяє оцінювати як стабільність, так і гнучкість управління); використання цифрових технологій для моніторингу, координації та автоматизації процесів; орієнтацію на гнучкі, проектні управлінські підходи, здатні швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища; фокус на механізми зворотного зв'язку та удосконалення, що забезпечують безперервне підвищення ефективності системи управління.

Зазначимо, що основою дієвості окреслених вище методичних засад є оцінювання ефективності бізнес-процесів, зміст якого у науковій літературі [8-9] розглядається через призму як обмежених, так і розширених підходів.

Так, Артюх О., Чернишова Л. вказують, що обмежений підхід визначає ефективність виключно як абстрактне співвідношення результату до витрат [1]. При

цьому загальна формула обмеженої оцінки ефективності бізнес-процесу (ЕБП) може бути виражена у наступному вигляді:

$$\text{ЕБП} = R/C \quad (1);$$

де:

— ЕБП — ефективність бізнес-процесу,

— R (Результат) — сукупний корисний результат, отриманий внаслідок виконання бізнес-процесу. Він може бути як кількісним (дохід, прибуток, обсяг продукції), так і якісним (задоволеність клієнтів, рівень якості послуг).

— C (Витрати) — сукупні витрати на реалізацію процесу, включаючи всі види ресурсів: фінансові, часові, трудові, матеріальні, інформаційні тощо.

За окресленим підходом, чим вищий результат (вихід) при тих самих витратах, або чим менші витрати при тому самому результаті, тим ефективнішим є бізнес-процес.

Разом із тим, на думку Тігарєва В. А. та Станкевича І. В., вихідом бізнес-процесу може бути як умовний результат, так і конкретний продукт, створений у процесі [5]. Слід погодитися з цією тезою, адже, наприклад, для процесу обслуговування клієнтів виходом може бути задоволений клієнт або оформлене замовлення; для виробничого процесу — готовий продукт або відповідність процесу стандартам якості. В інших типах бізнес-процесів виходи також можуть бути досить різноманітними, що наочно ілюструється в табл. 3.

Враховуючи справедливості цього твердження, доцільним є застосування розширеного підходу (інтегрального) для оцінки

ефективності, який широко використовується на практиці Business Process Management і дозволяє комплексно враховувати різні аспекти результативності процесів. При цьому інтегральна формула оцінки ефективності бізнес-процесу має вигляд:

$$\text{ЕБП} = \alpha_1 R_1 + \alpha_2 R_2 + \dots + \alpha_n R_n \quad (2);$$

де:

— R_i — одиничні показники результативності (відношення фактичного результату F до планового P: $R_i = PF$),

— α_i — вагові коефіцієнти, що визначаються підприємством залежно від пріоритетів (швидкість, якість, вартість, інноваційність тощо),

— n — кількість врахованих показників R_i .

Такий підхід дозволяє оцінювати ефективність бізнес-процесів багатовимірно, одночасно враховуючи фінансові, ресурсні, організаційні та інноваційні аспекти.

Таблиця 2. Методичні засади застосування гібридних і проєктних моделей управління бізнес-процесами підприємств

Ключове положення	Характеристика дієвості ключового положення у формуванні методичних засад застосування гібридних і проєктних моделей	Основа дієвості методичних засад
Діагностика бізнес-процесів підприємства.	Аналіз поточних процесів із метою визначення тих, що доцільно підтримувати у стабільному режимі, та тих, які потребують реалізації у форматі проєктів.	Комплексне оцінювання ефективності бізнес-процесів через одночасне врахування фінансових, ресурсних, організаційних та інноваційних аспектів*
Класифікація та відбір пріоритетних бізнес-процесів	Розробка критеріїв, які дозволяють відрізнити рутинні операційні процеси від інноваційних чи стратегічно важливих завдань, що потребують проєктного підходу.	
Формування гібридної та проєктної управлінської архітектури.	Побудова структури, у якій операційні підрозділи та проєктні команди взаємодіють через спільні механізми координації, комунікації та розподілу ресурсів.	
Розробка системи універсальних показників ефективності.	Визначення багаторівневих критеріїв оцінювання результативності: для операційної діяльності (ефективність, якість, витрати), для проєктів (терміни, бюджет, досягнення цілей), а також інтегральних показників, що відбирають синергію гібридної моделі.	
Використання цифрових технологій	Застосування інформаційних систем управління, що дозволяють інтегрувати процесні та проєктні дані, забезпечуючи прозорість і контроль.	
Фокус на управлінські практики.	Проєктні практики: CPM, PERT, PMBOK, PRINCE2, IPMA; базові принципи класичного проєктного управління. Гібридні практики: Інтеграція BPM, Lean, Agile, Scrum, Kanban, адаптивні та ітеративні методи управління.	
Фокус на механізми зворотного зв'язку та удосконалення.	Регулярний моніторинг результатів функціонування гібридних і проєктних моделей з подальшим коригуванням процесів і методів управління.	

Примітка

*Таке оцінювання дозволяє визначити, наскільки впровадження методичних засад дає практичний результат, і, відповідно, саме воно становить критично важливу основу для ефективності управлінських моделей.

Джерело: сформовано на основі [1; 3—6;8; 10].

ти. Для забезпечення об'єктивності оцінювання гібридних та проєктних моделей рекомендується виділяти універсальні фактичні та планові одиничні показники R_i , зокрема:

1. R_1 — ступінь досягнення поставлених цілей і завдань (рівень виконання планових показників).

2. R_2 — співвідношення результатів та витрат (продуктивність, рентабельність, тривалість процесу).

3. R_3 — рівень організації (чіткість розподілу відповідальності, ефективність комунікацій та координації).

4. R_4 — інноваційність (кількість упровадження нових рішень, частка інноваційної продукції, інтенсивність цифровізації).

5. R_5 — стабільність і безперервність функціонування бізнес-процесів у довгостроковій перспективі (кількість та частоту збоїв, середній час безвідомної роботи, середній час відновлення після збоїв, відсоток часу, протягом якого процес відповідає встановленим стандартам або SLA, а також відсоток перерваних чи затриманих транзакцій і операцій тощо).

6. R_6 — задоволеність зацікавлених сторін (клієнтів, партнерів, власників, персоналу).

7. R_7 — вартісна ефективність (здатність знижувати витрати при зростанні цінності результату).

Таким чином, оцінювання ефективності бізнес-процесів доцільно здійснювати через багаторівневу систему, де обмежений підхід забезпечує їх базову економічну оцінку за принципом "результати/витрати", а розширений (інтегральний) підхід дозволяє сформувати комплексне уявлення про ефективність. Постійна поінформованість щодо цих аспектів

Таблиця 3. Приклади виходів бізнес-процесів залежно від їх типу

Тип процесу	Приклад виходу (умовний результат)	Приклад виходу (конкретний продукт)
Обслуговування клієнтів	Задоволений клієнт	Оформлене замовлення
Виробничий процес	Відповідність стандартам якості	Готовий продукт
Логістичний процес	Своєчасна доставка	Доставлений вантаж
HR-процес (залучення персоналу)	Підвищення ефективності команди	Прийнятий на роботу працівник
Фінансовий процес	Оптимізовані витрати	Сформований фінансовий результат

Джерело: сформовано авторами.

створює умови для прийняття своєчасних управлінських рішень, підвищення гнучкості підприємства та його конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Узагальнюючи результати дослідження, можна стверджувати, що проєктність та гібридність моделей управління бізнес-процесами формують новий рівень організації діяльності підприємств, який дозволяє зберігати ефективність у поточних процесах і водночас відкривати можливості для якісного розвитку.

Методичні засади впровадження гібридних і проєктних моделей передбачають поетапне застосування

системних рішень, які забезпечують баланс між стабільністю операційної діяльності, гнучкістю управління та адаптивністю стратегічних пріоритетів. Ці засади визначають систематизовані кроки, серед яких: діагностика бізнес-процесів підприємства, класифікація та відбір процесів з урахуванням їх значущості та пріоритетності, формування гібридної та проєктної управлінської архітектури, розробка системи універсальних показників ефективності, використання цифрових технологій для моніторингу, координації та автоматизації процесів, орієнтація на гнучкі та проєктні управлінські підходи, а також застосування механізмів зворотного зв'язку та удосконалення.

Ключовим елементом дієвості такого методичного підходу є оцінювання ефективності бізнес-процесів. У межах гібридних і проєктних моделей доцільно застосовувати як базовий, так і інтегральний підхід, який враховує багатовимірні показники результативності, охоплюючи фінансові, ресурсні, організаційні та інноваційні аспекти.

Перспективи подальших досліджень спрямовані на формування та практичну апробацію комплексного підходу, який дозволяє сформувати багаторівневе уявлення про ефективність бізнес-процесів, забезпечує своєчасне прийняття управлінських рішень, підвищує гнучкість підприємства та його конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі.

Література:

1. Артюх О., Чернишова Л. Оцінка результативності бізнес-процесів на підприємствах роздрібної торгівлі: огляд підходів. *Економіка та суспільство*, 2022. № 40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-7>
2. Коптева Г. М. Економічна безпека як критерій оцінки бізнес-процесів підприємства. *Держава та регіони. Серія: Економіка та підприємництво*. 2020. № 2 (113). С. 133—138.
3. Козенков Д., Альошина Т. Гайдук І. Процесний підхід до управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 38. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-67>
4. Ольшанський О. В. Особливості управління бізнес-процесами підприємств торгівлі та методи їх удосконалення. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. № 22 (3). С. 22—26.
5. Тігарева В. А., Станкевич І. В. Аналіз існуючих підходів та методів оцінювання бізнес-процесів підприємств та організацій. *Вісник КрНУ ім. Михайла Остроградського*. 2016. № 3(98). Частина 1. С. 113—122.
6. Павловські Г. Оцінка ефективності бізнес-процесів підприємства. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія: "Економічні науки". 2023. № 10. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-10-9336>
7. Plumlee D. Council Post: The Importance Of Evolving Customer Service And Communication Strategies. *Forbes*. 2020. URL.: <https://www.forbes.com/councils/forbescommunicationscouncil/2020/01/03/the-importance-of-evolving-customer-service-and-communication-strategies/>
8. Тендюк А.О., Стрижеус Л. В., Бондарович Ю.Ю. Методичні підходи до оцінки бізнес-процесів. *Економічні науки: збірник наукових праць Луцького національного технічного університету. Серія "Регіональна економіка"*. 2022. № 19 (75). С. 248—255.
9. Сергієнко О.А. Алгоритм оцінки та аналізу ефективності бізнес-процесів продуктової компанії на прикладі ІТ-галузі. *Вісник Національного технічного університету "ХПІ"*. Сер.: Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проєктами, 2024. № 1 (8). С. 66—73.
10. Шилова Т. Модель впровадження проєкту реінжинірингу бізнес-процесів у транспортно-логістичній галузі. *Економіка та суспільство*, 2020. № 22. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-86>

References:

1. Artyukh, O. and Chernyshova, L. (2022), "Assessing the effectiveness of business processes in retail enterprises: a review of approaches", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 40. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-7>
2. Kopteva, G. M. (2020), "Economic security as a criterion for evaluating the business processes of an enterprise", *Derzhava ta rehiony. Seriya: Ekonomika ta pidpryyemnytstvo*, vol. 2 (113), pp. 133—138.
3. Kozenkov, D., Alyoshina, T. and Gaiduk, I. (2022), "Process approach to enterprise management", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 38. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-67>
4. Olshanskyi, O. V. (2018), "Peculiarities of business process management of trade enterprises and methods of their improvement", *Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu*, vol. 22 (3), pp. 22—26.
5. Tigareva, V.A. and Stankevych, I.V. (2016), "Analysis of existing approaches and methods for assessing business processes of enterprises and organizations", *Visnyk KrNU im. Mykhayla Ostrohrads'koho*, vol. 3 (98), no. 1, pp. 113—122.
6. Pavlovsky, G. (2023), "Assessment of the efficiency of business processes of an enterprise", *Mizhnarodnyy naukovyy zhurnal "Internauka"*. Seriya: "Ekonomichni nauky", vol. 10. <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2023-10-9336>
7. Plumlee, D. (2020), "Council Post: The Importance Of Evolving Customer Service And Communication Strategies", *Forbes*, available at: <https://www.forbes.com/councils/forbescommunicationscouncil/2020/01/03/the-importance-of-evolving-customer-service-and-communication-strategies/> (Accessed 15 Dec 2024).
8. Tendyuk, A.O., Stryzheus, L.V. and Bondarovich, Y.Yu. (2022), "Methodological approaches to business process assessment", *Ekonomichni nauky: zbirnyk naukovykh prats' Luts'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu. Seriya "Rehional'na ekonomika"*, vol. 19(75), pp. 248—255.
9. Sergienko, O.A. (2024), "Algorithm for assessing and analyzing the effectiveness of business processes of a product company using the example of the IT industry", *Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu "KHPI"*. Ser.: Stratehichne upravlinnya, upravlinnya portfelyamy, prohramamy ta proektamy, vol. 1 (8), pp. 66—73.
10. Shilova, T. (2020), "Model for implementing a business process reengineering project in the transport and logistics industry", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 22. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-86>

Стаття надійшла до редакції 17.10.2025 р.

В. М. Харабара,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів і кредиту,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8555-6440>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.21.144

РИНОК ІПОТЕЧНОГО КРЕДИТУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

V. Kharabara,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Finance and Credit, Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

THE MORTGAGE LENDING DURING THE TIME OF MARTIAL LAW

У науковій статті здійснено ґрунтовний аналіз сучасного стану ринку іпотечного кредитування в Україні в умовах воєнного стану, що значною мірою трансформував фінансову систему країни та вплинув на основні механізми функціонування кредитно-банківської сфери. Особливу увагу приділено оцінці динаміки розвитку іпотечного сегмента у період 2022–2024 років, з урахуванням як кількісних, так і якісних змін у структурі кредитного портфеля фінансових установ. У процесі дослідження визначено ключові тенденції функціонування іпотечного кредитування, зокрема зростання питомої ваги кредитів, наданих домогосподарствам, з одночасним зниженням активності в корпоративному сегменті. Проведено аналіз трансформації строкової структури іпотечного портфеля, що виявив тенденцію до зменшення частки довгострокових кредитів і збільшення обсягів середньострокового фінансування, що зумовлено високим рівнем невизначеності та обмеженням банків щодо управління ризиками в умовах війни. Окрему увагу присвячено дослідженню особливостей іпотечної активності на первинному та вторинному ринках нерухомості. Виявлено скорочення обсягів укладених іпотечних договорів на первинному ринку житла, що обумовлено зниженням інвестиційної привабливості будівельної галузі, уповільненням темпів нового житлового будівництва, а також посиленням ризиків для забудовників. Натомість вторинний ринок продемонстрував більшу стабільність, що зумовлено високим рівнем довіри населення до вже збудованої нерухомості та відносно нижчим рівнем операційних ризиків для кредиторів. У роботі узагальнено комплексні підходи до оцінки стану іпотечного ринку в кризових умовах, визначено його адаптивні механізми та окреслено напрями подальшого розвитку з урахуванням сучасних соціально-економічних викликів. Отримані результати можуть бути використані для формування ефективної політики державного регулювання у сфері іпотечного кредитування та підтримки житлового сектору в умовах відновлення економіки.

This scientific article provides a thorough analysis of the current state of the mortgage lending market in Ukraine under martial law, which has significantly transformed the country's financial system and affected the basic mechanisms of the credit and banking sector. Particular attention is paid to assessing the dynamics of the mortgage segment's development in the period 2022–2024, taking into account both quantitative and qualitative changes in the structure of financial institutions' loan portfolios. The study identified key trends in the functioning of mortgage lending, in particular, an increase in the share of loans granted to households, with a simultaneous decline in activity in the corporate segment. An analysis of the transformation of the term structure of the mortgage portfolio

was conducted, which revealed a tendency towards a decrease in the share of long-term loans and an increase in the volume of medium-term financing, due to the high level of uncertainty and restrictions on banks in terms of risk management in the context of the war. Particular attention is paid to the study of the peculiarities of mortgage activity in the primary and secondary real estate markets. There has been a decline in the number of mortgage agreements concluded in the primary housing market, which is due to the decrease in the investment attractiveness of the construction industry, the slowdown in new housing construction, and increased risks for developers. In contrast, the secondary market has shown greater stability, due to the high level of public confidence in already built real estate and the relatively lower level of operational risks for lenders. The paper summarizes comprehensive approaches to assessing the state of the mortgage market in crisis conditions, identifies its adaptive mechanisms, and outlines directions for further development, taking into account current socio-economic challenges. The results obtained can be used to form effective state regulation policies in the field of mortgage lending and support for the housing sector in the context of economic recovery.

Ключові слова: іпотечне кредитування, ринок нерухомості, іпотечні кредити, первинний ринок нерухомості, домогосподарства, державна програма "єОселя".

Key words: mortgage lending, real estate market, mortgage loans, primary real estate market, households, program "eOselia".

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Іпотечне кредитування відіграє ключову роль у стимулюванні економічного зростання, зокрема через активізацію будівельного комплексу та суміжних секторів економіки. Використання фінансових інструментів такого типу сприяє вирішенню житлових проблем населення, паралельно забезпечуючи розвиток ринку нерухомості та зміцнення банківської системи. Налагоджена система іпотечного кредитування генерує мультиплікативний ефект, який виявляється у зростанні рівня зайнятості, збільшенні податкових надходжень до бюджету та загальному підвищенні економічної активності. У цьому контексті дослідження механізмів функціонування іпотечного ринку набуває особливої важливості для формування ефективної економічної політики держави.

В умовах воєнного стану в Україні система іпотечного кредитування стикається з новими викликами, що зумовлює необхідність пошуку альтернативних підходів до вирішення проблем забезпечення населення житлом. Воєнні дії значно актуалізують завдання відновлення житлової інфраструктури, де іпотечне кредитування може стати ефективним інструментом залучення як внутрішніх, так і зовнішніх інвестицій. Крім того, трансформація фінансового сектору, зумовлена процесами діджиталізації, відкриває додаткові можливості для модернізації іпотечних продуктів і підвищення їх доступності. Усе це зумовлює зростання наукового інтересу до проблематики іпотечного кредитування в нових соціально-економічних умовах.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика іпотечного кредитування знайшла широке відображення в наукових працях як українських, так і зарубіжних дослідників. Значна увага приділяється аналізу становлення та тенденцій розвитку цього сегмента фінансового ринку. Зокрема, загальні питання функціонування іпотечного кредитування в Україні висвітлено в працях Руди О. Л. [15], Побочої К. П., Моля Я. А. [13], які досліджували еволюцію і сучасний стан іпотечного ринку. В умовах воєнного стану іпотечне кредитування стало предметом окремих досліджень. Аспекти функціонування іпотечного ринку під час війни розглядали Вовчак О. Д. та Андрейків Т. Я. [3], Кльоц І. [6]. Їхні праці зосереджені на особливостях іпотечного кредитування в кризових умовах, необхідності відновлення житлового фонду та залучення інвестицій у житлову сферу.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є дослідження сучасного стану та визначення перспектив подальшого розвитку ринку іпотечного кредитування в Україні в умовах воєнного стану, з урахуванням чинних викликів та трансформаційних процесів у фінансовому секторі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Іпотечне кредитування забезпечує вирішення як економічних, так і соціальних проблем держави. Суть іпо-

течного кредитування полягає в тому, що воно є забезпеченим довгостроковим кредитом, який надається фінансовими установами для придбання нерухомості [15, с. 2]. Можна застосовувати і інші підходи до пояснення суті цього терміну.

Функціональний аспект іпотечного кредитування проявляється через реалізацію кількох завдань у фінансовій системі. Передусім воно забезпечує трансформацію довгострокових активів у ліквідні фінансові інструменти, сприяючи розподілу капіталу між секторами економіки. Механізм іпотеки уможливорює залучення значних фінансових ресурсів у сферу будівництва та нерухомості, стимулюючи економічне зростання. Значною мірою цей інструмент дозволяє домогосподарствам реалізувати потребу в житлі без необхідності накопичення повної вартості об'єкта нерухомості [4, с. 340].

Іпотечні продукти становлять важливу складову диверсифікованого портфеля банківських послуг, формуючи значну частину активів із довгостроковим потенціалом генерування стабільного доходу. Значущість іпотечного кредитування обумовлена наявністю матеріального забезпечення у вигляді нерухомого майна, що істотно знижує рівень кредитного ризику порівняно з незабезпеченими видами позик. Для фінансових установ іпотека виступає не лише джерелом прибутку, але й ефективним інструментом залучення клієнтів із високим рівнем платоспроможності, що сприяє формуванню довгострокових партнерських відносин з позичальниками.

Конкурентоспроможність банківської установи на фінансовому ринку значною мірою визначається асортиментом та умовами іпотечних програм, що пропонуються різним категоріям позичальників. Інтеграція іпотечних продуктів із системами дистанційного банківського обслуговування створює додаткові переваги в контексті клієнтоорієнтованості та операційної ефективності. Забезпечувальний характер іпотечних активів дозволяє банкам використовувати їх для рефінансування через випуск іпотечних облігацій, що розширює ресурсну базу та оптимізує управління ліквідністю. Перспективний розвиток портфеля банківських послуг неможливий без модернізації іпотечних продуктів відповідно до змін споживчих уподобань та макроекономічних тенденцій [12, с. 90].

Іпотечне кредитування у роздрібному сегменті характеризується високим ступенем стандартизації фінансових продуктів, що спрямовані на задоволення житлових потреб домогосподарств. Диференціація іпотечних програм здійснюється за цільовим призначенням кредиту, зокрема: придбання житлової нерухомості на первинному або вторинному ринку, реконструкція чи модернізація існуючого житла, а також рефінансування раніше отриманих іпотечних зобов'язань.

На відміну від роздрібного, корпоративний сегмент іпотечного кредитування передбачає індивідуалізований підхід до структурування кредитних угод із урахуванням особливостей бізнес-моделі позичальника, характеристик заставного майна та галузевої специфіки. У межах фінансування об'єктів комерційної нерухомості проводиться детальний аналіз інвестиційної привабливості проєкту, здійснюється прогнозування грошових потоків, очікуваних від експлуатації об'єкта, а також оцінка супутніх ризиків.

Ключовими критеріями при ухваленні рішень щодо надання корпоративних іпотечних кредитів виступають рівень ліквідності предмета застави, фінансова стійкість позичальника та економічна доцільність інвестиційного проєкту. З метою фінансування великомасштабних проєктів у сфері комерційної нерухомості часто застосовується механізм синдикуваного кредитування, що дозволяє ефективно розподілити кредитні ризики між кількома фінансовими установами.

Як у роздрібному, так і в корпоративному сегменті іпотечне кредитування створює підґрунтя для розширення спектра банківських послуг шляхом надання супутніх фінансових інструментів, зокрема розрахунково-касового обслуговування, проведення документарних операцій та впровадження казначейських продуктів.

Доходи банківських установ від іпотечних операцій формуються за рахунок багатокомпонентної структури надходжень, серед яких домінуючу позицію займає процентний дохід [2, с. 186]. Процентний дохід за іпотечним кредитом формується протягом усього строку дії кредитного договору та розраховується на основі номінальної процентної ставки, визначеної умовами договору, з урахуванням графіку погашення основної суми боргу. Варіативність процентних ставок зумовлюється впливом макроекономічних факторів, серед яких ключову роль відіграють облікова ставка центрального банку, інфляційні очікування та загальна кон'юнктура ринку фінансових ресурсів.

У випадку порушення позичальником зобов'язань щодо своєчасного обслуговування кредиту, банк застосовує штрафні санкції та пені, які виконують компенсаційну функцію. Методика нарахування штрафних санкцій передбачає застосування фіксованої суми або процентної ставки до обсягу простроченої заборгованості за кожен день прострочення. Економічна сутність таких надходжень полягає у відшкодуванні додаткових витрат банку, пов'язаних із адмініструванням проблемної заборгованості, а також у компенсації втраченої вигоди внаслідок порушення умов договору.

Профіль ризику іпотечного кредитування має специфічну структуру чинників невизначеності, яка відрізняється від ризиків, притаманних іншим видам банківського кредитування. Кредитний ризик у межах іпотечних операцій значною мірою пом'якшується завдяки наявності високоліквідної застави у вигляді нерухомого майна, ринкова вартість якого, як правило, перевищує суму наданого кредиту, що забезпечує додатковий рівень захисту для кредитора. Емпіричні дослідження свідчать про нижчий рівень дефолтів серед іпотечних позичальників у порівнянні з клієнтами споживчого кредитування. Це пояснюється не лише більш ретельною оцінкою платоспроможності таких позичальників, але й психологічними чинниками, зокрема високою цінністю житла для домогосподарств, що стимулює своєчасне виконання зобов'язань.

Ризик ліквідності при іпотечному кредитуванні проявляється у розбіжності між довгостроковими активами та переважно короткостроковими зобов'язаннями банку [10, с. 6]. Трансформація строків у процесі іпотечного кредитування становить суттєвий виклик для банківського менеджменту, особливо в умовах фінансової нестабільності, коли можливості доступу до ринків

рефінансування є обмеженими. Одним із ключових ризиків, пов'язаних із іпотечними операціями, є ринковий ризик, який проявляється через волатильність вартості предмета застави. Вартість нерухомого майна піддається впливу циклічних коливань на ринку нерухомості, а також змін у макроекономічній кон'юктурі.

Зниження ринкової вартості застави може призвести до зменшення рівня забезпеченості кредиту, що, у свою чергу, підвищує ймовірність фінансових втрат банку у випадку дефолту позичальника. У подібних ситуаціях зростає потреба у додатковому резервуванні та посиленні системи управління ризиками, що актуалізує питання адекватності кредитної політики банків у контексті забезпечення фінансової стійкості.

Процентний ризик набуває значущості для іпотечних продуктів із фіксованою ставкою в умовах мінливого економічного середовища. Підвищення ринкових процентних ставок призводить до зниження справедливої вартості іпотечних активів та скорочення процентної маржі банку [13, с. 205]. Юридичні ризики, притаманні іпотечному кредитуванню, зумовлені потенційними ускладненнями у процесі реалізації прав кредитора на предмет застави. Зокрема, йдеться про законодавчі обмеження, що регулюють процедуру виселення позичальників із житлових приміщень, а також про складність та тривалість процесів примусового стягнення майна через судові або виконавчі органи. Наявність таких бар'єрів ускладнює забезпечення належного рівня захисту інтересів кредитора та потребує удосконалення правового регулювання іпотечних відносин.

Водночас іпотечне кредитування формує стратегічну основу для побудови довгострокових відносин між банком і клієнтом. Іпотечні позичальники, як правило, характеризуються високим рівнем фінансової дисципліни та стабільності доходів, що робить їх привабливою цільовою аудиторією для пропозиції додаткових банківських продуктів. У цьому контексті банки реалізують інтегровані стратегії супроводу іпотечних клієнтів, які передбачають поступове розширення спектра фінансових послуг відповідно до еволюції потреб клієнта протягом усього строку дії кредитного договору.

Застосування таких стратегій сприяє підвищенню рівня лояльності клієнтів, активізує крос-продажі комплексних фінансових інструментів (страхування, депозитні програми, карткові продукти, інвестиційні сервіси тощо) та забезпечує формування стійкої клієнтської бази, орієнтованої на тривалу взаємодію з банком.

Страхові продукти становлять найбільш природну категорію для крос-продажів у контексті іпотечних відносин, оскільки безпосередньо пов'язані з мінімізацією ризиків як кредитора, так і позичальника. Інвестиційно-депозитні продукти пропонуються іпотечним клієнтам з метою ефективного управління тимчасово вільними грошовими коштами та формування резервів для майбутніх платежів за кредитом. Використання аналітичних методів обробки клієнтських даних дозволяє ідентифікувати потенціал для крос-продажів специфічних фінансових інструментів, зокрема, програм накопичувального страхування життя, індивідуальних інвестиційних рішень та пенсійних продуктів [14, с. 118].

Іпотечне кредитування чинить суттєвий вплив на

структуру балансу банківської установи, змінюючи співвідношення активів і пасивів, а також ключові показники фінансової стійкості. З боку активів спостерігається зростання частки довгострокових кредитів, забезпечених заставою у вигляді нерухомого майна, що, як правило, мають нижчий рівень кредитного ризику порівняно з незабезпеченими позиками. Така трансформація активної частини балансу призводить до збільшення середньозваженого строку активів, що потребує відповідного перегляду стратегії управління ліквідністю та процентним ризиком.

Пасивна сторона балансу адаптується до потреб фінансування іпотечних програм шляхом залучення довгострокових ресурсів. Це реалізується через емісію іпотечних облігацій, отримання рефінансування від центрального банку під заставу іпотечних активів, а також укладення депозитних договорів на тривалий строк. У результаті зростає потреба в ефективному управлінні строковою структурою зобов'язань з метою зниження ризику трансформації строків (*maturity mismatch*).

Показники достатності капіталу банків зазнають позитивного впливу завдяки застосуванню знижених коефіцієнтів ризику до іпотечних активів при розрахунку нормативів відповідно до рекомендацій Базельського комітету з банківського нагляду. Наявність високоліквідної застави дозволяє зменшити обсяги сформованих резервів за відповідними кредитами, що сприяє підвищенню рентабельності капіталу та загальної прибутковості банківської діяльності.

Останні роки характеризуються високим рівнем економічної турбулентності, що значною мірою позначалося на функціонуванні фінансового ринку, зокрема ринку іпотечного кредитування. У контексті повномасштабної війни фінансовий сектор України зазнав суттєвих трансформацій, однак ринок іпотеки демонструє відносну стійкість до зовнішніх шоків.

Так, за даними на кінець 2022 року, обсяг іпотечно-го кредитування становив 93 458 млн грн. У 2023 році спостерігалось незначне зниження цього показника до рівня 92 454 млн грн, що еквівалентно скороченню на приблизно 1,07%. Незважаючи на деструктивний вплив воєнних дій, така динаміка свідчить про збереження відносної стабільності ринку іпотечного кредитування та його здатність адаптуватися до кризових умов функціонування економіки (рис. 1).

Ринок іпотечного кредитування домогосподарств продемонстрував стійке зростання: з 23 520 млн грн у 2022 році до 40 636 млн грн у 2024 році. Кумулятивне зростання склало 72,8% за трирічний період, що свідчить про зростаючий попит з боку домогосподарств на житло навіть в умовах воєнного часу. Щорічний приріст іпотечного портфеля фізичних осіб становив 28,6% у 2023 році та 34,3% у 2024 році, демонструючи тенденцію до прискорення темпів зростання. Сумарне абсолютне зростання цього сегменту за період дослідження становило 17 116 млн грн.

Водночас у сегменті юридичних осіб спостерігалися флуктуації: обсяг кредитування зменшився з 69 939 млн грн у 2022 році до 62 196 млн грн у 2023 році, однак у 2024 році часткове відновлення до рівня 68 677 млн грн вказує на поступову стабілізацію корпоративного попиту на іпотечне фінансування.

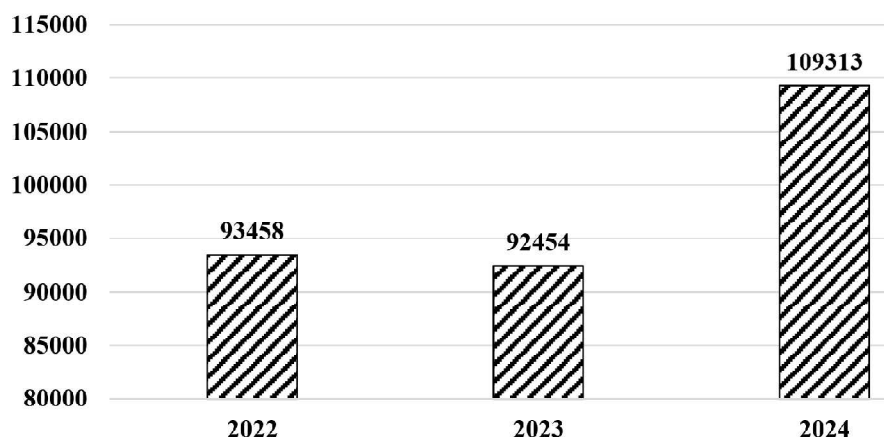


Рис. 1. Динаміка загального розміру іпотечного ринку в Україні в 2022–2024 рр., млн грн

Джерело: складено автором на основі [7].

Упродовж досліджуваного періоду спостерігалися істотні структурні зрушення на ринку. Частка домогосподарств у загальному обсязі іпотечного кредитування зросла з 25,2% у 2022 році до 37,2% у 2024 році. Така трансформація структури ринку вказує на переорієнтацію банківських установ на роздрібний сегмент, що є обґрунтованим кроком в умовах зростання ризиків, пов'язаних із корпоративним кредитуванням під час війни (рис. 2).

Довгострокові кредити із строком понад 5 років характеризуються стійкою тенденцією до скорочення обсягів. Так, їх загальний обсяг зменшився з 27 263 млн грн у 2022 році до 24 370 млн грн у 2024 році, що становить зниження на 10,6%. Ця тенденція свідчить про зниження готовності фінансових установ до надання довгострокового фінансування в умовах підвищеної невизначеності та посилення військових ризиків.

Натомість, найбільш динамічним сегментом ринку іпотечного кредитування стали середньострокові кредити зі строком від 1 до 5 років, які за три роки продемонстрували приріст на 33,8%. Обсяг цього сегменту у 2024 році досяг 47 112 млн грн, що на 11 891 млн грн більше порівняно з 2022 роком. Така динаміка відображає пошук кредиторами оптимального співвідношення між ризиком і дохідністю в умовах воєнного стану.

Доларовий сегмент іпотечного ринку характеризується нелінійною динамікою. Обсяг кредитів у валюті знизився з 24 430 млн грн у 2022 році до 20 662 млн грн у 2023 році, що становить падіння на 15,4%. Водночас у 2024 році спостерігається відновлення до рівня 26 717 млн грн, що відповідає зростанню на 29,3%. Така волатильність зумовлена впливом коливань валютного курсу та змінами монетарної політики Національного банку України в умовах воєнного конфлікту.

Компонент іпотечного ринку у євро демонструє стабільне зростання: обсяг кредитів зріс із 13 786 млн грн у 2022 році до 21 347 млн грн у 2024 році, що відповідає сукупному приросту на 54,8% за трирічний період. Ця тенденція свідчить про підвищення довіри до європейської валюти як засобу хеджування валютних ризиків в умовах економічної нестабільності.

У сегменті іпотеки для домогосподарств спостерігається чітка тенденція до дедоларизації ринку. Частка кредитів, номінованих у доларах США, знизилася з 24,24% у 2022 році до 12,69% у 2024 році, скоротившись майже вдвічі за досліджуваний період. Паралельно зростає питома вага гривневих іпотечних кредитів — з 73,85% до 86,19%. Ці зміни свідчать про посилення довіри населення до національної валюти, незважаючи

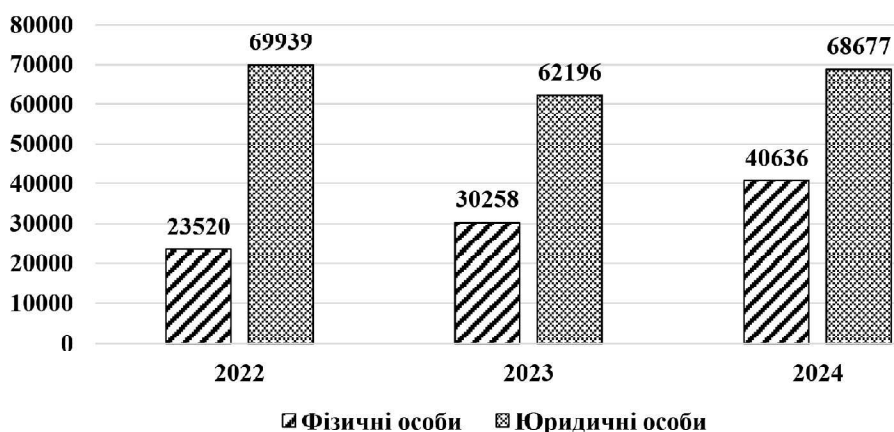


Рис. 2. Динаміка розміру іпотечного ринку у розрізі типу позичальника в Україні в 2022–2024 рр., млн грн

Джерело: складено автором на основі [7].

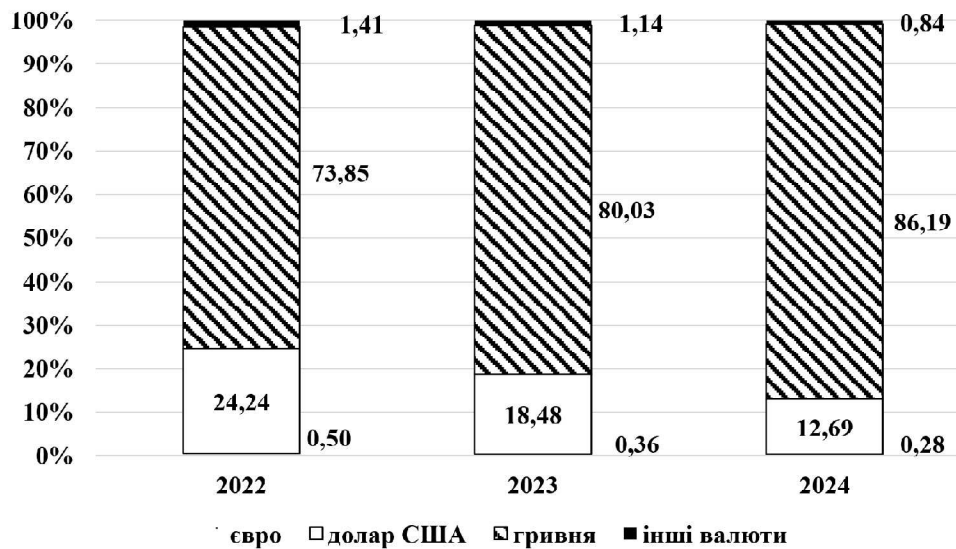


Рис. 3. Валютні структурні зміни сегменту домогосподарств іпотечного ринку в Україні в 2022–2024 рр., %

Джерело: складено автором на основі [14].

на макроекономічні виклики, викликані воєнним станом (рис. 3).

Таким чином, іпотечний ринок України за період 2022–2024 років демонструє суттєве зростання загального обсягу — з 93 458 млн грн у 2022 році до 109 313 млн грн у 2024 році, що свідчить про високу стійкість ринку незважаючи на умови воєнного стану. Аналіз структурних змін вказує на зростання частки фізичних осіб у загальному обсязі іпотечного кредитування з 25,2% до 37,2%, що відображає переорієнтацію банківських установ на роздрібний сегмент ринку. Трансформація строкової структури кредитного портфеля проявляється у зниженні питомої ваги довгострокових кредитів (терміном понад 5 років) з 29,2% до 22,3%, а також у збільшенні частки середньострокових кредитів (терміном від 1 до 5 років) з 37,7% до 43,1%, що свідчить про адаптацію фінансових інститутів до підвищених військових ризиків та змінених умов функціонування ринку.

ВИСНОВКИ

Іпотечне кредитування є важливим інструментом стимулювання економічного розвитку, зокрема через підтримку будівельного комплексу, ринку нерухомості та банківської системи. В умовах воєнного стану в Україні цей ринок стикається з новими викликами, але одночасно відкриває можливості для інновацій, залучення інвестицій та цифровізації фінансових продуктів. Іпотека вирішує як економічні, так і соціальні завдання, забезпечуючи довгострокове кредитування під заставу нерухомості з відносно низькими ризиками. Банки використовують іпотечні продукти для диверсифікації портфеля та розвитку довгострокових відносин із клієнтами. Іпотечне кредитування поділяється на роздрібний і корпоративний сегменти, які мають свої особливості у структурі та управлінні ризиками, серед яких ключовими є кредитний, ліквідності, ринковий, процентний і юридичний. Іпотечні клієнти характеризуються високою фінансовою дисципліною, що сприяє формуванню

стабільної бази та можливостям для крос-продажів супутніх продуктів. Попри кризові умови, ринок іпотеки демонструє відносну стабільність: зростає попит у роздрібному сегменті, а корпоративний підсегмент зазнає коливань. Спостерігається тенденція до скорочення довгострокових кредитів і зростання середньострокових, а також дедоларизація іпотечного ринку серед населення. Загалом, іпотечне кредитування залишається важливим інструментом економічної політики та житлового забезпечення, адаптуючись до сучасних викликів.

Література:

1. Аналітика ринку іпотечного кредитування: іпотека на первинці, вплив та зміни в програмі «Оселі», перспективи кредитування. URL: <https://kbu.org.ua/news/analitika-rynku-ipotechnoho-kredytuvannia-ipoteka-na-pervyntsi-vplyv-ta-zminy-v-prohrami-ieoseli-perspektyvy-kredytuvannia> (дата перегляду: 07.10.2025).
2. Волкова Н. І., Хамула К. В. Ризики іпотечного кредитування та шляхи їх мінімізації в умовах фінансової нестабільності. Інфраструктура ринку. 2022. № 69. С. 184—189.
3. Вовчак О. Д., Андрейків Т. Я. Розвиток іпотечного кредитування в умовах війни. Сучасні напрями розвитку економіки, підприємництва, технологій та їх правового забезпечення. 2023. С. 142.
4. Гладких Д. М. Основні проблеми іпотечного кредитування та напрями його активізації в Україні. Бізнес Інформ. 2022. № 1. С. 339—344.
5. Група "Приватбанк". Річний звіт 31 грудня 2024 року. URL: <https://static.privatbank.ua/files/ConsolidatedFinZvit2024.pdf> (дата перегляду: 02.10.2025).
6. Кльоц І. Ринок іпотечного кредитування в умовах воєнного стану. Сталий розвиток економіки. 2024. № 1 (48). С. 105—111.
7. Кредити, надані депозитними корпораціями (крім Національного банку України). URL: <https://bank.gov.ua/files/3.3-Loans.xlsx> (дата перегляду: 02.10.2025).

8. Побоча К. П., Моль Я. А. Тенденції розвитку іпотечного кредитування в Україні. Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України. 2019. № 2. С. 202—210.

9. Облікова ставка Національного банку. URL: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/archive-rish> (дата перегляду: 02.10.2025).

10. Повернення довоєнних показників: що відбувається з іпотеками. URL: https://24tv.ua/economy/ipotechne-kredituvannya-yak-zminyuyetsya-situatsiya-rinku-neruhomosti_n2474784 (дата перегляду: 07.10.2025).

11. Панченко О. І., Белорус А. В., Мартиненко Д. О., Григоренко Г. А. Ризики іпотечного кредитування та їх страхування. Фінансові дослідження. 2019. № 1. С. 6.

12. Поліщук Н. В., Павлоцька К. О. Ризики іпотечного кредитування в Україні: особливості воєнного періоду. Галицький економічний вісник. 2023. № 83.4. С. 89—96.

13. Побоча К. П., Моль Я. А. Тенденції розвитку іпотечного кредитування в Україні. Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України. 2019. № 2. С. 202—210.

14. Резніченко С. В., Авадані Н. Актуальні проблеми інституту іпотеки в сучасній Україні. Південноукраїнський правничий часопис. 2021. № 1. С. 116—120.

15. Руда, О. Л. Становлення іпотечного кредитування в Україні. Ефективна економіка. 2018. № 5.

16. Статистика зовнішнього сектору. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external/> (дата перегляду: 02.10.2025).

17. US Mortgage Backed Securities Statistics. URL: <https://www.sifma.org/resources/research/us-mortgage-backed-securities-statistics/> (дата перегляду: 07.10.2025).

References:

1. Confederation of Builders of Ukraine (2025), "Mortgage lending market analytics: primary mortgage, impact and changes in the e-Housing program, lending prospects", available at: <https://kbu.org.ua/news/analitika-rynku-ipotechnoho-kredituvannya-ipoteka-napervyntsi-vplyv-ta-zminy-v-prohrami-ieoseli-perspektyvykredituvannya> (Accessed 07.10.2025).

2. Volkova, N.I. and Khamula, K.V. (2022), "Mortgage lending risks and ways to minimize them in conditions of financial instability", *Infrastruktura rynku*, vol. 69, pp. 184—189.

3. Vovchak, O.D. and Andrejkiv, T.Ya. (2023), "Development of mortgage lending in conditions of war", *Suchasni napriamy rozvytku ekonomiky, pidpriemnytstva, tekhnolohij ta ikh pravovoho zabezpechennia* [Modern directions of development of the economy, entrepreneurship, technologies and their legal support], Lviv, Ukraine.

4. Hladkykh, D.M. (2022), "Main problems of mortgage lending and directions of its activation in Ukraine", *Biznes Inform*, vol. 1, pp. 339—344.

5. Privatbank (2024), "Annual report as of December 31, 2024", available at: <https://static.privatbank.ua/files/ConsolidatedFinZvit2024.pdf> (Accessed 02.10.2025).

6. Kl'ots, I. (2024), "Mortgage lending market in conditions of martial law", *Stal'j rozvytok ekonomiky*, vol. 1 (48), pp. 105—111.

7. National Bank of Ukraine (2025), "Loans provided by deposit corporations (except the National Bank of Ukraine)", available at: <https://bank.gov.ua/files/3.3-Loans.xlsx> (Accessed 02.10.2025).

8. Pobocha, K.P. and Mol', Ya.A. (2019), "Trends in the development of mortgage lending in Ukraine", *Zbirnyk naukovykh prats' Universytetu derzhavnoi fiskal'noi sluzhby Ukrainy*, vol. 2, pp. 202—210.

9. National Bank of Ukraine (2025), "NBU Key Policy Rate", available at: <https://bank.gov.ua/ua/monetary/archive-rish> (Accessed 02.10.2025).

10. 24tv.ua (2025), "Return of pre-war indicators: what is happening to mortgages", available at: https://24tv.ua/economy/ipotechne-kredituvannya-yak-zminyuyetsya-situatsiya-rinku-neruhomosti_n2474784 (Accessed 07.10.2025).

11. Panchenko, O.I. Belorus, A.V. Martynenko, D.O. and Hryhorenko, H.A. (2019), "Mortgage lending risks and their insurance", *Finansovi doslidzhennia*, vol. 1, pp. 6.

12. Polischuk, N.V. and Pavlots'ka, K.O. (2023), "Mortgage lending risks in Ukraine: features war period", *Halyts'kyj ekonomichnyj visnyk*, vol. 83.4, pp. 89—96.

13. Pobocha, K.P. and Mol', Ya.A. (2019), "Trends in the development of mortgage lending in Ukraine", *Zbirnyk naukovykh prats' Universytetu derzhavnoi fiskal'noi sluzhby Ukrainy*, vol. 2, pp. 202—210.

14. Reznichenko, S.V. and Avadani, N. (2021), "Current problems of the mortgage institution in modern Ukraine", *Pivdenoukrains'kyj pravnychyj chasopys*, vol. 1, pp. 116—120.

15. Ruda, O. (2018), "Formation of mortgage lending in Ukraine", *Efektivna ekonomika*, vol. 5.

16. National Bank of Ukraine (2025), "External Sector Statistics", available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/sector-external/> (Accessed 02.10.2025).

17. SIFMA Research (2025), "US Mortgage Backed Securities Statistics", available at: <https://www.sifma.org/resources/research/us-mortgage-backed-securities-statistics/> (Accessed 07.10.2025).

Стаття надійшла до редакції 18.10.2025 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 658.7:005.21:331.108:336.6

Н. Я. Михаліцька,
к. держ. упр., доцент,
доцент кафедри менеджменту та економічної безпеки,
Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8912-8005>

М. Р. Яцик,
к. пед. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та економічної безпеки,
Львівський державний університет внутрішніх справ, м. Львів, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7061-9066>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.21.151

ЛОГІСТИЧНИЙ ПІДХІД У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ: МЕХАНІЗМИ СОЦІАЛЬНОЇ АДАПТАЦІЇ ТА ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КАДРОВОЇ Й ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ

N. Mykhalitska,
PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management
and Economic Security, Lviv State University of Internal Affairs, Lviv, Ukraine
M. Yatsyk,
PhD in Pedagogical Sciences, Associate Professor
Associate Professor of the Department of Management and Economic Security, Lviv State University of Internal Affairs, Lviv, Ukraine

LOGISTICAL APPROACH IN STRATEGIC ENTERPRISE MANAGEMENT UNDER CONDITIONS
OF UNCERTAINTY: MECHANISMS OF SOCIAL ADAPTATION AND ENSURING HUMAN
RESOURCE AND FINANCIAL SECURITY

У статті розглянуто логістичний підхід як інструмент стратегічного управління підприємством в умовах невизначеності, економічної нестабільності та зовнішніх викликів. Доведено, що інтеграція логістичних принципів у систему стратегічного управління дозволяє підвищити гнучкість, адаптивність та системність управлінських рішень, особливо в частині забезпечення кадрової та фінансової безпеки. Здійснено аналіз ключових загроз, що впливають на кадровий потенціал підприємств, зокрема дефіциту персоналу, зниження мотивації, професійного вигорання та зовнішньої міграції.

Обґрунтовано доцільність впровадження механізмів соціальної адаптації працівників як логістичного потоку управлінських дій, що сприяє зменшенню соціальної напруги, підвищенню ефективності комунікацій та зміцненню кадрової стабільності. Розглянуто сутність та компоненти забезпечення кадрової безпеки. Зроблено акцент на управлінні процесами підбору, адаптації, розвитку, мотивації, оцінювання та звільнення працівників, з урахуванням корпоративної культури, етичних норм і потенційних ризиків.

У межах фінансової безпеки розглянуто логістичні інструменти управління фінансовими потоками, включаючи інформаційно-аналітичну логістику, фінансову логістику, інвестиційно-ресурсне планування та ризик-менеджмент. Запропоновано механізм прогнозування і запобігання фінансовим загрозам (інфляційним, валютним, кредитним), інтегрований у загальну логістичну модель управління.

Авторами обгрунтовано доцільність формування інтегрованого механізму, який поєднує соціальну адаптацію персоналу, кадрову безпеку та фінансову стабільність. Запропонований механізм ґрунтується на синхронізації матеріальних, інформаційних і фінансових потоків задля забезпечення гнучкості та стійкості підприємства. Виокремлено ключові елементи механізму: оптимізація внутрішніх комунікацій, прогнозування соціальних ризиків, логістичне планування кадрових ресурсів і інтегроване фінансове управління. Зроблено висновок, що інтеграція зазначених компонентів дозволяє підприємству ефективно реагувати на зовнішні виклики, мінімізувати ризики та підвищити конкурентоспроможність завдяки створенню єдиної адаптивної управлінської системи.

The article examines the logistics approach as a tool for strategic enterprise management under conditions of uncertainty, economic instability, and external challenges. It is proven that integrating logistics principles into the strategic management system enhances the flexibility, adaptability, and systemic nature of managerial decisions, particularly in ensuring personnel and financial security. The study analyzes key threats affecting the human resource potential of enterprises, including staff shortages, declining motivation, professional burnout, and external migration.

The authors justify the feasibility of implementing employee social adaptation mechanisms as a logistics flow of managerial actions that help reduce social tension, improve communication efficiency, and strengthen personnel stability. The essence and components of personnel security are considered, with an emphasis on managing recruitment, adaptation, development, motivation, evaluation, and dismissal processes, taking into account corporate culture, ethical standards, and potential risks.

In the context of financial security, the article explores logistics tools for managing financial flows, including information-analytical logistics, financial logistics, investment-resource planning, and risk management. A mechanism for forecasting and preventing financial threats (such as inflationary, currency, and credit risks), integrated into the general logistics management model, is proposed.

The authors substantiate the necessity of forming an integrated mechanism that combines employee social adaptation, personnel security, and financial stability. This mechanism is based on the synchronization of material, informational, and financial flows to ensure the flexibility and resilience of the enterprise. The key elements of this mechanism are identified: optimization of internal communications, forecasting of social risks, logistics planning of human resources, and integrated financial management. It is concluded that the integration of these components enables the enterprise to effectively respond to external challenges, minimize risks, and enhance competitiveness by building a unified adaptive management system.

Ключові слова: логістика, стратегічне управління, невизначеність, управління персоналом, кадрова безпека, фінансова безпека, соціальна адаптація, логістичне управління, механізми, ризики, адаптивне управління, стійкість підприємства.

Key words: logistics, strategic management, uncertainty, personnel management, personnel security, financial security, social adaptation, logistics management, mechanisms, risks, adaptive management, enterprise resilience.

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

У сучасних умовах нестабільного економічного середовища, зростання глобальних ризиків та високого рівня невизначеності, підприємства все частіше стикаються з викликами, які потребують нових підходів до стратегічного управління. Одним із таких ефективних інструментів є логістичний підхід, який дозволяє забезпечити системність, гнучкість і адаптивність усіх бізнес-процесів.

Високий рівень невизначеності, дефіцит кваліфікованих працівників, мобілізація, зростання плинності кадрів та необхідність соціальної адаптації до нових ринкових умов змушують підприємства шукати ефективні та гнучкі управлінські інструменти. Особливу увагу сьогодні набувають питання кадрової та фінансової

безпеки, оскільки саме людський капітал і фінансові ресурси є ключовими чинниками стійкості та конкурентоспроможності підприємства. У цьому контексті логістичний підхід не лише оптимізує матеріальні та інформаційні потоки, але й може бути ефективно застосований до управління персоналом і фінансами як критичними складовими стратегічної стабільності.

У цьому контексті актуальним стає пошук інтегрованих управлінських рішень, що дозволяють оперативно реагувати на зміни середовища, мінімізувати ризики та забезпечити довготривалий розвиток підприємства в умовах зовнішньої турбулентності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У розвитку теоретичних і прикладних засад логістичного підходу в стратегічному управлінні значний внесок

зробили сучасні українські науковці. Їхні праці створюють методологічну основу для осмислення логістики як інтегрованого механізму забезпечення ефективності, стійкості та безпеки підприємств в умовах невизначеності.

Євтушенко В.А., Куценко Т.М. та Лісений Є.В. у своїй праці "Логістичний підхід до стратегічного управління підприємницькими структурами" [1] (2021 р.) визначають логістичний підхід як системоутворюючий чинник стратегічного управління, що забезпечує узгодження матеріальних, інформаційних та фінансових потоків у межах підприємства. Вчені підкреслюють важливість формування логістичних стратегій для досягнення довгострокової конкурентоспроможності, особливо в умовах динамічних змін ринку. Їхні напрацювання стали базовими для подальшого розвитку інтегрованих моделей логістичного менеджменту в умовах ризику та невизначеності.

Криворученко О.М. у праці "Логістичний підхід до управління персоналом підприємства" [2] розкрила концепцію кадрової логістики, у межах якої персонал розглядається як стратегічний ресурс і керований потік. Авторка довела, що логістичний підхід сприяє підвищенню ефективності кадрових процесів, зміцненню кадрової безпеки та покращенню механізмів соціальної адаптації персоналу.

Мішина С.В. і Мішин О.Ю. [3] (2021 р.) розробили концептуальні засади впровадження кадрової логістики у сфері соціальної роботи, що має важливе прикладне значення для розуміння логістичного підходу до управління людськими ресурсами. Автори розглядають персонал як особливий "логістичний потік": від підбору та адаптації кадрів до їхнього професійного розвитку та мотивації. Цей підхід дозволяє зменшити соціальну напругу, оптимізувати комунікації та забезпечити кадрову безпеку підприємства в умовах нестабільності.

Середа Н. у статті "Оптимізація логістики в умовах економічної невизначеності" [4] (2025 р.) аналізує вплив зовнішніх ризиків на ефективність логістичних процесів та пропонує інструменти їх оптимізації на основі стратегічного аналізу. Дослідниця акцентує увагу на необхідності розробки адаптивних логістичних стратегій, що поєднують оперативне управління ресурсами з довгостроковими програмами фінансової стабільності підприємства.

Хархаліс І. у роботі "Концептуальні засади стратегічного управління логістичними процесами" [5] (2024 р.) розвиває теоретичну базу стратегічного управління логістикою, підкреслюючи взаємозалежність між ефективністю логістичних потоків і загальною результативністю підприємства. Автор формулює принципи інтеграції логістики у стратегічні рішення, що забезпечують гнучкість, адаптивність і зниження операційних ризиків.

Дзюрах Ю.М. у дослідженні "Ідентифікація ключових детермінант кадрової безпеки сільськогосподарських підприємств України" [6] (2023 р.) запропонував класифікацію загроз кадровій безпеці з урахуванням соціально-економічних і територіальних чинників. Науковець підкреслив, що кадрова безпека виступає основою соціальної стабільності підприємства, а її забезпечення можливе лише за умови інтеграції логістичного підходу до управління персоналом. Розроблена ним

модель оцінки рівня кадрової безпеки є цінним інструментом для адаптації механізмів логістичного менеджменту у вітчизняних компаніях.

Яструбецька Л. у своїй монографії "Фінансова безпека суб'єктів господарювання" [7] (2018 р.) заклала методологічні основи сучасного розуміння фінансової безпеки підприємств. Вона визначає фінансову безпеку як системну категорію, що охоплює стабільність грошових потоків, ризикостійкість і здатність підприємства до самовідтворення в умовах криз. Підходи, запропоновані Л. Яструбецькою, мають практичну цінність для інтеграції фінансової складової у логістичні стратегії, особливо при формуванні адаптивних моделей управління в періоди невизначеності.

Плетенецька С. у статті "Фінансова безпека і управління фінансовою діяльністю підприємства" [8] (2020 р.) досліджує взаємозв'язок між фінансовим плануванням, ризик-менеджментом і безпекою підприємства. Авторка доводить, що ефективна фінансова логістика — це не лише контроль потоків, а й стратегічне управління фінансовими ризиками, що забезпечує стабільність функціонування підприємства. Її висновки підтверджують важливість логістичного підходу як інструменту синхронізації фінансової, кадрової та операційної безпеки.

Таким чином, узагальнення наукових здобутків українських науковців свідчить про поступове формування парадигми, яка інтегрує логістичний менеджмент, стратегічне управління, соціальну адаптацію персоналу та фінансову безпеку в єдину концепцію стійкого розвитку підприємства. Їхні праці становлять методологічну та практичну основу для подальших досліджень у сфері логістичного підходу до управління підприємствами в умовах невизначеності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування теоретико-методичних засад застосування логістичного підходу у стратегічному управлінні підприємством в умовах невизначеності та розроблення механізмів соціальної адаптації, спрямованих на зміцнення кадрової та фінансової безпеки організації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Глобальні кризи, воєнні дії, інфляційні процеси, трудова міграція, цифровізація бізнесу — усі ці чинники формують нестабільне зовнішнє середовище, що суттєво впливає на систему управління персоналом. У таких умовах підприємства стикаються з проблемами втрати кваліфікованих кадрів, зниження рівня лояльності працівників, нестачею фахівців певних професій і зростанням внутрішніх ризиків.

За даними Міністерства економіки, довілля та сільського господарства України [9], станом на вересень 2025 року рівень безробіття в країні сягнув 13,2%, що відповідає понад 2,4 мільйонам безробітних громадян. При цьому кадровий дефіцит у ключових секторах економіки, зокрема будівництві, медицині, освіті та транспорті, перевищує 500 тисяч вакансій. Поглиблює проблему нестачі робочої сили та зовнішня міграція: понад 6,5 мільйона українців, переважно жінки праце-



Рис. 1. Принципи інтеграції стратегії управління персоналом у загальну стратегію підприємства

Джерело: побудовано автором на підставі [11].

здатного віку, тимчасово або постійно перебувають за кордоном. Цей відтік кваліфікованого персоналу створює серйозні виклики для українських підприємств, які змушені шукати нові підходи до формування та утримання кадрового потенціалу.

Стратегія управління персоналом — це довгострокова програма дій, спрямована на забезпечення підприємства необхідними трудовими ресурсами, їх ефективне використання та розвиток потенціалу працівників. Під час формування стратегії управління персоналом основними завданнями є визначення й урахування майбутніх змін і тенденцій, обґрунтування змін, що сприяють стійкому його розвитку [11].

Ефективна стратегія управління персоналом передбачає не лише реагування на зовнішні виклики, а й активне формування внутрішнього середовища, яке стимулює професійне зростання, мотивацію та залученість працівників. Така стратегія має бути інтегрованою частиною загальної стратегії підприємства, враховувати його місію, цілі, етапи розвитку та організаційну культуру.

Інтеграція стратегічного управління персоналом означає процес поєднання кадрових рішень із загальною системою стратегічного управління підприємством. Це передбачає, що кадрова стратегія не є ізольованою, а виступає складовою бізнес-стратегії, орієнтованою на ефективне використання людського капіталу як ключового ресурсу розвитку.

Інтеграція стратегії управління персоналом із загальною стратегією підприємства базується на низці фундаментальних принципів, які забезпечують узгодженість кадрових рішень із стратегічними орієнтирами організації (рис. 1).

Аналіз основних принципів узгодження кадрової стратегії з загальною стратегією розвитку підприємства.

1. Стратегія управління персоналом має відображати місію, цінності та бачення підприємства. Вона спря-

мована на формування корпоративної культури, яка підтримує реалізацію стратегічного курсу організації. У разі орієнтації на інновації — акцент робиться на розвитку творчості, ініціативності та професійних компетенцій працівників.

2. Кадрова політика повинна прямо сприяти досягненню стратегічних цілей підприємства. Рішення у сфері персоналу формуються з урахуванням ключових напрямів розвитку бізнесу — зокрема, розширення ринку, підвищення конкурентоспроможності чи оптимізації витрат.

3. HR-стратегія має бути адаптивною до етапів життєвого циклу підприємства: на стадії становлення — орієнтована на залучення ключових кадрів, на етапі зростання — на розвиток компетенцій, а в період зрілості — на стабільність і підтримання корпоративної ідентичності.

4. Кадрова стратегія повинна узгоджуватися з організаційною культурою підприємства або сприяти її трансформації, якщо цього вимагають нові стратегічні завдання. Вона визначає стиль управління, характер комунікацій і трудову поведінку персоналу.

5. Управління персоналом має бути невід'ємною частиною єдиної системи стратегічного управління підприємством. Підбір, навчання, мотивація, оцінювання та розвиток працівників повинні бути взаємопов'язаними та орієнтованими на досягнення загальних стратегічних результатів.

6. Ефективна реалізація стратегії управління персоналом можлива лише за умов партнерських відносин між топ-менеджментом, HR-службою та керівниками підрозділів. HR-підрозділ має виступати стратегічним партнером, що впливає на ухвалення ключових управлінських рішень.

7. Кадрова стратегія повинна оперативно реагувати на зміни у зовнішньому середовищі — економічні, технологічні, соціальні. Гнучкість забезпечує здатність підприємства зберігати ефективність та конкурентоспроможність в умовах невизначеності.

Як підсумок, працівник розглядається як головний стратегічний ресурс організації. Інвестиції у розвиток персоналу, навчання, наставництво та підтримку корпоративних цінностей сприяють довгостроковій стійкості та зростанню підприємства.

Ефективна інтеграція стратегії управління персоналом і загальної стратегії підприємства забезпечує:

- формування стійкої конкурентної переваги;
- підвищення рівня залученості персоналу;
- створення позитивного іміджу роботодавця;
- зниження ризиків кадрового дефіциту;
- забезпечення стратегічної гнучкості підприємства.

Управління компетенціями є центральним елементом сучасної системи управління персоналом, що забезпечує розвиток професійного потенціалу працівників відповідно до стратегічних цілей організації [12]. Поняття охоплює процеси ідентифікації, формування, розвитку й підтримки ключових знань, навичок і поведінкових характеристик, необхідних для ефективного виконання професійних завдань [13]. Особлива увага при цьому приділяється прогнозуванню потреб у персоналі,

розвитку компетенцій, впровадженню систем оцінювання, навчання та адаптації кадрів.

У сучасній системі стратегічного управління персоналом важливе місце посідає прогнозування потреб у трудових ресурсах, що дозволяє заздалегідь визначити кількість, структуру та якісний склад працівників, необхідних для реалізації стратегічних цілей підприємства. Це забезпечує не лише кадрову стабільність, а й соціальну адаптивність організації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Крім кількісного прогнозування, стратегічне управління персоналом охоплює розвиток ключових компетенцій, які визначають конкурентоспроможність підприємства в довгостроковій перспективі. Формування таких компетенцій потребує цілеспрямованих дій, зокрема — впровадження ефективних програм професійного розвитку, підвищення кваліфікації та навчання персоналу. Не менш важливою складовою є система оцінювання результатів праці, яка забезпечує об'єктивний моніторинг досягнень співробітників, виявлення потенціалу та своєчасне прийняття управлінських рішень щодо кар'єрного просування чи корекції поведінки.

Таким чином, стратегічне управління персоналом, орієнтоване на прогнозування, розвиток, оцінювання та соціальну адаптацію, створює передумови для формування високоефективної трудової системи, здатної реалізовувати місію підприємства у змінних умовах ринку.

У межах соціальної політики підприємства [15] адаптацію слід розглядати з трьох основних аспектів: як процес, як зміст і як показник її успішності.

1. Адаптація як процес передбачає вхід особистості в нове середовище, бажаний або вимушений, що потребує узгодженості між зовнішніми умовами та внутрішніми можливостями людини.

2. Зміст адаптації полягає у поступовому досягненні гармонії між особистістю та середовищем (біологічним і соціальним) через взаємний вплив.

3. Успішність адаптації зумовлюється комплексом чинників: біофізіологічними характеристиками людини, станом навколишнього середовища, психологічними особливостями, професійною підготовкою, культурним рівнем і розвитком суспільства.

Отже, соціальна адаптація в управлінні підприємством — це процес пристосування персоналу до нових умов праці, організаційних змін і зовнішніх викликів. У межах логістичного підходу вона розглядається не як окремий соціально-психологічний процес, а як інтегрований потік управлінських дій, спрямованих на підтримку кадрової рівноваги системи.

Основні механізми соціальної адаптації в логістичній системі управління включають:

— інформаційно-комунікаційні потоки — забезпечення прозорості комунікації між рівнями управління, формування довіри та корпоративної єдності.

— гнучке планування трудових ресурсів — оптимізація розподілу персоналу відповідно до змін зовнішнього середовища.

— система підтримки професійного розвитку — логістична координація навчання, перекваліфікації та внутрішнього переміщення кадрів.

— психологічна підтримка персоналу — створення умов для емоційної стабільності та зниження стресу в умовах кризових змін.

Застосування таких механізмів дозволяє послабити суспільну напругу, покращити результативність взаємодії та гарантувати стабільність у кадровому складі, що є ключовим елементом стратегії розвитку підприємства.

Соціальна адаптація персоналу прямо впливає на кадрову стабільність і фінансову безпеку підприємства. Живко З. Б., Мартин О. М., Воронка О. З. розглядають дефініцію "кадрова безпека" як "захист інтересів підприємства від можливих загроз, пов'язаних з персоналом, що включає управління процесами найму, навчання, мотивації та звільнення працівників" [16]. Аблязова Н. Р. вважає, що кадрова безпека — це процес мінімізації ризиків, пов'язаних з поведінкою персоналу, включно з мотиваційними аспектами, етичними нормами та корпоративною культурою [17]. Васильєва Л. М., Мінковська А. В., Ірза А. М. дають таке визначення "кадрова безпека" — це комплексна система заходів, спрямована на захист інтересів підприємства від можливих загроз, пов'язаних з персоналом [18]. Кравченко В. О. виокремлює, що кадрова безпека є не тільки частиною стратегії управління персоналом, але й фундаментальною основою, що забезпечує успішне досягнення стратегічних цілей підприємства [19].

На нашу думку, кадрова безпека з позиції стратегічного управління — це цілеспрямована система довгострокових заходів, орієнтована на виявлення, попередження та нейтралізацію загроз, пов'язаних із людським фактором, яка забезпечує стабільність, надійність і ефективність функціонування персоналу відповідно до стратегічних цілей підприємства. Вона охоплює управління процесами підбору, адаптації, розвитку, мотивації, оцінювання та звільнення працівників, з урахуванням корпоративної культури, етичних норм і потенційних ризиків.

Компоненти кадрової безпеки в системі стратегічного управління:

1. Стратегічне планування кадрових ризиків. Виявлення загроз, пов'язаних із персоналом, у довгостроковій перспективі (зрада інтересів, витік інформації, саботаж тощо).

2. Рекрутинг і підбір персоналу. Перевірка надійності кандидатів, відповідність корпоративним цінностям, превентивне виявлення потенційно ризикових працівників.

3. Адаптація і випробувальний контроль. Системна оцінка поведінки нових працівників, психологічна підтримка, інтеграція в корпоративну культуру.

4. Розвиток і навчання персоналу. Формування лояльності, управління знаннями, навчання стандартам етики, безпеки та комунікації.

5. Мотивація та стимулювання. Створення умов, за яких працівники зацікавлені в дотриманні правил, ефективній роботі та захисті інтересів підприємства.

6. Оцінювання, моніторинг і контроль. Регулярна перевірка відповідності дій працівників стратегії підприємства, виявлення відхилень і ризиків.

7. Управління корпоративними ризиками. Робота з етичними порушеннями, конфліктами інтересів, небажаними впливами.

8. Правова та інформаційна захищеність. Юридичне оформлення трудових відносин, захист конфіденційної інформації, запобігання витоку даних.

9. Культура довіри та лояльності. Формування безпечного середовища, де працівники асоціюють себе з підприємством і його цілями.

В умовах нестабільності зовнішнього середовища кадрова безпека перетворюється на антикризовий інструмент, який дозволяє підтримувати функціонування підприємства навіть за непередбачуваних обставин, забезпечуючи збереження ключових компетенцій, запобігання внутрішнім загрозам, зниження кадрових ризиків та підвищення адаптивності персоналу до змін. Такий підхід дозволяє підприємству зберігати керіваність, стабільність і стійкість до кризових викликів, а також приймати обґрунтовані стратегічні рішення щодо розвитку трудового потенціалу. Основу кадрової безпеки, у сучасних умовах, становить конкурентоспроможний людський капітал, який наділений певними характеристиками та спроможний забезпечити інноваційну складову підприємства, що, у свою чергу, впливає на якість та собівартість продукції, маркетингову політику та конкурентоспроможність підприємства в цілому [17].

Інтеграція логістичних принципів у стратегічне управління персоналом безпосередньо впливає на рівень кадрової безпеки підприємства. Зокрема, завдяки чіткій побудові кадрових потоків забезпечується:

- прозорість процесів добору та адаптації;
- зменшення ризику плинності кадрів через покращення мотиваційного середовища;
- контроль над рухом інформації, що мінімізує загрози витоку комерційних даних;
- своєчасне виявлення проблем у кадровому складі (низька продуктивність, конфліктність, професійне вигорання).

Таким чином, логістичний підхід створює передумови для превентивного управління ризиками у кадровій сфері, що підвищує загальну стійкість і безпеку підприємства. Адаптований колектив підприємства характеризується вищою продуктивністю, нижчим рівнем плинності кадрів та ефективнішим використанням фінансових ресурсів. У логістичному контексті це означає:

- мінімізацію витрат, пов'язаних із заміною працівників;
- скорочення простоїв і втрат часу у виробничих процесах;
- зниження ризиків помилок через чітку координацію управлінських потоків.

Отже, соціальна адаптація стає ключовим логістичним інструментом забезпечення загальної безпеки підприємства — кадрової, інформаційної та фінансової.

Поділяємо позицію Мельника С.І., що забезпечення фінансової безпеки підприємства є дуже складним, багаторівневим процесом, який має своєчасно виявляти та реагувати на кожний виклик, ризик чи загрозу, для недопущення зростання рівня небезпеки і виникнення та посилення фінансової кризи. Для цього недостатньо застосовувати традиційні методи управління, слід розробити механізм забезпечення фінансової безпеки

підприємства, який включатиме максимально профільний інструментарій та базуватиметься на відповідних принципах [21, с. 50]. На нашу думку, саме логістичний підхід дозволяє сформувати адаптивну модель управління, у якій фінансові ресурси розглядаються як потік, що підлягає плануванню, моніторингу та оптимізації у межах загальної стратегії підприємства.

Фінансова безпека — це здатність підприємства підтримувати стабільність свого фінансового стану, своєчасно реагувати на внутрішні та зовнішні ризики, забезпечувати рентабельність діяльності та ефективно управління грошовими потоками. В умовах економічної нестабільності вона стає критичним чинником виживання та довгострокового розвитку бізнесу. Формування ефективних логістичних ланцюгів на засадах урахування економічних інтересів його учасників зумовлює зміни в результатах їхньої фінансово-економічної діяльності та створює засади для їхньої фінансової незалежності, соціально-економічної ефективності та стабільності [22].

На думку Лещука В. П. логістичний підхід до управління фінансовими потоками повинен відповідати конкретним вимогам, зокрема можливість адаптації механізму управління до зміни умов управління фінансовими ресурсами, прив'язка до конкретного підприємства чи групи підприємств, об'єктивність, достовірність прогнозів, планів і фактичних показників, які використовуються, зіставність планових і фактичних показників, які використовуються; можливість застосування для максимальної кількості управлінських рішень в контексті інших видів діяльності підприємства (інвестиційної, операційної) [23]. Тому, застосування логістичного підходу у фінансовій сфері передбачає створення інтегрованих механізмів управління фінансовими потоками, що забезпечують стійкість підприємства до зовнішніх загроз. Основними з них є:

1. Інформаційно-аналітична логістика. Інформаційні технології в логістиці сьогодні незамінні, тому що виконують свої основні завдання, а саме, управління замовленнями, проведення наукових дослідження та відстеження взаємозв'язків системи, підтримка функціонування логістичного ланцюга, а також генерування форм вихідних даних [24]. Цей механізм забезпечує формування єдиного інформаційного простору, який дозволяє своєчасно отримувати дані про фінансові показники, рух товарів і витрати, забезпечуючи оперативне реагування на ризики.

2. Фінансова логістика. Система планування, обліку та контролю фінансових потоків, спрямована на досягнення оптимального співвідношення між доходами, витратами і прибутком. Завдяки всебічному фінансовому прогнозуванню, бюджету та аналізу фінансова логістика надає важливу інформацію для прийняття стратегічних рішень [25].

3. Інвестиційно-ресурсна логістика. Інвестиційна діяльність втілює взаємозалежний рух трьох відтворювальних форм інвестицій, таких як ресурси — вкладення — дохід [26, с. 173]. Управління інвестиційними потоками здійснюється з метою мінімізації ризиків, підвищення ефективності капіталовкладень і забезпечення сталого розвитку підприємства.

4. Ризик-менеджмент у логістичній системі. Побу-

дова механізму прогнозування та запобігання фінансовим загрозам (інфляційним, валютним, кредитним), інтегрованого в загальну логістичну модель управління, дає змогу забезпечити своєчасне виявлення потенційних ризиків, оптимізувати фінансові потоки та підвищити стійкість підприємства до зовнішніх коливань. Такий підхід сприяє формуванню гнучкої системи прийняття управлінських рішень, здатної оперативно реагувати на зміни економічного середовища та підтримувати фінансову стабільність підприємства у довгостроковій перспективі.

Таким чином, фінансова безпека підприємства досягається через оптимізацію всіх потоків — від закупівлі сировини до кінцевої реалізації продукції, що забезпечує стабільність грошових надходжень та мінімізацію витрат.

У межах логістичного підходу стратегічне управління підприємством передбачає формування інтегрованого механізму, який об'єднує соціальну адаптацію персоналу, кадрову безпеку та фінансову стабільність. Цей механізм базується на синхронізації матеріальних, інформаційних та фінансових потоків задля досягнення гнучкості та стійкості підприємства. Ключовими елементами інтегрованого механізму забезпечення адаптації та безпеки в умовах невизначеності є:

- оптимізація внутрішніх комунікаційних потоків, що забезпечує швидку адаптацію персоналу до змін, формує культуру довіри й взаємодії;

- прогнозування та попередження соціальних ризиків через моделювання адаптаційних сценаріїв та формування ефективних маршрутів включення працівників у робочі процеси;

- логістичне планування кадрових ресурсів, що включає моніторинг плинності, створення кадрового резерву та управління компетенціями відповідно до стратегічних цілей;

- інтегроване фінансове управління, що спрямоване на бюджетування логістичних процесів, ефективне використання ресурсів та забезпечення стійкості фінансових потоків.

Завдяки цим складовим, підприємство отримує єдину адаптивну систему, яка дозволяє гнучко реагувати на зовнішні виклики, мінімізувати ризики та посилити конкурентні переваги. Цей інтегрований підхід дозволяє розглядати соціальні, кадрові та фінансові виклики не ізольовано, а як частини єдиної логістичної системи стратегічного управління.

ВИСНОВКИ

У сучасних умовах динамічних змін зовнішнього середовища та підвищеного рівня невизначеності логістичний підхід постає ефективним інструментом стратегічного управління підприємством. Його застосування дозволяє забезпечити системність і гнучкість управлінських рішень, оптимізувати взаємозв'язки між матеріальними, інформаційними та фінансовими потоками. З позицій соціальної адаптації логістичний підхід сприяє підвищенню стійкості персоналу до зовнішніх викликів, розвитку корпоративної культури, формуванню механізмів мотивації та підтримки кадрового потенціалу.

Важливим результатом упровадження логістичних принципів є посилення кадрової та фінансової безпеки

підприємства, що досягається через збалансоване використання ресурсів, прогнозування ризиків і формування адаптивних стратегій розвитку. Ефективне поєднання стратегічного та логістичного управління створює передумови для підвищення конкурентоспроможності підприємства, його стійкості в умовах кризових явищ та забезпечення довгострокового економічного зростання.

Література:

1. Євтушенко В.А., Куценко Т.М. та Лісений Є.В. Логістичний підхід до стратегічного управління підприємствами муніципальними структурами. Причорноморські економічні студії. Випуск 69. 2021. URL: https://bses.in.ua/journals/2021/69_2021/7.pdf
2. Криворучко О.М. Логістичний підхід до управління персоналом підприємства. Економіка транспортно-го комплексу. Вип. 35, 2020. URL: <https://etk.khadi-kharkov.ua/article/view/213644/213703>
3. Мішина С.В. і Мішин О.Ю. Науково-теоретичні засади впровадження кадрової логістики у сфері соціальної роботи. Мукачівський державний університет. Випуск № 12 / 2017. URL: https://economyand-society.in.ua/journals/12_ukr/83.pdf
4. Середа, Н. (2025). Стратегічне управління ресурсами підприємства: оптимізація логістики в умовах економічної невизначеності. Економіка та суспільство, (71). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-26>
5. Хархаліс, І. (2024). Концептуальні засади стратегічного управління логістичними ланцюгами та інфраструктурою. Підприємництво і торгівля, (43), 102—110. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-43-13>
6. Дзюрах Ю.М. Ідентифікація ключових детермінант кадрової безпеки сільськогосподарських підприємств України. Публічне управління та митне адміністрування, № 2 (37), 2023. URL: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2023/2/3.pdf>
7. Яструбецька Л. С. Фінансова безпека суб'єктів підприємництва в Україні в умовах гібридних загроз: монографія. Львів: ЛНУ ім. Івана Франка, 2022. 370 с. URL: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/09/Financial-SecurityHybrid-Wars_-Yastrubetska.pdf
8. Плетенецька, С., & Діденко, О. (2025). Фінансова безпека і управління фінансовою стійкістю малих підприємств в умовах циклічної економіки та війни. Вчені записки Університету "КРОК", (3 (79), 60—71. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-60-71>
9. Міністерство економіки, довілля та сільського господарства України. Аналіз стану та проблем ринку праці: наявна та прогнозована кількість людей за категоріями (регіони, професії, статус зайнятості тощо) URL: <https://me.gov.ua/view/b658f2bb-6f94-406a-8d0b-01b83c624f8b>
10. Михаліцька Н.Я., Яцик М.Р. Управління власним бізнесом: навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 480 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/7956>
11. Ягодзінський, С. М., & Козинець, А. О. (2023). Стратегія удосконалення системи управління персоналом підприємства. Підприємництво і торгівля, (36), 44—

50. URL: <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-36-06>
12. Ярмус Т.Б. Характеристика елементів системи управління персоналом. Академічні візії. Випуск 37 / 2024. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14197624>
13. Соколова, В. В. Етимологія поняття "управління персоналом бізнес-організації". In The III International Scientific and Practical Conference "Latest directions of modern science", January 23-25, Vancouver, Canada. 304 p. (p. 109). URL: <https://eu-conf.com/wpcontent/uploads/2023/01/LATEST-DIRECTIONS-OF-MODERN-SCIENCE.pdf#page=110>
14. Копитко М. І., Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Управління персоналом: навчальний посібник Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2025. 540 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/9024>
15. Блажівський М. І. Поняття адаптації у сучасній науковій літературі. Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія психологічна: збірник наукових праць. Львів: ЛьвДУВС, 2014. Вип. 1. С. 233-242. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/1155/1/1-2014bmisl.pdf>
16. Живко З. Б., Мартин О. М., Воронка О. З. Кадрова безпека через призму понятійно-категоріального апарату економічної безпеки підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 22. С. 165—171. URL: <http://globalnational.in.ua/archive/22-2018/33.pdf>
17. Аблязова Н. Р. Кадрова безпека в системі управління підприємством. Економіка та суспільство. 2020. № 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-64>
18. Васильєва Л. М., Міньковська А. В., Ірза А. М. Формування кадрової безпеки як напрям стратегії управління персоналом у бізнес-середовищі. Бізнесінформ, № 9, 2024. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-9_0_pages-423_429.pdf
19. Кравченко В. О. Кадрові ризики в системі управління персоналом організації. Економіка і Фінанси. 2016. № 3. С. 15—23. URL: <https://dspace.oneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7f02a881-c160-4935-b14b-481dcbbb7355/content>
20. Стратегічне управління кадровим потенціалом підприємства: кадровий аудит, кадрова логістика та управління мотивацією персоналу / Копитко М. І., Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 1. С. 22—28. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.1.22>
21. Мельник С. І. Управління фінансовою безпекою підприємств: теорія, методологія, практика: монографія. Львів: "Растр-7", 2020. 384 с. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/3284/1/Mel%27nyk_%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F.pdf
22. Іванова, М., Смієсова, В., Ткаченко, А., Бойченко, М., & Архипенко Т. (2021). Ефективність логістичного ланцюга як чинник економічної безпеки підприємств. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 2 (37), 151—160. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i37.229950>
23. Лещук В. П. Логістичний підхід до управління фінансовими потоками суб'єктів бізнесу в ринковому середовищі. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Сер.: Економічні науки. 2014. № 4. С. 181—185. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpush_2014_4_29
24. Белова І., Мушеник І. Інформаційно-аналітичне забезпечення дослідження ринку логістичних послуг. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації. 2021. Випуск 1—2. С. 7—23. DOI: <https://doi.org/10.35774/ibo2021.01.007>
25. Повод Т. М. (2024). Фінансова логістика як ключовий елемент стійкого розвитку бізнесу. Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування, (6), 40—49. URL: <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2024.6.5>
26. Бушовська Л.Б. Управління інвестиційною діяльністю як важливий складник економічної безпеки підприємства. Мукачівський державний університет. Випуск № 11 / 2017. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/28.pdf
27. Логістичний підхід в управлінні закладами освіти на засадах лідерства: психологічні, мотиваційні та економічні аспекти / Копитко М. І., Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Ефективна економіка. 2025. № 1. URL: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.15>

References:

1. Yevtushenko, V.A., Kutsenko, T.M. and Lisenyi, Y.V. (2021), "Logistic approach to strategic management of business structures", Prychornomorski ekonomichni studii, vol. 69, available at: https://bses.in.ua/journals/2021/69_2021/7.pdf (Accessed 24 October 2025).
2. Kryvoruchko, O.M. (2020), "Logistic approach to personnel management of an enterprise" Ekonomika transportnoho kompleksu, vol. 35, available at: <https://etk.khadi.kharkov.ua/article/view/213644/213703> (Accessed 24 October 2025).
3. Mishyna, S.V. and Mishyn, O.Yu. (2017), "Scientific and theoretical foundations for implementing HR logistics in social work", Mukachivskyi derzhavnyi universytet, vol. 12, available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/83.pdf (Accessed 24 October 2025).
4. Sereda, N. (2025), "Strategic enterprise resource management: optimizing logistics under economic uncertainty", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-26>.
5. Kharkhalis, I. (2024), "Conceptual principles of strategic management of logistics chains and infrastructure", Pidpryemnytstvo i torhivlia, vol. 43, pp. 102—110. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2024-43-13>.
6. Dziurakh, Y.M. (2023), "Identification of key determinants of personnel security in Ukrainian agricultural enterprises", Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia, vol. 2 (37), available at: <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2023/2/3.pdf> (Accessed 24 October 2025).
7. Yastrubetska, L.S. (2022), Finansova bezpeka subiektiv pidpryemnytstva v Ukraini v umovakh hybr ydnykh zahroz [Financial security of business entities in

Ukraine under hybrid threats], Lvivskiy natsionalnyi universytet im. Ivana Franka, Lviv, Ukraine, available at: https://econom.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/09/Financial-SecurityHybrid-Wars_Yastrubetska.pdf (Accessed 24 October 2025).

8. Pletenetska, S. and Didenko, O. (2025), "Financial security and management of financial stability of small enterprises in cyclical economy and war conditions", *Vcheni zapysky Universytetu "KROK"*, vol. 3 (79), pp. 60—71. <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-79-60-71>.

9. Ministry of Economy, Environment and Agriculture of Ukraine (2025), "Analysis of the state and problems of the labor market: current and forecast number of people by categories", available at: <https://me.gov.ua/view/b658f2bb-6f94-406a-8d0b-01b83c624f8b> (Accessed 24 October 2025).

10. Mykhalitska, N.Ya. and Yatsyk, M.R. (2024), *Upravlinnia vlasnym biznesom: navchalnyi posibnyk u skhemakh i tablytsiakh [Own business management: educational manual in diagrams and tables]*, Lvivskiy derzhavnyi universytet vnutrishnikh sprav, Lviv, Ukraine, available at: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/7956> (Accessed 24 October 2025).

11. Yahodzinskiy, S.M. and Kozynts, A.O. (2023), "Strategy for improving the personnel management system of an enterprise", *Pidpriemnytstvo i torhivlia*, vol. 36, pp. 44—50. <https://doi.org/10.32782/2522-1256-2023-36-06>.

12. Yarmus, T.B. (2024), "Characteristics of the elements of the personnel management system", *Akademichni vizii*, vol. 37. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14197624> (Accessed 24 October 2025).

13. Sokolova, V.V. (2023), "Etymology of the concept 'personnel management of a business organization'", *The III International Scientific and Practical Conference 'Latest directions of modern science'*, Vancouver, Canada, 23—25 January, available at: <https://eu-conf.com/wp-content/uploads/2023/01/LATEST-DIRECTIONS-OF-MODERN-SCIENCE.pdf#page=110> (Accessed 24 October 2025).

14. Kopytko, M.I., Mykhalitska, N.Ya. and Yatsyk, M.R. (2025), *Upravlinnia personalom: navchalnyi posibnyk [Personnel management: educational manual]*, Lvivskiy derzhavnyi universytet vnutrishnikh sprav, Lviv, Ukraine, available at: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/9024> (Accessed 24 October 2025).

15. Blazhivskiy, M.I. (2014), "The concept of adaptation in modern scientific literature", *Naukovyi visnyk Lvivskoho derzhavnoho universytetu vnutrishnikh sprav. Seriiia psykholohichna*, vol. 1, pp. 233—242, available at: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/1155/1/1-2014bmisl.pdf> (Accessed 24 October 2025).

16. Zhyvko, Z.B., Martyn, O.M. and Voronka, O.Z. (2018), "Personnel security through the prism of the conceptual and categorical apparatus of enterprise economic security", *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol. 22, pp. 165—171, available at: <http://globalnational.in.ua/archive/22-2018/33.pdf> (Accessed 24 October 2025).

17. Abliiazova, N.R. (2020), "Personnel security in the enterprise management system", *Ekonomika ta suspilstvo*,

vol. 22. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-64>.

18. Vasyliieva, L.M., Minkovska, A.V. and Irza, A.M. (2024), "Formation of personnel security as a direction of personnel management strategy in the business environment", *Biznesinform*, vol. 9, pp. 423—429, available at: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-9_0-pages-423_429.pdf (Accessed 24 October 2025).

19. Kravchenko, V.O. (2016), "Personnel risks in the personnel management system of an organization", *Ekonomika i Finansy*, vol. 3, pp. 15-23, available at: <https://dspace.oneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/7f02a881-c160-4935-b14b-481dcbbb7355/content> (Accessed 24 October 2025).

20. Kopytko, M.I., Mykhalitska, N.Ya. and Yatsyk, M.R. (2025), "Strategic personnel potential management of the enterprise: HR audit, HR logistics and personnel motivation management", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 1, pp. 22—28. <https://doi.org/10.32702/2306-6814-2025.1.22> (Accessed 24 October 2025).

21. Melnyk, S.I. (2020), *Upravlinnia finansovoiu bezpekoiu pidpriemstv: teoriia, metodolohiia, praktyka [Management of financial security of enterprises: theory, methodology, practice]*, Rastr-7, Lviv, Ukraine, available at: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/12345678-90/3284/1/Mel%27nyk_%D0%BC%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%B3%D1%80%D0%B0%D1%84%D1%96%D1%8F.pdf (Accessed 24 October 2025).

22. Ivanova, M., Smiesova, V., Tkachenko, A., Boichenko, M. and Arkhypenko, T. (2021), "Efficiency of the logistics chain as a factor of enterprise economic security", *Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice*, vol. 2 (37), pp. 151—160. <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i37.229950>.

23. Leshchuk, V.P. (2014), "Logistic approach to managing financial flows of business entities in a market environment", *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu ekonomiky i torhivli. Seriiia: Ekonomichni nauky*, vol. 4, pp. 181—185, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvpusk_2014_4_29 (Accessed 24 October 2025).

24. Belova, I. and Mushenyk, I. (2021), "Information-analytical support for logistics services market research", *Instytut bukhgalterskoho obliku, kontrol ta analiz v umovakh hlobalizatsii*, vol. 1—2, pp. 7—23. <https://doi.org/10.35774/ibo2021.01.007>.

25. Povod, T.M. (2024), "Financial logistics as a key element of sustainable business development", *Tavriiskiy naukovyi visnyk. Seriiia: Publichne upravlinnia ta administruvannia*, vol. 6, pp. 40—49. <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2024.6.5>.

26. Bushovska, L.B. (2017), "Management of investment activity as an important component of enterprise economic security", *Mukachivskiy derzhavnyi universytet*, vol. 11, available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/28.pdf (Accessed 24 October 2025).

27. Kopytko, M.I., Mykhalitska, N.Ya. and Yatsyk, M.R. (2025), "Logistic approach to managing educational institutions based on leadership: psychological, motivational and economic aspects", *Efektivna ekonomika*, vol. 1. <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.15>.

Стаття надійшла до редакції 24.10.2025 р.

Т. І. Крикун,

к. е. н., старший науковий співробітник, Інститут демографії та досліджень якості життя імені Михайла Птухи Національної академії наук України

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0355-5768>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.21.160

ПАРТИСИПАТИВНЕ БЮДЖЕТУВАННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ЯК ФІНАНСОВИЙ ІНСТРУМЕНТ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ

Т. Krykun,

PhD in Economics, Senior Scientific Specialist, Institute for Demography and Life Quality
Research Mykhailo Ptoukha of the National Academy of Sciences of Ukraine

PARTICIPATORY BUDGETING OF TERRITORIAL COMMUNITIES AS A FINANCIAL INSTRUMENT FOR SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT

У статті розкрито перспективи розвитку партисипативного бюджетування територіальних громад, як фінансового інструменту посилення згуртованості мешканців таких громад, їх посередньої ролі у створенні належних умов і підвищення якості функціонування громад, подальшому удосконаленні демократичних засад як в громадах, так у країні в цілому. Проаналізовано нормативно-правове визначення та регулювання в Україні партисипативного бюджету, бюджету участі, громадського бюджету. Визначено сутність партисипативного бюджетування як системи дій мешканців громади, спрямованих на створення та реалізацію необхідних для такої громади проектів, їх конкурсний відбір, визначення джерел фінансування, реалізацію. Окреслено напрями та потенціал розвитку партисипативного бюджетування територіальних громад, що в умовах обмеженості фінансових ресурсів та часових обмежень для реалізації завдань повоєнного відновлення, надасть можливість більш оптимального і ефективного планування та реалізації проектів життєзабезпечення територіальних громад із врахуванням їх першочерговості. Вагома соціальна функція партисипативного бюджетування як одного із складових партисипативного врядування полягає в можливості вирішення проблем громади шляхом згуртованості мешканців таких громад та тривалої сумісної діяльності: спершу згуртованість навколо ідеї, далі розробка шляхів реалізації, пошук відповідного фінансування, реалізація. Важливим є участь громад різного рівня у прийнятті рішень вибору пріоритетів, черговості відновлення тих чи інших суспільно-значимих об'єктів. Повоєнна розбудова країни вимагатиме великих фінансових витрат, які формуватимуться із залученням коштів бюджетів всіх рівнів, очікувано: репарацій за рахунок країни-агресора, коштів міжнародної спільноти, інвесторів, всіх зацікавлених стейкхолдерів. Показано, що зважаючи на масштабність руйнівних дій війни, що продовжують кожного дня відбуватись в Україні, фінансові ресурси завжди будуть вкрай обмежені і лімітовані, що вимагатиме посилення превентивних фінансових контрольних заходів на всіх етапах: від прийняття рішень у потребі відбудови тих чи інших об'єктів, їх масштабність, доцільність відновлення до довоєнних розмірів та обсягів виробництва до фінансування, ефективності використання бюджетних коштів.

The article reveals the prospects for the development of participatory budgeting of territorial communities as a financial instrument for strengthening the cohesion of residents of such communities, their direct role in creating appropriate conditions and improving the quality of functioning of communities, and further improving democratic principles both in communities and in the country as a whole. The normative and legal definition and regulation of participatory budgeting, participatory budgeting, and public budgeting in Ukraine have been analyzed. The essence of participatory budgeting as a system of actions of community residents aimed at creating and implementing projects necessary for such a community, their competitive selection, and identification of funding sources, has been determined implementation. The directions and potential for the development of participatory budgeting of territorial communities are outlined, which, in conditions of limited financial resources and time constraints for the implementation of post-war reconstruction tasks, will provide the opportunity for more optimal and effective planning and implementation of projects to support the life of territorial communities, taking into account their priority. A significant social function of participatory budgeting as one of the components of participatory governance is the possibility of solving community problems through the cohesion of residents such communities and long-term joint activities: first, unity around the idea, then development of ways to implement it, search for appropriate financing, implementation. It is important to participate in communities at different levels in making decisions on choosing priorities and the order of restoration of certain socially significant objects. The post-war development of the country will require large financial costs, which will be formed with the involvement of budgets of all levels, it is expected: reparations at the expense of the aggressor country, funds from the international community, investors, and all interested stakeholders. It is shown that given the scale of the destructive actions of the war that continue to take place every day in Ukraine, financial resources will always be extremely limited and restricted, which will require strengthening preventive financial control measures at all stages: from making decisions on the need to rebuild certain objects, their scale, the feasibility of restoring them to pre-war sizes and production volumes before financing, and the efficiency of using budget funds.

Ключові слова: партисипативне бюджетування, територіальні громади, місцеве самоврядування, фінансовий інструмент, соціально-економічний розвиток.

Key words: participatory budgeting, territorial communities, local self-government, financial instrument, socio-economic development.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

На сучасному етапі соціально-економічних процесів України, що відбуваються в умовах повномасштабної війни необхідним є посилення ролі територіальних громад у процесах повоєнної відбудови. Ваговим ресурсом у перспективах розвитку партисипативного бюджетування територіальних громад, як фінансового інструменту посилення згуртованості мешканців таких громад, є їх безпосередня роль у створенні належних умов функціонування своїх громад, вирішення нагальних завдань життєдіяльності, підвищення добробуту, що крім того, сприятиме подальшому удосконаленню основних засад функціонування територіальних громад та в цілому країни. Впровадження та розвиток засад партисипативного бюджетування "на містах", а саме в територіальних громадах, може слугувати об'єднуючим фактором мешканців громади навколо існуючих нагальних потреб життєзабезпечення та надавати можливості для їх практичного вирішення. Громади, її мешканці мають права та

можливості впливати на формування видатків бюджету територіальної громади, напрямів використання бюджетних коштів, шляхом застосування референдумів, опитувань, обговорень, подання своїх пропозицій, зокрема у вигляді петицій щодо формування, розгляду бюджету громади. Разом з тим, залишаються недостатньо дослідженими питання сутності партисипативного бюджетування, механізми дії та соціальна функція, поширення в громадах України в умовах воєнного стану та подальшого розвитку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Серед наукових досліджень зарубіжних вчених у сфері соціально-економічного розвитку, публічних фінансів, місцевих бюджетів можна назвати наукові доробки Дж.М. Б'юкенена, А. Вагнера, П. Самуельсона [2], Дж. Стігліца, В. Танзі. Питанням збереження та розвитку людського капіталу, соціальної згуртованості те-

риторіальних громад присвячені праці вітчизняних вчених Е. Лібанової [1], Т. Заяць [4, 5, 9], О. Дяконенко [3, 5, 9], Г. Краєвської [5, 9]. Дослідженню питань формування та використання коштів державного бюджету, місцевих бюджетів присвячені праці вітчизняних вчених С. Буковинського, А. Буряченка, О. Василика, О. Кириленко, І. Луніної, В. Федосова, І. Чугунова [6—8], С. Юрія та інших.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Основним завданням дослідження є розкриття напрямів та потенціалу розвитку, соціальної функції партисипативного бюджетування територіальних громад, як фінансового інструменту територіального розвитку, соціальної згуртованості мешканців таких громад, що в умовах обмеженості фінансових ресурсів та часових обмежень для реалізації завдань повоєнного відновлення надасть можливості більш ефективного планування та реалізації проектів життєзабезпечення територіальних громад із врахуванням їх першочерговості.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Із настанням очікуваного мирного часу перед країною постануть виклики у вигляді повоєнного відновлення та розбудови країни: населених пунктів, об'єктів інфраструктури, промисловості, закладів життєзабезпечення функціонування громад. Очікування миру базується на засадах, що країна зберегла державність та суверенітет. Роки війни продемонстрували надвисоку здатність громадян України, громад всіх рівнів на дієву та ефективну згуртованість, здатність прийняття раціональних управлінських рішень: формування територіальної оборони, масштабної евакуації населення, низки дій, пов'язаних із захистом від повномасштабної військової агресії. Приклади згуртованості спільнот країни по горизонталі без очікування вказівок та інструкцій у вигляді владних рішень, розкриває надвисокий внутрішній потенціал нації у самоорганізації та її самодостатність. Збройна агресія проти України, що є екстремальним шоком, спричинила радикальні економічні зрушення, суттєве падіння рівня життя значної частини населення, міграцію як в межах країни, так і за кордон, нанесла поки що невимірювану шкоду багатьом природним об'єктам. І реакцією на цей екстремальний шок закономірно стала значна трансформація суспільно-економічної системи країни [1]. Соціальна згуртованість громади може і має стати базовим інститутом для швидкої, раціональної повоєнної розбудови України, відновлення інфраструктури, об'єктів життєзабезпечення, побудови ветеранських просторів, житла, закладів освіти, охорони здоров'я, культури тощо. Безперечно, масштабні руйнування, шкода докільню, спричинені війною, тренди загальних кліматичних змін диктуватимуть необхідність врахування питань екології, свідомого, раціонального, відповідального використання природних ресурсів територій, перегляду усталених норм та звичок щодо споживання всіх видів ресурсів в бік розумного. Громади можуть та мають впливати на вирішення питань створення робочих місць на територіях громад із врахуванням необхідності вирішення питань: потреби в тих чи інших виробництва, екологічності та впливу та оточуюче середовище.

Очікувана відбудова Україна відбуватиметься в умовах масштабних руйнувань інфраструктури країни, міст та селищ, значних втрат чисельності населення країни, спричинених військовими діями, зовнішньою міграцією населення працездатного віку, невизначеними очікуваннями щодо їх повернення та участі у процесах відбудови, значною внутрішньою міграцією, зміною локацій активності бізнесу, втратою працездатності вагомої частини населення внаслідок участі у воєнному захисті країни, військових дій. Повоєнна розбудова країни вимагатиме великих фінансових витрат, які формуватимуться із залученням коштів бюджетів всіх рівнів, очікувано: репарацій за рахунок країни-агресора, коштів міжнародної спільноти, інвесторів, всіх зацікавлених стейкхолдерів, приватних вкладень, інших джерел. Зважаючи на масштабність руйнівних дій війни, що продовжують кожного дня відбуватись в Україні, фінансові ресурси завжди будуть вкрай обмежені і лімітовані, що вимагатиме посилення превентивних фінансових контрольних заходів на всіх етапах: від прийняття рішень у потребі відбудови тих чи інших об'єктів, їх масштабність, доцільність відновлення до довоєнних розмірів та обсягів виробництва до фінансування, ефективності використання бюджетних коштів. Важливим є участь громад різного рівня у прийнятті рішень вибору пріоритетів, черговості відновлення тих чи інших суспільно-значимих об'єктів. Безпосередня участь та/або залучення територіальних громад до процесів розбудови може самим ефективним чином впливати на вказаний процес, його прискорення, раціональність у відборі черговості відновлення [8,9].

Партисипація (іншомовне від англ. participation — участь), як участь, у різних його відмінках аналізується науковою спільнотою України останні більш як 10—15 років у застосуванні до процесів управління, бюджетування, відновлення, навчання, культурних процесів та інше і є сучасним демократичним інструментом широкого залучення громадян до процесів облаштування самого буття в широкому його сенсі. Партисипативні підходи відображають можливість активної участі громадян, об'єднань громадян, громадського середовища, територіальних громад в окресленні проблем, широкого їх обговорення, зокрема, із владою, прийнятті рішень щодо вирішення таких проблем, пошуку необхідного фінансового ресурсу, реалізації, контролем за реалізацією на всіх етапах в контексті фінансування відбудови.

Розвиток партисипативних процесів у суспільстві, тобто процесів добровільної заінтересованої участі пасивної частини соціуму та залучення широких верств населення дозволяє посилювати згуртованість, активність, відповідальність громадськості та розвивати демократичні настрої, сприяє розбудовам в цілому. Учасники партисипативних процесів не наділені владними повноваженнями, проте мають реальні шанси впливу безпосередньо на органи влади при прийнятті рішень, що надає надію та віру на здатність якісних змін середовища власного буття. Терміни "партисипативний бюджет", "партисипативне бюджетування", "бюджет участі", "громадський бюджет" нині не мають нормативно-правового визначення, зокрема Бюджетний кодекс України не містить таких трактувань. Але вказана термінологія

гія використовується при окресленні участі мешканців територіальних громад у реалізації вагомих для таких громад проєктів, їх фінансуванні. Партисипативне бюджетування в територіальній громаді можна розглядати як систему дій мешканців громади, спрямованих на: ініціацію створення необхідних для такої громади проєктів, їх конкурсний відбір, пошук джерел фінансування, які можуть включати як кошти місцевого бюджету, так і інші, не заборонені чинним законодавством джерела фінансування, співфінансування, реалізацію, експлуатацію, що включає поточні видатки бюджету. Участь громади можлива за умови їх згуртованості у бажанні позитивної реалізації запланованих проєктів.

Партисипативне бюджетування в територіальній громаді йде поряд із партисипативним врядуванням та є його складовою. У низці публікацій закордонних та вітчизняних авторів, не тільки наукових сфер, партисипативне врядування називають демократією нового рівня, або новою демократією, яка в міжвиборчий період доповнює традиційну виборчо-представницьку демократію та дозволяє залучати безпосередньо мешканців до вирішення важливих потреб територіальної громади. В ідеалізованій теорії можливості, які надають громадам партисипативне врядування та бюджетування, повинні діяти об'єднуюче із місцевими органами влади у вирішенні нагальних проблем громади. Якщо аналізувати "партисипативне бюджетування", як "громадський бюджет", "бюджет участі", тобто можливості впливу територіальної громади, безпосередньо її мешканців на прийняття органами влади рішення про фінансування необхідних громаді проєктів, то такі законодавчі підстави нині існують. Зокрема, статтею 6/1 Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні", передбачено, що участь жителів у плануванні та розподілі коштів місцевого бюджету, публічні консультації є одними із форм участі територіальної громади у вирішенні питань місцевого значення. Інша справа, що вказана законодавча норма може не мати дієвих механізмів реалізації. Для застосування означених форм участі мешканців громади, мають бути не тільки "добра воля" органів влади у завчасному оприлюдненні відповідних проєктів бюджету — в розрізі напрямів використання коштів, прозорості планування та використання коштів, звітування таких органів влади, а й застосування спеціальних форм демократії — "зворотного зв'язку" із жителями у вигляді референдумів, різного роду опитувань, обговорень, петицій, слухань, розгляду альтернативних проєктів фінансування, круглих столів, призначення уповноважених штатних працівників громад на виконання "зворотного зв'язку". Громадські слухання проєктів бюджетів мають стати нормою. Проте це додаткова робота органів влади, додаткове навантаження штатних працівників органів державного управління, розширення їх посадових обов'язків, що може слугувати формалізації підходів та/або перешкодою для розвитку партисипативного врядування в цілому. За результатами завчасних, на етапі проєктування бюджету територіального органу, громадських слухань, мешканці мають можливість ініціювати включення до видаткової складової річного бюджету видатків на реалізацію тих чи інших проєктів. Законодавчі підстави та можливості для цього існують. Сутністю партисипативного бюджету-

вання є можливість безпосередньої участі та впливу мешканців громади на облаштування якісного життєвого простору територіальної громади у всіх її складових: інфраструктура, житло, створення робочих місць та забезпечення роботою, послуги у сфері освіти, охорони здоров'я, захисту довкілля, безпеки, культури шляхом впливу на формування так званого "партисипативного бюджету", або "бюджету участі" територіальної громади на етапах його планування (розробки), наявності інструментів для включення до видаткової складової річного бюджету територіальної громади фінансування бажаних проєктів розвитку громади, повоєнної відбудови; пошук та залучення додаткових джерел фінансування, співфінансування [5,7].

Фінансування партисипативного врядування, партисипативне бюджетування не обмежується коштами бюджетів територіальних громад. В Україні починаючи із 2014 року, партисипативне бюджетування проєктів територіальних громад має певне впровадження та розвиток. Сприяли вказаному прийняттю відповідних змін до Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні" в частині подальшого розвитку процесів децентралізації державного управління, відповідна патронатна діяльність в Україні різних міжнародних інституцій. Як приклад, починаючи з 2014 року Фондацією PAUSI, одним із напрямів функціонування якої було сприяння утворенню партисипативного врядування на рівні громад в містах України, зокрема надана підтримка в запровадженні громадського бюджету в Черкасах, Чернівцях, Полтаві, які стали першими трьома містами країни по реалізації такої практики. Загалом, станом на 2022 рік підтримку PAUSI щодо запровадження різних елементів партисипації отримали близько 50-ти громад країни. Фондацією започатковано щорічне проведення Форумів партисипації. На 2022 — 2023 роки одним із пріоритетів Фондації було визначено сприяння залучення жителів громад до відбудови і відновлення таких громад, зазначене буде актуальними в післявоєнній відбудові України. Фондацією започатковано декілька життєво необхідних проєктів "Відновлюємо нашу громаду разом" щодо низки постраждалих від військових дій областей, зокрема, громад Київської, Чернігівської, Сумської, Харківської, Миколаївської за підтримки Фонду "Партнерство за сильну Україну". У 2021 році реалізовано чотири проєкти: "Оцінка громадського бюджету міста Києва", "DOBRE: Школа тренерів з питань механізмів залучення громадян", "TimeBank у Верховині — дієвий інструмент згуртування ля нових часів", "Відновлюємо нашу громаду разом!". Вказаний Фонд є багатосторонньою донорською ініціативою уряду України та держав-партнерів. Терміни "партисипативне бюджетування", "бюджет участі", "громадський бюджет" застосовуються як синоніми. Позитивний досвід громад Євросоюзу по процедурам відбору та реалізації проєктів може бути застосовано в Україні.

У довоєнний період у значній кількості міст України, у тому числі у Києві, запроваджено практику "громадських бюджетів" із відбором проєктів мешканців, проведенням конкурсів, реалізацією проєктів-переможців конкурсів. Мала місце практика планування у річних бюджетах міста певного відсотку коштів на реалізацію проєктів мешканців громади в рамках "гро-

мадського бюджету". Фондом Східна Європа у партнерстві з Міністерством цифрової трансформації України в рамках швейцарсько-української програми "Електронне урядування задля підзвітності влади та участі громади" (EGAP), створено платформу електронної демократії "Впливай на майбутнє" E_DEM.UA. Електронна платформа починаючи із 2017 року агрегує заявки мешканців громад України та фіксує їх кількість по наступним напрямом: місцеві петиції (подано 26177 петицій), громадський бюджет (2250 проектів підтримано), консультації з громадськістю (3958 проведено), відкрита громада (31978 вирішено), шкільний громадський бюджет (355 підключено), модуль статистики (535 громад підключено). Мешканцями громад Київської області за період із 2017 року по 2024 рік було подано 633 проектів, загальна сума виділених коштів склала 232 469, 24 тис. грн. Громади за кількістю поданих проектів розподілились наступним чином: Ірпінська громада — 192, Фастівська — 148, Білоцерківська — 95, Броварська та Сквирська по 31 проекту, Глевахівська — 61, Гостомельська — 26, Васильківська — 23, Зазимська — 11, Миронівська — 8, Переяславська — 7. Із 633 проектів, поданих за 9 років, у 2022 році — 11 проектів, у 2023 році — 23 проекти, у 2024 році — 41 проект. Аналізом проектів в розрізі напрямів встановлено, що найбільше мешканців громад цікавили облаштування спортивних майданчиків, дитячих просторів, зелених зон, скверів, озеленення, освітлення. Як видно із наведених даних, активність мешканців різних громад щодо подання та реалізації проектів суттєво відрізняється. Хоч не всі проекти реалізовувались, проте ініціативність мешканців територіальних громад безпосередньо впливає на можливість вирішення необхідних для громад соціально-економічних питань. Позитивний результат надає пошук та залучення альтернативних джерел фінансування [10].

Можливості розв'язання низки локальних задач чи проблем громади може знаходитись у площині здатності до згуртованості самих мешканців громади. Саме згуртованість мешканців територіальних громад та залучення органів влади такої громади, відповідних планово-фінансових підрозділів, створення прозорого та зрозумілого громадськості бюджету громади на всіх етапах: планування, виконання та звітування, можуть давати позитивні результати реалізації можливостей партисипативного врядування. В той же час, війна та її руйнівні наслідки очікувано внесуть корективи у формування самих потреб територіальних громад. Необхідність створення просторів, адаптованих до потреб проживання ветеранів війни вже торкаються кожної територіальної громади України, в подальшому це не зменшиться. Безліч територіальних громад, а в них родини ветеранів і нині і у повоєнний період будуть мати необхідність у вирішенні потреб адаптації до мирного життя учасників війни. Це з великою вірогідністю можуть бути: житлово-господарські проблеми, медичне забезпечення, психологічний супровід, санаторно-курортне лікування та реабілітація, придбання громадою спеціального соціального транспорту, облаштування дозвілля, спортивних закладів, пандусів на дорогах та в громадських місцях, облаштування цвинтарів героїв війни, може бути доставка готового гарячого харчування, і багато інших потреб, які виникатимуть.

Питання побудови, реконструкції соціального житла, будуть стояти в повоєнній відбудові особливо гостро, зважаючи на значний відсоток населення України, які стали як внутрішньо-переміщеними особами, так і зовнішніми мігрантами, серед яких значна кількість — це жінки з дітьми та люди похилого віку. Людський ресурс — це основний національний ресурс, який має "наповнювати життям опустілі територіальні громади", фізично, своєю участю, працею забезпечувати відновлення країни, новими поколіннями давати надію на майбутнє. Питання забезпечення зовнішніх та внутрішніх мігрантів сучасним прийнятним житлом може стати для територіальних громад головним викликом у питаннях повоєнної відбудови. Важливим є залучення внутрішньо-переміщених осіб, які знайшли прихисток у територіальних громадах країни, до процесів об'єднання мешканців спільнот для вирішення внутрішньогромадських питань. Вагома соціальна функція партисипативного бюджетування як одного із складових партисипативного врядування полягає в можливості вирішення проблем громади шляхом згуртованості мешканців таких громад та тривалої сумісної діяльності: спершу згуртованість навколо ідеї, далі розробка шляхів реалізації, пошук відповідного фінансування, реалізація. Позитивний досвід реалізації запланованих проектів змінює колективну свідомість спільноти громади, утверджує в вірі сумісно долати будь-які перешкоди. Сумісна колективна діяльність мешканців територіальних громад здатна самим позитивним чином впливати на стан психічного здоров'я, що в повоєнний період залишатиметься актуальним.

ВИСНОВКИ

Партисипативні підходи відображають можливість активної участі громадян, об'єднань громадян, громадського середовища, територіальних громад в окресленні проблем, широкого їх обговорення, зокрема, із владою, прийнятті рішень щодо вирішення таких проблем, пошуку необхідного фінансового ресурсу, реалізації, контролем за реалізацією на всіх етапах в контексті фінансування відбудови. Розвиток партисипативних процесів у суспільстві, тобто процесів добровільної заінтересованої участі пасивної частини соціуму та залучення широких верств населення дозволяє посилювати згуртованість, активність, відповідальність громадськості та розвивати демократичні настрої, сприяє розбудовам в цілому. Із врахуванням необхідності вирішення нагальних потреб мешканців громади повинні формуватись напрями видатків річного бюджету територіальної громади. Бюджет територіальної громади має бути прозорим та доступним для контролю мешканцями. При обмеженості фінансових ресурсів подальший розвиток програмно-цільового методу формування бюджетів набуває особливої вагомості. Партисипативне бюджетування в територіальній громаді можна розглядати як систему дій мешканців громади, спрямованих на: ініціацію створення необхідних для такої громади проектів, їх конкурсний відбір, пошук джерел фінансування, які можуть включати як кошти місцевого бюджету, так і інші, не заборонені чинним законодавством джерела фінансування, співфінансування, реалізацію, експлуатацію, що включає поточні видатки бюджету. В умовах триваючої війни та в роки повоєнної відбудови, очікувано, що фінансові ресурси будуть обмежені, тому вагомим

є співпраця із всіма зацікавленими стейкхолдерами з метою пошуку додаткових джерел фінансування проєктів територіальних громад.

Література:

1. Лібанова Е.М., Резильєнтність соціоекономічної системи України до шоків, спричинених війною: специфіка формування і реагування. Демографія та соціальна економіка. 2024. № 4 (58). С. 1—21.
2. Самуельсон Пол Э., Нордхаус Вильям Д. Экономика. 19-е изд.: пер. с англ. М.: Вильямс, 2015. 1360 с.
3. Дяконенко О. Соціальний капітал територіальних громад України в умовах війни: сучасні трансформації та прогнозні зрушення. Демографія та соціальна економіка. 2023, № 2 (52). С. 2—18.
4. Заяць Т. А., Звонар В. П., Новак І. М., Жаховська В. Л. Інституційні механізми збалансування розподілу соціальної відповідальності у суспільстві. моногр.: Економічна ефективність та соціальна справедливість: пріоритети розвитку України на етапі подолання кризи. Київ, 2019. С. 117—149.
5. Zaiats T., Romaniuk S., Kraievska H., Diakonenko O., Sova O. Priority areas for the formation of capable territorial communities in Ukraine. Agricultural and Resource Economics. 2024. Vol. 10, № 1. P. 135—164.
6. Чугунов І. Я. Бюджетна стратегія суспільного розвитку. К.: Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2021. 532 с.
7. Chugunov Igor. Financial and Budgetary Policy as a Component of the Resilience of State Finances and Socio-Economic Development of the Country. Demography and Social Economy. 2024 № 4 (58). P. 113—127.
8. Chugunov I., Makohon V., Titarchuk M., Krykun T. The budget policy of Ukraine under martial law. Public and Municipal Finance. 2023, № 12 (1), pp. 1—11.
9. Zaiats T., Kraievska H., Diakonenko O. Social capital of rural territorial communities in Ukraine: problems of strengthening and directions of their solution. Agricultural and Resource Economics, 2022, № 8 (2), pp. 158—178.
10. Офіційний сайт Фонду Східна Європа <https://e-dem.ua/>

References:

1. Libanova, E.M. (2024), "Resilience of the socio-economic system of Ukraine to shocks caused by the war: specifics of formation and response", Demohrafiia ta sotsial'na ekonomika, vol. 4 (58), pp. 1—21.
2. Samuel'son, P.E. and Nordkhaus, V.D. (2015), Ekonomika [Economics], Vyl'iams, Moscow, Russia.
3. Diakonenko, O. (2023), "Social capital of territorial communities of Ukraine in conditions of war: modern transformations and forecasted shifts", Demohrafiia ta sotsial'na ekonomika, vol. 2 (52), pp. 2—18.
4. Zaiats', T.A. Zvonar, V.P. Novak, I.M. and Zha-khovs'ka, V.L. (2019), "Institutional mechanisms for balancing the distribution of social responsibility in society", Ekonomichna efektyvnist' ta sotsial'na spravedlyvist': priorytety rozvytku Ukrainy na etapi podolannia kryzy [Economic efficiency and social justice: priorities for the development of Ukraine at the stage of overcoming the crisis], Kyiv, Ukraine, pp. 117—149.
5. Zaiats, T. Romaniuk, S. Kraievska, H. Diakonenko, O. and Sova, O. (2024), "Priority areas for the for-

mation of capable territorial communities in Ukraine", Agricultural and Resource Economics: International Scientific E-Journal, vol. 10, no. 1, pp. 135—164.

6. Chuhunov, I.Ya. (2021), Biudzhethna stratehiia suspil'noho rozvytku [Budget strategy of social development], Kyivskiy natsionalnyi torhovelno-ekonomichnyi universytet, Kyiv, Ukraine.

7. Chugunov, I. (2024), "Financial and Budgetary Policy as a Component of the Resilience of State Finances and Socio-Economic Development of the Country", Demography and Social Economy, vol. 4 (58), pp. 113—127.

8. Chugunov, I. Makohon, V. Titarchuk, M. and Krykun, T. (2023), "The budget policy of Ukraine under martial law", Public and Municipal Finance, vol. 12 (1), pp. 1—11.

9. Zaiats, T. Kraievska, H. and Diakonenko, O. (2022), "Social capital of rural territorial communities in Ukraine: problems of strengthening and directions of their solution", Agricultural and Resource Economics, vol. 8 (2), pp. 158—178.

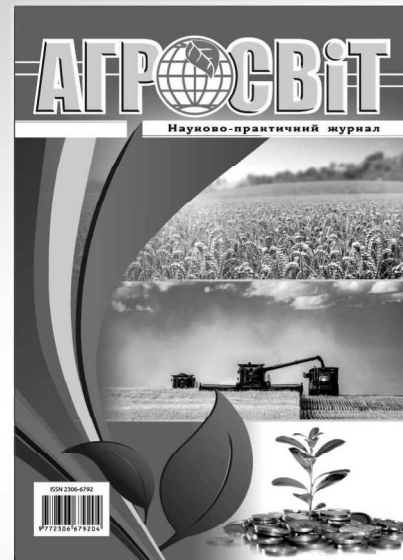
10. The official site of E-DEM (2025), available at: <https://e-dem.ua/> (Accessed 15 Oct 2025).

Стаття надійшла до редакції 26.10.2025 р.

АГРОСВІТ

<https://nauka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

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

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

О. М. Корень,
к. т. н., доцент кафедри інформаційних технологій,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7106-7400>
О. Ф. Кришан,
к. е. н., доцент кафедри інформаційних технологій,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2967-0126>
В. М. Прилипко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри загальної педагогіки та права,
Придніпровський інститут ПрАТ "ВНЗ "МАУП"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6271-2148>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.21.166

РОЗРОБКА ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПІДТРИМКИ ПРИЙНЯТТЯ РІШЕНЬ ДЛЯ ОПТИМІЗАЦІЇ ЛОГІСТИЧНИХ ВИТРАТ ПІДПРИЄМСТВА

О. Koren,
PhD in Technical Sciences, Associate Professor of the Department of Information Technologies, Prydniprovsk Institute
the Private Joint-Stock Company "Higher Education Institution "Interregional Academy of Personnel Management"
О. Kryshan,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Information Technologies, Prydniprovsk Institute
the Private Joint-Stock Company "Higher Education Institution "Interregional Academy of Personnel Management"
V. Prylypko,
PhD in Pedagogy, Associate Professor of the Department of General Pedagogy and Law, Prydniprovsk Institute
the Private Joint-Stock Company "Higher Education Institution "Interregional Academy of Personnel Management"

DEVELOPMENT OF AN INFORMATION SYSTEM FOR DECISION SUPPORT TO OPTIMIZE THE ENTERPRISES' LOGISTICS COSTS

У статті обгрунтовано науково-практичні засади створення інформаційної системи підтримки прийняття рішень, спрямованої на оптимізацію логістичних витрат підприємства в умовах зростання динамічності ланцюгів постачання та високої невизначеності зовнішнього середовища. Розглянуто принципи поєднання економіко-математичного моделювання, модулів прогнозової аналітики, механізмів прескриптивної оптимізації та інтерфейсів сценарного планування як базису для зниження сукупних логістичних витрат, підвищення рівня обслуговування споживачів, скорочення часу реагування і мінімізації операційних ризиків. Запропоновано багатопланову архітектуру системи, яка передбачає інтеграцію внутрішніх інформаційних систем підприємства, систем управління складом і транспортом, даних телеметрії та мережі підключених сенсорів, зовнішніх джерел інформації, а також організацію процесів вилучення, перетворення й завантаження даних, централізованого сховища й спеціалізованого репозиторію ознак для моделей прогнозування. Описано застосування статистичних та алгоритмічних ме-

тодів прогнозування попиту, методів виявлення аномалій у операційних даних, формулювання задач цілочисельного лінійного програмування й застосування метаевристичних алгоритмів для задач маршрутизації та планування запасів з урахуванням невизначеності; обґрунтовано використання цифрового двійника та симуляційного модуля для тестування сценаріїв і підвищення надійності рішень, а також запровадження процедур пояснюваності результатів алгоритмів машинного навчання для забезпечення прозорості управлінських рекомендацій. Аргументовано доцільність реалізації через аналіз показника рентабельності інвестицій і чистої приведеної вартості, що підкреслює потенціал системи до масштабування, адаптації під різні галузі та інтеграції екологічних і регуляторних критеріїв у процедури багатоцільової оптимізації.

The article substantiates the scientific and practical principles of creating an information system for decision support aimed at optimizing the logistics costs of an enterprise in the conditions of increasing supply chain dynamics and high uncertainty of the external environment. The principles of combining economic and mathematical modeling, predictive analytics modules, prescriptive optimization mechanisms, and scenario planning interfaces as a basis for reducing total logistics costs, increasing the level of customer service, reducing response time, and minimizing operational risks are considered. A multi-layered system architecture is proposed, which involves the integration of internal information systems of the enterprise, warehouse and transport management systems, telemetry data and a network of connected sensors, and external sources of information, as well as the organization of data extraction, transformation, and loading processes, a centralized storage, and a specialized repository of features for forecasting models. The application of statistical and algorithmic methods for demand forecasting, methods for detecting anomalies in operational data, formulation of integer linear programming problems, and application of metaheuristic algorithms for routing and inventory planning problems taking into account uncertainty are described; the use of a digital twin and a simulation module for testing scenarios and increasing the reliability of solutions is justified, as well as the introduction of procedures for explaining the results of machine learning algorithms to ensure transparency of management recommendations. The feasibility of implementation is argued through the analysis of the return on investment and net present value, which emphasizes the potential of the system for scaling, adaptation to different industries, and integration of environmental and regulatory criteria into multi-objective optimization procedures.

Ключові слова: логістика, оптимізація витрат, інформаційна система підтримки прийняття рішень, прогнозування попиту, маршрутизація, управління запасами, ETL-процеси, стійка оптимізація, пояснюваність алгоритмів.

Key words: logistics, cost optimization, decision support information system, demand forecasting, routing, inventory management, ETL.

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

Розвиток глобалізованих і високодинамічних ринків створює для підприємств постійний тиск на зниження логістичних витрат при одночасному підвищенні якості обслуговування клієнтів [1]. Складність сучасних логістичних ланцюгів, зокрема, велика кількість учасників, багатоетапна трансформація товарів, змінні режими попиту й пропозиції та жорсткі часові обмеження, робить традиційні інструменти планування неефективними [2]. У таких умовах інформаційні системи підтримки прийняття рішень (ІСППР) стають ключовим фактором забезпечення конкурентоспроможності, оскільки вони здатні інтегрувати розрізнені дані, формалізувати багатокритеріальні задачі й оперативно генерувати об-

ґрунтовані варіанти рішень. Тому розробка ІСППР, орієнтованої на оптимізацію логістичних витрат, становить предмет цього дослідження.

Постановка проблеми щодо розробки ІСППР для оптимізації логістичних витрат підприємства у загальному вигляді полягає в забезпеченні поєднання моделювання логістичних процесів, методів оптимізації та аналітики даних для прийняття своєчасних і обґрунтованих рішень в умовах невизначеності. З одного боку, необхідно формалізувати задачу як багатоцільову оптимізацію з урахуванням обмежень ресурсів, часу доставки, рівня сервісу та екологічних показників, з іншого — реалізувати механізми інтеграції даних з оперативних систем (наприклад, ERP, WMS, TMS) і зовнішніх джерел у режимі, що забезпечує прийняття рішень у реальному часі або близькому до нього. У цьому контексті ключовою технічною проблемою є побудова ар-

хітектури, що надає змогу здійснювати баланс між точністю аналітичних моделей і швидкістю їх виконання, зберігаючи при цьому прозорість і пояснюваність рішень для користувача.

При цьому наукова значущість дослідження випливає з необхідності розвитку методів комбінованої оптимізації і прогнозування, що поєднують підходи операційних досліджень, стохастичного моделювання та сучасних методів машинного навчання. До важливих наукових завдань відносяться формулювання адекватних математичних моделей логістичних процесів у присутності невизначеності, розробка масштабованих алгоритмів багатоцільової оптимізації (включно з евристичними та метаевристичними), а також створення технік для оцінки і контролю ризиків реалізації запропонованих рішень. При цьому практична значущість дослідження полягає в тому, що реалізована інформаційна система здатна забезпечити реальне скорочення логістичних витрат підприємства через оптимізацію маршрутів і завантаження, зменшення запасів при збереженні рівня сервісу, підвищення ефективності використання транспорту й складських потужностей та зниження ризиків зриву поставок.

Таким чином, на основі викладеного зазначається, що актуальність дослідження підкреслюється поєднанням економічної доцільності й технологічної можливості реалізації ІСППР у сучасних інформаційних середовищах. Запропоноване дослідження спрямоване на усунення недоліків у прийнятті рішень, зокрема, від неповноти даних до обмежень обчислювальних ресурсів, і формує методологічну базу для створення адаптивних, масштабованих і пояснюваних інформаційних систем, що підвищують стійкість і ефективність підприємств.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ. У ЗАРУБІЖНІЙ ЛІТЕРАТУРІ

Останні зарубіжні дослідження підкреслюють швидке зростання досліджень на перетині ІСППР, Інтернету речей (IoT) і логістики. Наприклад, В. Кайванфар (Kayvanfar) у [3] систематизував підходи до DSS у контексті IoT-ланцюгів поставок, виділивши рамки для інтеграції потокових даних і веб-контенту в аналітичні модулі, В. Юань у [4] показали "гарячі" напрями інтелектуальної логістики, що полягають у комбінуванні моделювання, штучного інтелекту й сценарного аналізу, К. Дуайуї у [5] акцентує увагу на впровадженні глибоких нейронних мереж для підвищення ефективності і сталості ланцюгів поставок. Наведені дослідження вказують на перехід від ізольованих оптимізаційних алгоритмів до гібридних, даних-орієнтованих DSS, але одночасно фіксують складнощі з інтеграцією потоків даних і забезпеченням пояснюваності рішень.

Класичні та прикладні дослідження в галузі оптимізації логістики (наприклад, П. Ларсон [6]) продовжують задавати теоретичну базу для математичних моделей запасів, маршрутизації та мережевого дизайну. Водночас останні огляди з оптимізації транспорту і наземних перевезень демонструють зростання ролі метаевристич, дискретно-подійного моделювання й комбінованих методів прогноз-прескрипції [7]. До авторів, чиї підходи часто цитуються при побудові ІСППР, належать М. Джен-

дро [8] (основи проектування ланцюгів поставок) та низка досліджень, що описують техніки для скорочення логістичних витрат через алгоритмічну оптимізацію і симуляцію, наприклад, [9]. Це підкреслює, що сучасна ІСППР має поєднувати як класичні операційно-дослідні методи, так і нові машинно-навчальні підходи.

Вітчизняні публікації (наприклад, А. Бень, О. Шаповалова, І. Іліна та ін.) концентруються на прикладних рішеннях для окремих доменів, наприклад, судноводіння, транспортних задач, волонтерської і гуманітарної логістики, та демонструють важливість локальних вимог (регуляторика, людський фактор, специфіка інфраструктури). Зокрема, праці А. Бєня, зокрема, [10] описують архітектури DSS для навігації та критичних операцій, при цьому О. Шаповалова у [11] досліджувала практичні програмні реалізації DSS для транспортних завдань, а І. Іліна у [12] — застосування СППР у волонтерській логістиці. Ці дослідження показують високу практичну спрямованість української науки, але також виявляють дефіцит між локальними спеціалізованими системами й універсальними корпоративними ІСППР, здатними працювати в умовах масштабування та інтеграції з ERP, WMS або TMS.

Проведений аналіз наукових досліджень з розробки ІСППР надає можливість виділити ключові незакриті наукові і прикладні питання, для вирішення яких необхідна цілеспрямована розробка ІСППР. Зазначається, що питання інтеграції гетерогенних і потокових джерел (IoT, ERP, зовнішні дані) у режимі реального часу зі збереженням консистентності та лаконічного інтерфейсу для аналітики, поєднання предиктивних моделей і прескриптивних алгоритмів із гарантіями стабільності рішень при невизначеності і збо-ях (резильєнтність до геополітичних чи кризових збурень), забезпечення прозорості й інтерпретованості моделей (explainable AI) для довіри користувача та відповідності регуляторним вимогам, масштабування обчислювальних методів і адаптація їх під обмежені ресурси малого чи середнього бізнесу, а інтеграція екологічних, соціальних і регуляторних критеріїв у багатоцільову оптимізацію.

Таким чином, проаналізовані наукові праці як зарубіжних (Kayvanfar, Yuan, Dalal, Simchi-Levi), так і українських авторів (Бень, Шаповалова, Іліна) підтверджують швидкий перехід теорії та практики в бік інтегрованих DSS для логістики, але водночас відзначають низку критичних прогалин, зокрема, інтеграцію в реальному часі, пояснюваність, адаптивну багатоцільову оптимізацію та оперативну резильєнтність. Тому розробка ІСППР, орієнтованої на вирішення цих завдань, є логічним і нагальним кроком для подолання як теоретичних бар'єрів, так і практичних перешкод впровадження цифрових рішень у підприємствах.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є розробка теоретико-методологічних основ та практична реалізація інформаційної системи підтримки прийняття рішень (ІСППР) для оптимізації логістичних витрат підприємства, яка інтегрує гетерогенні джерела даних, поєднує предиктивну аналітику з багатоцільовою прескриптивною оптимізацією й забезпечує пояснюваність, масштабованість та стійкість рішень в умовах невизначеності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

ІСППР — модульна платформа, що поєднує збори й очищення даних (ETL), предиктивну аналітику (прогноз попиту або часів поставок), прескриптивну оптимізацію (маршрутизація, планування запасів, завантаження транспорту), симуляцію сценаріїв і інтерфейс "людина-в-циклі" для прийняття та валідації рішень. Система працює в офлайн (пакетні звіти), і в режимі близькому до реального часу (стрімінг даних від GPS або телематики, замовлень, WMS або ERP). Пропонується шарова архітектура розробленої ІСППР відповідно до схеми "джерела → ETL або стрім → сховище й сховище функцій → моделі прогнозування → модулі оптимізації → інтеграція з виконавчими системами (наприклад, TMS, WMS або ERP)".

Модель загальних логістичних витрат ґрунтується на прийнятті періоду планування як $t = 1 \dots T$, при цьому загальні логістичні витрати мінімізуються як:

$$\min(C_{\text{заг}}) = C_{\text{транс}} + C_{\text{збер}} + C_{\text{фікс}} + C_{\text{склад}} + C_{\text{штраф}} + C_{\text{зовн}} \quad (1),$$

де $C_{\text{транс}} = \sum_{i,j,t} c_{ij} \cdot x_{ij,t}$ — транспортні витрати (вартість км/тон-км або за рейс), $C_{\text{збер}} = \sum_{k,t} h_k \cdot I_{k,t}$ — витрати на зберігання, $C_{\text{фікс}} = \sum_{k,t} K_k \cdot y_{k,t}$ — фіксовані витрати на оформлення або завантаження (де K має фіксоване значення), $C_{\text{склад}} = \sum_{\omega,t} \omega_{\omega} \cdot u_{\omega,t}$ — змінні (або фіксовані) витрати складування, $C_{\text{штраф}} = \sum_{k,t} p_k \cdot b_{k,t}$ — штрафи за недовиконання сервісного рівня, $C_{\text{зовн}} = \gamma \cdot \sum_{i,j,t} e_{ij} \cdot x_{ij,t}$ — опціональні зовнішні (зокрема, екологічні) витрати (емісії $\times$ ціна), $x_{ij,t}$ — об'єми (кількість) перевезень між i та j у період t ; $I_{k,t}$ — рівень запасів товару k на початок або кінець періоду; $y_{k,t} \in \{0, 1\}$ — тригер, що сигналізує про те, чи було роблено замовлення.

При цьому баланс запасів (або динаміка запасів) описується виразом:

$$I_{k,t} + 1 = I_{k,t} + Q_{k,t} - D_{k,t} + S_{k,t} - L_{k,t} \quad (2),$$

де $Q_{k,t}$ — отримане поповнення, $D_{k,t}$ — попит, $S_{k,t}$ — внутрішні переміщення, $L_{k,t}$ — втрати (брак).

У цьому контексті обмеження виступають задоволення попиту ($\forall k, t$), ємності транспорту ($\sum_k \omega_k \cdot x_{ij,t}$) (або складу — $\sum_k \text{vol}_k(I_{k,t})$) та вікна доставки та часові обмеження:

$$\forall k, t: D_{k,t} \leq I_{k,t} + Q_{k,t} + b_{k,t} \quad (3),$$

$$\sum_k \omega_k \cdot x_{ij,t} \leq \text{Cap}_{\text{veh}}, \sum_k \text{vol}_k(I_{k,t}) \leq \text{Cap}_{\text{wh}}$$

де Cap_{veh} — місткість одного транспортного засобу, Cap_{wh} — місткість одного складу.

Вікна доставки та часові обмеження впливають із умови: "якщо маршрут g обирається, то час прибуття має задовольняти часові вікна $a_i \leq t_i \leq b_i$ ".

У багатоцільовій постановці задачі оптимізації логістичних витрат підприємства при за наявності зовнішнього (екологічного) впливу застосовується підхід зваженої суми, поданий як:

$$\min \left(\alpha_1 \cdot \frac{C_{\text{заг}}}{C^*} - \alpha_2 \cdot \frac{SL}{SL^*} + \alpha_3 \cdot \frac{E}{E^*} \right) \quad (4),$$

де SL — рівень обслуговування, E — емісії.

Оцінка економічної доцільності впровадження ІСППР здійснюється через порівняння очікуваних річних заощаджень $S_{\text{щорічні}}$ та витрат на впровадження й експлуатацію. У цьому контексті капітальні та одноразові витрати узагальнюються в $C_{\text{впров}}$, щорічні витрати на підтримку та амортизацію — в $C_{\text{щорічні, впров}}$. Ключовим індикатором швидкої оцінки є показник рентабельності інвестицій (ROI), який визначається як:

$$ROI = \frac{S_{\text{щорічні}} - S_{\text{щорічні, впров}}}{S_{\text{впров}}} \quad (5),$$

і інтерпретується як частка повернення чистих щорічних вигод відносно початкових інвестицій (чисте позитивне значення свідчить про економічну привабливість за заданих умов). Для врахування часової вартості грошей застосовується показник чистої приведеної вартості (NPV):

$$NPV = -S_{\text{впров}} + \sum_{t=1}^N \frac{S_t - O_t}{(1+r)^t} \quad (6),$$

де S_t — очікувані заощадження в році t , O_t — додаткові річні витрати на підтримку в році t , r — дисконтна ставка, N — горизонти прогнозу. Отже, проєкт вважається прийнятним за цим критерієм при $NPV > 0$.

На основі викладеного запропонована ІСППР передбачає багатоістотну інтеграцію джерел даних, що включає внутрішні системи (ERP — замовлення і постачання, WMS — інвентар, TMS — маршрути, CRM — продажі, облікові системи), оперативні стріми (GPS або телематика, IoT-сенсори для моніторингу температури та вологості, EDI-повідомлення від партнерів) та зовнішні дані (метеопрогнози, дорожні умови, тарифні коригування перевізників, інформація від постачальників). Архітектура даних реалізується як шарова платформа, в якій механізми ETL і пакетні процеси на Airflow та стрімінг через Kafka забезпечують попередню обробку, центральне сховище реалізується через комбіновану інфраструктуру транзакційної бази даних, колончатого аналітичного сховища та озера даних, а для машинного навчання застосовується сховище функцій із версіонуванням ознак; компонентна частина включає модулі прогнозування (ARIMA, градієнтні бустинги), модулі виявлення аномалій у телеметрії, оптимізаційний рушій (наприклад, евристики та метаевристики), симулятор для тестування сценаріїв ризику, засоби модельного сервісингу, візуалізації (дашборди, картографічні сервіси, планувальник сценаріїв) та модулі аудитності й пояснювальності (логування рішень), при цьому інфраструктура передбачає політики безпеки та управління (рольова модель доступу, шифрування, відповідність регламентам).

Оперативний pipeline обробки та генерації рішень реалізовано як послідовність етапів, серед яких, збір і валідація даних, очищення та формування ознак, прогнозування попиту й ЕТА, оптимізація маршрутів та поповнень (через евристичні підходи), валідація вибраного рішення шляхом дискретно-подібної симуляції та контролю ризиків, автоматизоване відтворення команд у TMS або WMS і постійний моніторинг з циклом зворотного навчання. При цьому для прогнозування попиту доцільно застосовувати комбіновані підходи (ETS у

ІСППР — Оптимізація логістичних витрат

Фільтри & Сценарії Region: Куч: Діапазон дат: 2025-10-01 — 2025-10-31 What-if: Сценарій: Ціна палива: 1.20 Доступні ТЗ: 24 Оповіщення: ETA deviation > 60 min for route #A-23 Safety stock below threshold for SKU 436		MAP PLACENHOLDER Шомісячні витрати On-time delivery Load factor 1,200,000 € 92.5% 78%							
Рекомендовані альтернативи <table border="1"> <tr> <td>Оптимізація маршрутів (heuristic) 1,104,000 € SL 91.0% Risk Low</td> <td>Прийняти</td> </tr> <tr> <td>Агрегація замовлень + маршрутизація 1,056,000 € SL 90.5% Risk Medium</td> <td>Прийняти</td> </tr> <tr> <td>Змішана стратегія: оптимізація + податковий запас 1,140,000 € SL 94.0% Risk Low</td> <td>Прийняти</td> </tr> </table>		Оптимізація маршрутів (heuristic) 1,104,000 € SL 91.0% Risk Low	Прийняти	Агрегація замовлень + маршрутизація 1,056,000 € SL 90.5% Risk Medium	Прийняти	Змішана стратегія: оптимізація + податковий запас 1,140,000 € SL 94.0% Risk Low	Прийняти	- Прогноз попиту: сезонність, акції, історія продажів. - Тарифні параметри впливають на кіпечу вартість альтернатив. -	
Оптимізація маршрутів (heuristic) 1,104,000 € SL 91.0% Risk Low	Прийняти								
Агрегація замовлень + маршрутизація 1,056,000 € SL 90.5% Risk Medium	Прийняти								
Змішана стратегія: оптимізація + податковий запас 1,140,000 € SL 94.0% Risk Low	Прийняти								

Рис. 1. Інтерфейс розробленої інформаційної системи підтримки прийняття рішень для оптимізації логістичних витрат підприємства

Джерело: створено авторами.

поєднанні з моделями на основі машинного навчання та ансамблями для корекції під акційні і сезонні ефекти), для детекції аномалій — методи статистичного контролю та аналізу телеметрії на основі машинного навчання, а для управління запасами використовувати класичні політики з урахуванням характеру попиту, де економічно обгрунтована *EOQ* визначається як:

$$EOQ = \sqrt{\frac{2 \cdot D \cdot K}{h}} \quad (7),$$

де D — річний попит, K — фіксована вартість розміщення замовлення, h — одиничні річні витрати зберігання; стійкість до невизначеності забезпечується через робастну оптимізацію (параметричні буфери), стохастичне програмування на основі сценаріїв (апроксимація вибіркового середнього) або застосування обмеження випадковості для забезпечення заданого рівня сервісу.

Інтерфейс прийняття рішень ІСППР проектується з урахуванням принципу "людина-в-циклі" та повинен надавати режим рекомендованих рішень (генерація кількох альтернатив із розрахунком економічних показників — витрати, вплив на рівень сервісу, ризик), пояснювану панель пояснювальності (обгрунтування вибору маршруту або політики поповнення через ключові фактори: прогноз попиту, тарифні параметри, доступність парку), інтерактивний модуль "що якщо" (миттєвий перерахунок KPI при зміні параметрів: ціна палива, вихід перевізника тощо) та систему оповіщень про ризикові події (відхилення ETA, критичні значення страховий запас).

На рисунку 1 наведено інтерфейс розробленої ІСППР, де відображено ключові показники логістичних витрат, рекомендовані альтернативи оптимізації, сценарні параметри та панель оповіщень для контролю ризиків.

Представлений на рисунку інтерфейс інформаційної системи підтримки прийняття рішень демонструє інтегровану візуалізацію ключових елементів управління логістичними витратами. У верхній частині відображено агреговані показники ефективності, зокрема щомісячні витрати, своєчасність доставки та рівень завантаженості транспортних засобів. Пропоноване компонування забезпечує оперативне оцінювання стану логістичної системи та дає змогу швидко ідентифікувати відхилення від цільових параметрів. Блок картографічної візуалізації маршрутів надає змогу здійснювати просторовий аналіз перевезень і контролювати відповідність фактичних траєкторій оптимізаційним моделям.

У лівій частині інтерфейсу розміщено модуль фільтрації та сценарного моделювання, що забезпечує адаптивність системи до змін зовнішніх і внутрішніх умов, таких як коливання вартості палива чи доступність транспортного парку. Окремо виділений блок оповіщень виконує функцію раннього попередження щодо критичних подій, включаючи відхилення у часі прибуття або зниження страхових запасів, що підвищує стійкість логістичних процесів до ризиків. Праворуч наведено рекомендовані альтернативи рішень із зазначенням витрат, рівня сервісу та ризику, що створює основу для багатокритеріального вибору та обгрунтованого управ-

лінського втручання. Блок пояснюваності доповнює функціональність, забезпечуючи прозорість логіки прийняття рішень і підвищуючи довіру до результатів автоматизованої оптимізації.

Таким чином, розроблена ІСППР виступає комплексним інструментом підтримки управлінських рішень у сфері логістики, поєднуючи аналітичні, візуалізаційні та оптимізаційні механізми в єдиному інтегрованому середовищі. Її архітектура забезпечує не лише моніторинг ключових показників ефективності, але й динамічне формування альтернатив із можливістю сценарного моделювання та оцінки ризиків. Завдяки поєднанню модулів прогнозування, оптимізації, симуляції та пояснюваності, система дозволяє мінімізувати витрати, підтримувати необхідний рівень сервісу та оперативно реагувати на зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі.

Крім того, інтерактивні панелі, механізми виявлення критичних відхилень та функціонал "що якщо" підвищують адаптивність логістичних процесів і сприяють зниженню ймовірності управлінських помилок. Таким чином, поєднання автоматизованого аналізу, рекомендаційних підсистем і можливостей людського контролю забезпечує гнучку взаємодію між системою й користувачем, що робить ІСППР придатною як для оперативного, так і для стратегічного рівня планування.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Розроблена інформаційна система підтримки прийняття рішень для оптимізації логістичних витрат підприємства забезпечує інтеграцію гетерогенних джерел даних, поєднання предиктивної та прескриптивної аналітики, а також формування обґрунтованих управлінських рішень у режимі, наближеному до реального часу. Запропонована архітектура системи дозволяє мінімізувати витрати шляхом оптимізації маршрутів, скорочення запасів, раціонального використання ресурсів і зниження ризиків зриву постачання. Значущим результатом дослідження є поєднання математичної моделі логістичних витрат, алгоритмів багатоцільової оптимізації та модулів оцінки економічної доцільності, що забезпечує практичну придатність системи для впровадження на підприємствах різних масштабів.

У межах проведеного дослідження також сформовано технічну інфраструктуру системи, яка включає ETL-процеси, сховища даних, модулі машинного навчання, симуляційні компоненти та інтерфейс "людина-в-циклі". Продemonстровано можливість використання метаевристик, методів робастної оптимізації та аналізу сценаріїв для прийняття ефективних рішень в умовах невизначеності. Представлений інтерфейс ІСППР підтверджує практичну реалізованість концепції та надає інструменти для моніторингу KPI, сценарного планування та вибору альтернатив із поясненням логіки системи.

Перспективи подальших розвідок полягають у вдосконаленні механізмів адаптивної оптимізації з урахуванням динамічних змін у попиті, ринку перевезень і зовнішніх чинниках ризику. Доцільним напрямом є також розвиток цифрових двійників логістичних систем, розширення застосування глибинного навчання для прогнозування й кластеризації операційних даних, інтегра-

ція ESG-критеріїв та екологічних обмежень у модель витрат. Окремого значення набуває створення хмарних або гібридних версій ІСППР з можливістю масштабування для малого й середнього бізнесу, а також забезпечення кіберстійкості, інтероперабельності та комплаєнсу з регуляторними вимогами. Подальші дослідження можуть бути спрямовані на автоматизацію самонавчання моделей, побудову мультиагентних систем прийняття рішень та інтеграцію блокчейн-технологій для підвищення прозорості логістичних операцій.

Література:

1. Katsela K. Viable business models for city logistics: exploring the cost structure and revenue streams of fourteen European cases. *Transportation Research Procedia*. 2025. Vol. 82. P. 3889—3899. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2024.12.007>
2. Guerlain C., Renault S., Ferrero F., Faye S. Decision Support Systems for Smarter and Sustainable Logistics of Construction Sites. *Sustainability*. 2019. Vol. 11, no. 10. 2762. <https://doi.org/10.3390/su11102762>
3. Kayvanfar V., Elomri A., Kerbache L., Vandchali H. R., El Omri A. A review of decision support systems in the internet of things and supply chain and logistics using web content mining. *Supply Chain Analytics*. 2024. Vol. 6. 100063. <https://doi.org/10.1016/j.sca.2024.100063>
4. Yuan B. Trends and Hotspots in Intelligent Logistics Research: Insights from a Bibliometric Perspective. In *Proceedings of the 2024 4th International Conference on Computational Modeling, Simulation and Data Analysis*, Hangzhou China, December 6—8, 2024. P. 89—94. <https://doi.org/10.1145/3727993.3728009>
5. Douaioui K., Oucheikh R., Benmoussa O., Mabrouki C. Machine Learning and Deep Learning Models for Demand Forecasting in Supply Chain Management: A Critical Review. *Applied System Innovation*. 2024. Vol. 7, no. 5. 93. <https://doi.org/10.3390/asi7050093>
6. Larson P. D. Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies, and Case Studies, David Simchi-Levi Philip Kaminsky Edith Simchi-Levi. *Journal of Business Logistics*. 2001. Vol. 22, no. 1. P. 259—261. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00165.x>
7. Elshaer R., Awad H. A taxonomic review of metaheuristic algorithms for solving the vehicle routing problem and its variants. *Computers & Industrial Engineering*. 2020. Vol. 140. 106242. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2019.106242>
8. Gendreau M., Hertz A., Laporte G. A Tabu Search Heuristic for the Vehicle Routing Problem. *Management Science*. 1994. Vol. 40, no. 10. P. 1276—1290. <https://doi.org/10.1287/mnsc.40.10.1276>
9. Zrelli I., Rejeb A. A bibliometric analysis of IoT applications in logistics and supply chain management. *Heliyon*. 2024. Vol. 10, no. 16. e36578. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e36578>
10. Nosov P., Zinchenko S., Ben A., Prokopchuk Y., Mamenko P., Popovych I., Moiseienko V., Kruglyj D. Navigation safety control system development through navigator action prediction by data mining means. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies*. 2021. Vol. 2, no. 9 (110). P. 55—68. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.229237>

11. Шаповалова О. О., Камардін А. С., Петухова О. А. Система підтримки прийняття рішень при виконанні логістичних завдань. Системи обробки інформації. 2018. Том 3, № 154. С. 57—63. <https://doi.org/10.30748/soi.2018.154.08>

12. Ільїна І. В., Токарев В. В., Яковлев А. В., Шевченко І. І. Використання системи підтримки прийняття рішень для організації гуманітарної логістики. Системи управління, навігації та зв'язку. 2024. Том 1, № 75. С. 88—90. <https://doi.org/10.26906/sunz.2024.1.088>

References:

1. Katsela, K. (2025), "Viable business models for city logistics: exploring the cost structure and revenue streams of fourteen European cases", *Transportation Research Procedia*, vol. 82, pp. 3889—3899. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2024.12.007>

2. Guerlain, C., Renault, S., Ferrero, F., and Faye, S. (2019), "Decision Support Systems for Smarter and Sustainable Logistics of Construction Sites", *Sustainability*, vol. 11, no. 10, 2762. <https://doi.org/10.3390/su11102762>

3. Kayvanfar, V., Elomri, A., Kerbache, L., Vandchali, H. R., and El Omri, A. (2024), "A review of decision support systems in the internet of things and supply chain and logistics using web content mining", *Supply Chain Analytics*, vol. 6, 100063. <https://doi.org/10.1016/j.sca.2024.100063>

4. Yuan, B. (2024), "Trends and Hotspots in Intelligent Logistics Research: Insights from a Bibliometric Perspective", *Proceedings of the 2024 4th International Conference on Computational Modeling, Simulation and Data Analysis*, Hangzhou, China, December 6—8, pp. 89—94. <https://doi.org/10.1145/3727993.3728009>

5. Douaoui, K., Oucheikh, R., Benmoussa, O., & Mabrouki, C. (2024), "Machine Learning and Deep Learning Models for Demand Forecasting in Supply Chain Management: A Critical Review", *Applied System Innovation*, vol. 7, no. 5, 93. <https://doi.org/10.3390/asi7050093>

6. Larson, P. D. (2001), "Designing and Managing the Supply Chain: Concepts, Strategies, and Case Studies, David Simchi-Levi Philip Kaminsky Edith Simchi-Levi", *Journal of Business Logistics*, vol. 22, no. 1, pp. 259—261. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00165.x>

7. Elshaer, R., and Awad, H. (2020), "A taxonomic review of metaheuristic algorithms for solving the vehicle routing problem and its variants", *Computers & Industrial Engineering*, vol. 140, 106242. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2019.106242>

8. Gendreau, M., Hertz, A., & Laporte, G. (1994), "A Tabu Search Heuristic for the Vehicle Routing Problem", *Management Science*, vol. 40, no. 10, pp. 1276—1290. <https://doi.org/10.1287/mnsc.40.10.1276>

9. Zrelli, I., & Rejeb, A. (2024), "A bibliometric analysis of IoT applications in logistics and supply chain management", *Heliyon*, vol. 10, no. 16, e36578. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e36578>

10. Nosov, P., Zinchenko, S., Ben, A., Prokopchuk, Y., Mamenko, P., Popovych, I., Moiseienko, V., and Kruglyj, D. (2021), "Navigation safety control system development through navigator action prediction by data mining means",

Eastern-European Journal of Enterprise Technologies, vol. 2, no. 9 (110), pp. 55—68. <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2021.229237>

11. Shapovalova, O. O., Kamardin, A. S., and Petukhova, O. A. (2018), "Decision support system for logistics tasks. *Information Processing Systems*", vol. 3, no. 154, pp. 57—63. <https://doi.org/10.30748/soi.2018.154.08>

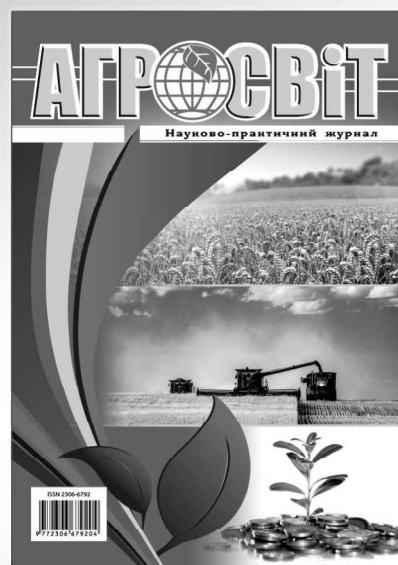
12. Ilina, I., Tokariyev, V., Yakovliev, A., & Shevchenko, I. (2024), "Using a decision support system to organize humanitarian logistics", *Control, Navigation and Communication Systems*, vol. 1, no. 75, pp. 88—90. <https://doi.org/10.26906/sunz.2024.1.088>

Стаття надійшла до редакції 27.10.2025 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 339.138:339.9:004.738.5

- В. Г. Гноєвий,*
к. е. н., доцент кафедри економічного проектування та маркетингу,
Придніпровський інститут ВНЗ "Міжрегіональна академія управління персоналом"
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0003-1669-9680>
- І. О. Кравцова,*
ст. викладач кафедри економічного проектування та маркетингу
Придніпровський інститут ВНЗ "Міжрегіональна академія управління персоналом"
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0003-0237-464X>
- В. В. Татарінов,*
к. е. н., доцент кафедри економічного проектування та маркетингу,
Придніпровський інститут ВНЗ "Міжрегіональна академія управління персоналом"
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-7373-1267>
- О. Ф. Кришан,*
к. е. н., доцент кафедри інформаційних технологій,
Придніпровський інститут ВНЗ "Міжрегіональна академія управління персоналом"
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-2967-0126>
- Ю. А. Малашенко,*
к. е. н., доцент кафедри економічного проектування та маркетингу,
Придніпровський інститут ВНЗ "Міжрегіональна академія управління персоналом"
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-5748-8906>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.21.173

МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ МІЖНАРОДНИМИ SMM-ПРОЄКТАМИ

- V. Hnoievyi,*
PhD in Economics, Prydniprovskiy Institute of Higher Education Institution "Interregional Academy of Personnel Management"
- I. Kravtsova,*
Senior Lecturer, Prydniprovskiy Institute of Higher Education Institution "Interregional Academy of Personnel Management"
- V. Tatarinov,*
PhD in Economics, Prydniprovskiy Institute of Higher Education Institution "Interregional Academy of Personnel Management"
- O. Kryshan,*
PhD in Economics, Prydniprovskiy Institute of Higher Education Institution "Interregional Academy of Personnel Management"
- Y. Malashenko,*
PhD in Economics, Prydniprovskiy Institute of Higher Education Institution "Interregional Academy of Personnel Management"

MARKET RESEARCH AS A TOOL FOR MANAGING INTERNATIONAL SMM PROJECTS

Стаття присвячена дослідженню ролі маркетингових досліджень у процесі управління міжнародними проєктами в соціальних медіа (SMM). На основі аналізу кейсів українських брендів різних галузей досліджено критичні фактори успіху та типові помилки у міжнародній SMM-стратегії.

Проведений критичний аналіз поточного стану SMM-стратегій українських брендів, який виявив суттєві відмінності між ефективністю SMM-стратегій на локальному та міжнародному рівнях, зокрема, наявність парадоксу "сильна локальна присутність — слабка глобальна ви-

димість", що обумовлено недостатнім використанням маркетингових досліджень для розуміння специфіки міжнародних ринків. Відзначено фрагментарність підходу українських брендів у цих питаннях у вигляді окремих тактичних дій без стратегічної цілісності. Наголошено на необхідності переходу від операційного до стратегічного мислення в SMM як обов'язкової умови забезпечення конкурентоспроможності на глобальних ринках.

The article is dedicated to exploring the role of market research in the process of managing international projects in social media (SMM). Based on the analysis of cases involving Ukrainian brands of different levels and industries, critical success factors and typical mistakes in international SMM strategy are investigated.

A critical analysis of the current state of SMM strategies among Ukrainian brands was conducted, which revealed significant differences between the effectiveness of SMM strategies at the local and international levels. Specifically, it highlighted the paradox of "strong local presence – weak global visibility," which is due to the insufficient use of market research for understanding the specifics of international markets. The fragmented approach of Ukrainian brands in these matters was noted, manifesting as isolated tactical actions without strategic integrity. At the same time, international leaders implement comprehensive programs involving systematic monitoring and optimization. The necessity of transitioning from operational to strategic thinking in SMM is emphasized as a prerequisite for ensuring competitiveness in global markets.

A number of critical success factors for international SMM strategy were identified, forming an integrated system where the weakness of one element reduces the effectiveness of all others. The requirement for brand multi-platform presence, with mandatory inclusion on TikTok, is crucial. Content localization demands not just simple translation, but cultural adaptation, which involves understanding the cultural context, utilizing local influencers and ambassadors, knowing local holidays, events, and trends, adapting visual content to the country's cultural preferences, and participating in local public interest discussions. The necessity of strategically prioritizing video content, as well as User-Generated Content (UGC), is underlined. Emphasis is placed on expanding brand cooperation with micro— and nano-influencers, intensifying work with online communities on social media and forums, and systematizing paid social media advertising campaigns.

Ключові слова: маркетингові дослідження, управління SMM-проєктом, стратегія бренду, міжнародний маркетинг, цифровий маркетинг, локалізація контенту, залученість аудиторії

Key words: market research, SMM project management, brand strategy, international marketing, digital marketing, content localization, audience engagement.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Використання інтернету та соціальних медіа суттєво змінило поведінку споживачів і способи ведення бізнесу, створивши значні можливості через зниження витрат, покращення впізнаваності бренду та збільшення продажів. Станом на лютий 2025 року 63,9% світового населення використовує соціальні медіа, проводячи в них у середньому 2 год. 21 хв. щодня [1].

Українські бренди, що прагнуть до міжнародної експансії, стикаються з необхідністю адаптації своїх SMM-стратегій до специфіки глобальних ринків. Маркетингові дослідження стають критично важливим інструментом для розуміння культурних особливостей, споживчих переваг та конкурентного середовища на різних ринках.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз багатьох наукових публікацій демонструє зростаючу важливість досліджень соціального медіа-маркетингу, характеризуючи його як новий кластер досліджень та трендів [2, 3].

Оскільки бізнес розширюється за кордон, кампанії цифрового маркетингу все частіше стикаються з викликом культурного різноманіття на глобальних ринках [5, 6]. Автори зазначають, що глобальні бренди адаптуються та інтегруються в локальні культури через локалізовані комунікаційні та маркетингові стратегії [4].

Відзначається, що реклама в соціальних медіа є критичним фактором для прогнозування споживчої по-

Таблиця 1. Ключові відмінності локальних та глобальних SMM-стратегій

№	Критерії	Опис
1	Мовна стратегія	Локально успішні бренди використовують 100% україномовний контент, що створює бар'єр для міжнародної аудиторії. Grammarly демонструє ефективність універсального англійського контенту без дорогої багатомовної локалізації.
2	Контент-фокус	Українські бренди концентруються на операційному контенті (акції, ціни, локації магазинів), тоді як міжнародні конкуренти інвестують у storytelling, емоційний зв'язок, user-generated content (15-30% контенту)
3	Платформна диверсифікація	Критичною проблемою є відсутність українських брендів на TikTok – платформі з найвищим ER (4-8%) та ключовим каналом для покоління Z. Міжнародні конкуренти активно використовують TikTok (300-500 тис. підписників)
4	Формат контенту	Українські бренди використовують лише 5-10% відеоконтенту (Reels/Shorts), тоді як галузевий стандарт – 35-50%. МХП взагалі має 100% фотоконтенту у стилі цифрового каталогу 2010-х років
5	B2B vs B2C комунікація.	Відсутність корпоративної присутності на LinkedIn (МХП – 0, Nova Post – 955 підписників) при необхідності B2B-комунікації для експортерів.

Джерело: складено авторами.

ведінки, а достовірність, автентичність та сталість виступають ключовими чинниками впливу [7].

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ СТАТТІ

Метою статті є визначення ролі маркетингових досліджень як інструменту управління міжнародними SMM-проектами на основі порівняльного аналізу стратегій українських та міжнародних брендів, а також формулювання практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності міжнародної SMM-діяльності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ Й ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Об'єктом дослідження виступили шість українських брендів різних галузей: VOVK (мода), Нова Пошта/Nova Post (логістика), МХП (харчова промисловість), Roshen (кондитерська продукція), Grammarly (технології). Аналізувалися офіційні акаунти брендів у Instagram, Facebook, TikTok, YouTube, LinkedIn станом на жовтень 2025 року.

Критичний аналіз поточного стану SMM-стратегій вказаних українських брендів виявив суттєві відмінності між ефективністю SMM-стратегій на локальному та міжнародному рівнях.

Так, зокрема, бренд одягу VOVK демонструє сильну локальну присутність з активною omnichannel-стратегією та понад 50 офлайн-студіями. Однак міжнародна SMM-стратегія має критичні слабкості, серед яких виділено мовний бар'єр (контент переважно українською), фокус на локальних акціях, недостатня глобалізація контенту та слабка міжнародна SEO-оптимізація.

Наступний бренд — Nova Post — демонструє потужний storytelling та високу залученість на локальному ринку (engagement rate (ER) 1,5—2,5% у Instagram), проте має фрагментовану міжнародну присутність. Польський акаунт налічує лише 4436 підписників порівняно з 750 тис. в Україні. Критичною проблемою є відсутність систематичної міжнародної стратегії — кожна країна існує ізольовано без кросфункціональної інтеграції.

Парадокс бренду МХП ("Миронівський хлібопродукт") полягає у тому, що компанія з оборотом у більш ніж 2 млрд. дол. демонструє феномен "цифрового привида", адже його корпоративна сторінка у Facebook має лише 11 підписників. Флагманський бренд цієї компанії "Наша Ряба" має 21 тис. підписників в Instagram (у 130—600 разів менше за міжнародних конкурентів), при цьому спостерігається її повна відсутність у TikTok. З урахуванням всіх платформ середній ER становить 0,7% порівняно з 3—4,5% у галузі.

Аналіз представленості бренду Roshen у соціальних медіа, показав, що його український акаунт у Facebook має близько 45 тис. підписників, а міжнародні акаунти — 248 (США), 611 (Азербайджан), 92 (Малайзія). ER компанії коливається в діапазоні 0,5–3%, що значно нижче показників конкурентів. Відсутність у TikTok означає втрату покоління Z споживачів.

Бренд Grammarly (онлайн-платформа на основі штучного інтелекту) у даному переліку виступає єдиним позитивним прикладом: понад 7 млн підписників на Facebook з історичним ER 5–8% (високим для таких компаній), та близько 600 тис. в Instagram. Успіх компанії базується на універсальності продукту, гуманізації бренду через меми та жарти, когнітивному лідерстві, мінімальній локалізації при максимальній універсальності.

Результати дослідження відмінностей локальних та глобальних SMM-стратегій вказаних брендів представлені у табл. 1.

Порівняльний аналіз локальних і міжнародних стратегій українських брендів дозволив ідентифікувати вісім критичних факторів успіху, які визначають конкурентоспроможність на глобальних ринках.

1. Мультиплатформність з обов'язковою присутністю у TikTok.

Соціальний медіамакетинг через виміри контенту, залученості, взаємодії, впізнаваності бренду та маркетингу впливу формує наміри щодо покупок молодих споживачів. Дослідження виявило, що присутність у TikTok є не опціональною, а критично необхідною для брендів FCMG-сегменту. Платформа демонструє найви-

щий рейтинг залученості (ER) серед усіх соцмереж — 4—8% (у Instagram — 1-2%, у Facebook — 0,3—1%).

Усі проаналізовані українські бренди, окрім Grammarly, демонструють нульову присутність на платформі. Це означає повну втрату покоління Z, для якого TikTok є основним джерелом інформації про продукти.

2. Локалізація контенту: від перекладу до культурної адаптації.

Глобальні бренди адаптуються та інтегруються в локальні культури через локалізовані комунікаційні та маркетингові стратегії.

Аналіз кейсу Nova Post демонструє різницю між механічним перекладом та культурною адаптацією. В Україні бренд використовує ситуативний маркетинг, гумор, емоційний контент (ER 1,5—2,5%), тоді як у Польщі та Німеччині контент є переважно функціональним та інформативним (ER 0,8-1,5%). Це пояснюється недостатнім розумінням локальних культурних кодів.

Кейс Roshen ілюструє фрагментацію без координації: бренд має окремі акаунти в Україні (45 тис. підписників), США (248), Азербайджані (611), Малайзії (92), але кожен з них існує ізольовано без єдиної глобальної стратегії. ER варіюється від 0,5% до 3%, що свідчить про відсутність систематичного підходу до локалізації.

Дослідження виявило, що успішна локалізація передбачає:

- адаптацію tone of voice до культурного контексту;
- використання локальних інфлюенсерів та амбасадорів;
- врахування локальних свят, подій, трендів;
- адаптацію візуального контенту до культурних переваг;
- участь у локальних дискусіях та суспільних темах.

3. Інвестиції у відео-контент як стратегічний пріоритет.

Трансформація від статичного до динамічного контенту є незворотною, адже алгоритми всіх платформ пріоритизують відео-формат, у той час, як українські бренди використовують лише 5-20% відео-контенту при галузевому стандарті 40-50% (найгірша ситуація у МХП — майже 100% статичних фото у стилі цифрового каталогу). Дані показують пряму кореляцію між часткою відеоконтенту та ER. Бренди з 40% та більше відео досягають ER 3—5%, тоді як бренди з мінімальним відео мають ER <1%.

4. UGC-стратегія: від пасивної присутності до активного залучення.

Створений користувачами контент (User-generated content — UGC) є найбільш довіреним типом контенту з найвищою конверсією. Споживачі на 92% більше довіряють рекомендаціям інших користувачів, ніж брендованому контенту. Аналіз показує, що українські бренди практично не використовують UGC (<1% контенту), тоді як міжнародні системно інтегрують його (15—30%).

Ефективна UGC-стратегія включає: кампанію брендів хештегів (#MyNashaRyabaRecipe для МХП могла б генерувати 500—1000 підписників на місяць); систематичні конкурси з цінними призами; демонстрацію користувачького контенту з продуктам компанії на офі-

ційних каналах (showcasing); амбасадорські програми для лояльних клієнтів; інтеграцію QR-кодів на упаковці для стимулювання створення контенту.

5. Influencer-маркетинг: від мега-зірок до мікро-спільнот.

Маркетинг впливу є одним з ключових вимірів соціального медіа-маркетингу, що формує наміри щодо покупок. Дослідження виявило зсув парадигми маркетингу впливу від співпраць з мега-інфлюенсерами (> 1 млн підписників) до екосистем мікро- та нано-інфлюенсерів (10—100 тис. та < 10 тис. відповідно). Емпіричні дані підтверджують вищу ефективність мікро-інфлюенсерів: ER 5—8% проти 1—2% у мега-інфлюенсерів, оцінка автентичності на 40% вище, вартість залучення — 20—50 дол. за пост проти 5—20 тис.

Жоден з проаналізованих українських брендів, окрім Grammarly, не має систематичної influencer-стратегії. Натомість міжнародні конкуренти будують з інфлюенсерами довгострокові партнерства.

6. Community management: від монологу до діалогу.

Швидкість відповіді на запитання споживачів у соціальних мережах є критичним фактором лояльності. Зокрема, соцмережі Нової Пошти функціонують як першокласний центр підтримки клієнтів з швидкістю відповіді до 2 годин. Навпаки, більшість українських брендів мають швидкість відповіді > 24 годин або взагалі не відповідають на коментарі.

7. Стратегія платної реклами в соціальних мережах (paid social): від хаотичної реклами до систематичних кампаній.

Органічне охоплення соціальних мереж продовжує знижуватися (Facebook <5%, Instagram <10%), що робить paid social обов'язковим компонентом стратегії. Соціальні медіа дозволяють компаніям знижувати витрати при покращенні впізнаваності бренду та збільшенні продажів. Аналіз показує відсутність систематичного підходу до paid social у більшості українських брендів.

8. Зобов'язання керівництва (executive commitment): цифрова трансформація як стратегічний пріоритет

Найважливіший, але найчастіше ігнорований фактор — підтримка топ-менеджменту. Зобов'язання керівництва передбачають: (1) визнання SMM у якості стратегічного пріоритету; (2) виділення достатнього бюджету (1,5—3% від доходу для B2C брендів); (3) розширення можливостей команди — швидке прийняття рішень (<24 годин); (4) толерантність до експериментів (30% контенту може "провалитися"); (5) довгострокова перспектива (результати через 6—12 місяців); (6) інтеграція digital KPI у загальні корпоративні цілі.

Компанії з сильним executive commitment досягають швидшої цифрової трансформації та вищого ROI від SMM-інвестицій. Це підтверджується успіхом Grammarly та контрастує з провалами інших українських брендів, які трактують digital як "додаток" до традиційного маркетингу.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Дослідження підтверджує критичну роль маркетингових досліджень як інструменту управління міжнародними SMM-проєктами. Українські бренди демонструють

парадокс "сильна локальна присутність — слабка глобальна видимість", що обумовлено недостатнім використанням маркетингових досліджень для розуміння специфіки міжнародних ринків.

Вісім ідентифікованих у дослідженні критичних факторів формують інтегровану систему, де слабкість одного елемента знижує ефективність усіх інших. Українські бренди демонструють фрагментарний підхід — окремі тактичні дії без стратегічної цілісності. Натомість міжнародні лідери реалізують комплексні програми з систематичним моніторингом та оптимізацією. Перехід від операційного до стратегічного мислення в SMM є необхідною умовою для конкурентоспроможності на глобальних ринках.

Ключові висновки:

1. Систематичне відставання українських брендів за всіма SMM-метриками (80—95%) від міжнародних конкурентів.

2. Відсутність у TikTok, що означає втрату покоління Z споживачів.

3. Мовний бар'єр та недостатня культурна адаптація контенту є критичними обмежувачами.

4. Виключенням є компанія Grammarly, кейс якої демонструє, що український бренд може досягти глобального успіху при правильній стратегії.

Практичні рекомендації включають: запуск TikTok-каналів, збільшення відеоконтенту до 40—50%, створення міжнародних англомовних акаунтів, інвестиції у платну рекламу у соціальних мережах (paid social), розвиток influencer-екосистеми, впровадження систематичного A/B тестування.

Література:

1. Global social media statistics research summary 2025. URL: <https://surl.li/mhusqp>

2. Appel G., Grewal L., Hadi R., Stephen A. T. (2020). The future of social media in marketing. Journal of the Academy of Marketing Science, 48, 79—95. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-019-00695-1>

3. Dwivedi Y. K., Ismagilova E., Hughes D. L., et al. (2021). Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and research propositions. International Journal of Information Management, 59, 102168. URL: <https://surl.li/gwkzod>

4. Kumar R., Sharma V., Kaur J. (2022). Cross-Cultural Differences in Social Media Use: Implications for International Social Media Marketing Strategy. ResearchGate. URL: <https://www.researchgate.net/publication/360608543>

5. Khan S., Malik A. (2025). Cross-Cultural Impacts on the Success of Digital Marketing Campaigns in Global Markets. ResearchGate. URL: <https://www.researchgate.net/publication/391600811>

6. Li W., Zhang M. (2024). Research on the Integration of Localized Communication and Marketing Strategies of Global Brands in a Cross-cultural Context. Highlights in Business, Economics and Management. URL: <https://drpress.org/ojs/index.php/HBEM/article/view/28159>

7. Ali S., Mahmood T. (2025). The impact of cultural factors on digital marketing strategies with Machine learning and honey bee Algorithm. Cogent Business & Management. URL: <https://surl.li/axsvof>

References:

1. Chaffey, D. (2025), "Global social media statistics research summary 2025", available at: <https://surl.li/mhusqp> (Assessed 10 September 2025).

2. Appel, G., Grewal, L., Hadi, R. and Stephen, A. T. (2020), "The future of social media in marketing", Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 48, pp. 79-95. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-019-00695-1>

3. Dwivedi Y. K., Ismagilova E. and Hughes D. L. (2021), "Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and research propositions", International Journal of Information Management, vol. 59, 102168, available at: <https://surl.li/gwkzod> (Assessed 04 September 2025).

4. Kumar R., Sharma V. and Kaur J. (2022), "Cross-Cultural Differences in Social Media Use: Implications for International Social Media Marketing Strategy", ResearchGate, available at: <https://www.researchgate.net/publication/360608543> (Assessed 07 September 2025).

5. Khan S. and Malik A. (2025), "Cross-Cultural Impacts on the Success of Digital Marketing Campaigns in Global Markets", ResearchGate, available at: <https://www.researchgate.net/publication/391600811> (Assessed 25 August 2025).

6. Li W. and Zhang M. (2024), "Research on the Integration of Localized Communication and Marketing Strategies of Global Brands in a Cross-cultural Context. Highlights in Business", Economics and Management, available at: <https://drpress.org/ojs/index.php/HBEM/article/view/28159> (Assessed 23 August 2025).

7. Ali S. and Mahmood T. (2025), "The impact of cultural factors on digital marketing strategies with Machine learning and honey bee Algorithm", Cogent Business & Management, available at: surl.li/axsvof (Assessed 29 August 2025).

Стаття надійшла до редакції 15.10.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

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

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

О. 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. Фомина,
к. е. н., доцент, доцент кафедри аудиту, обліку та оподаткування,
Центральноукраїнський національний технічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5243-6952>

Д. М. Коява,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Центральноукраїнський національний технічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-0974-3603>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.21.178

ДОКУМЕНТАЛЬНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВНУТРІШНЬОГО АУДИТУ ДІЯЛЬНОСТІ ТОРГОВЕЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ

O. Puhachenko,
PhD in Economics, Associate Professor, Central Ukrainian National Technical University
T. Fomina,
PhD in Economics, Associate Professor, Central Ukrainian National Technical University
D. Koyava,
Applicant of the third (educational and scientific) level of higher education, Central Ukrainian National Technical University

INTERNAL AUDIT AND ITS DOCUMENTARY SUPPORT IN THE MANAGEMENT SYSTEM OF TRADING ENTERPRISES

Внутрішній аудит є дієвим інструментом управління, забезпечуючи надійність, прозорість та ефективність функціонування торговельних підприємств. Документальне забезпечення внутрішнього аудиту формує інформаційно-довідкову базу для прийняття відповідних управлінських рішень та сприяє оперативному впливу на них. Встановлено, що затвердженого переліку документального забезпечення внутрішнього аудиту наразі не існує, тому аудитори вільні у виборі форм робочих документів, можуть розробляти їх самостійно, удосконалювати вже запропоновані практиками та науковцями, застосувати досвід інших підприємств торгівлі, з урахуванням потреб щодо збору, узагальнення, групування, аналізу отриманої інформації та формування на основі цього висновків і пропозицій. Запропоновано авторське визначення термінів "документальне забезпечення внутрішнього аудиту" та "підсумково-звітна документація за результатами внутрішнього аудиту". Представлено власне бачення робочих документів внутрішнього аудиту діяльності торговельних підприємств у частині здійснення окремих операцій. Наголошено на важливості підсумково-звітної документації внутрішнього аудиту торговельної діяльності із представлення можливих назв таких документів.

Internal audit serves as an effective management instrument, ensuring reliability, transparency, and efficiency in the operation of trading enterprises. Under current economic conditions, its role extends beyond control functions to analytical and advisory capacities that contribute to the sustainable development of trade business. The documentary support of internal audit forms an informational and evidential basis for managerial decision-making, enabling timely corrective action on management processes.

The purpose of this article is to substantiate the importance of internal audit in the activities of trading enterprises and to present an authorial approach to structuring its documentary support, encompassing the preparatory, working, and reporting stages, accompanied by the development of specific working paper forms for individual audit procedures.

There is currently no approved list of documents for internal audit, which allows auditors to freely choose and design the forms of their working papers, to refine those proposed by practitioners and researchers, and to adopt best practices from other trading enterprises. The choice of documents should reflect the auditor's informational needs regarding the collection, aggregation, classification, and analysis of data, as well as the formulation of conclusions and recommendations based on audit evidence.

The paper proposes the author's definitions of "documentary support of internal audit" and "final reporting documentation based on the results of internal audit". It also presents a conceptual view of internal auditors' working papers for specific operations, including: Working Paper for Verification of Sales Amount Accuracy (card, cash); Working Paper for Verification of Correct Accounting of Cash Sales Revenue; Working Paper for Selective Reconciliation of Inventory Records and Z-Reports; Working Paper for Verification of Bank Statements; Working Paper for Analysis of Z-Reports; Working Paper for Cross-Verification of Sales Volume Data (card, cash) from Various Information Sources; and Working Paper for Verification of the Proper Documentation of Employment and Material Responsibility. The importance of final reporting documentation in the internal audit of trading activities is emphasized, with examples of possible document titles provided.

Ключові слова: торговельна діяльність, діяльність торговельних підприємств, внутрішній контроль, внутрішній аудит, документальне забезпечення, документація, робочі документи аудитора, узагальнення результатів внутрішнього аудиту, удосконалення

Key words: trading activities, trading enterprises, internal control, internal audit, documentary support, documentation, auditor's working papers, generalization of internal audit results, improvement.

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

Успішне функціонування торговельного підприємства вимагає врахування положень нормативно-правових актів, дотримання вимог стандартизації й сертифікації товарів, аналізу кон'юнктури ринку й основних конкурентів у галузі, моніторингу попиту і пропозиції на різні групи товарів тощо. Не менш важливим є налагодження дієвої системи внутрішнього контролю діяльності торговельного підприємства, однією з форм якого може виступати внутрішній аудит.

Внутрішній аудит оцінює ефективність вже існуючих механізмів контролю, допомагає вдосконалити облік і документооборот та впливає на якість організації логістичних операцій тощо. Результати внутрішнього аудиту у формі підсумково-звітної документації сприяють достовірності фінансової інформації, що є основою для прийняття рішень власниками, інвесторами, кредиторами та іншими зацікавленими сторонами.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Так, Афанас'єва І., Паламарчук Н. і Хамзін В. розглядали особливості торговельної діяльності, які впливають на організацію внутрішнього аудиту, здійснили аналіз основних процедур зовнішнього та внутрішнього аудиту із зазначенням організаційно-методичних аспектів, що об'єднують аудит, проведений різними суб'єктами, а також довели, що внутрішній аудит на торговельних підприємствах стає дієвим інструментом контролю та має певні переваги над зовнішнім [1]; Закревська О. зосередила увагу на сутності, меті, функціях і принципах внутрішнього аудиту поточної дебіторської заборгованості та способах організації служби внутрішнього аудиту на підприємствах торгівлі [4]; Лисецький А. і Чабан Г. систематизували фактори, що впливають на зміст і сутність внутрішнього аудиту ефективності основної діяльності підприємств торгівлі та охарактеризували методи внутрішнього аудиту сфери торгівлі [6]; Нестеренко О. на рівні кандидатської дисертації запропонувала напрямки удосконалення організації взаємодії

підсистеми внутрішнього аудиту з іншими компонентами інформаційної системи бухгалтерського обліку підприємств роздрібною торгівлі з урахуванням аудиторського ризику пов'язаного із застосуванням інформаційних технологій [7]; Пилипчук Н. у кандидатській дисертації уточнила критерії оцінки функціонування внутрішнього аудиту підприємств торгівлі виділивши оптимальність, ефективність, фаховість і синергетику [9]; Семенець А. присвятила свою докторську дисертацію науковому обґрунтуванню концептуальних і теоретико-методологічних положень та розробці організаційно-методичного забезпечення внутрішнього аудиту в системі управління торговельними підприємствами [13]; Смоквіна Г., Оніщенко Н. і Міхалєва К. узагальнили законодавче забезпечення та теоретичні засади сутності внутрішнього аудиту товарних запасів торговельних підприємств [14]; Шендригоренко М. розглядає товари як об'єкт внутрішнього аудиту та наводить пропозиції з визначення послідовності дій внутрішнього аудитора при перевірці операцій із товарами [15]. Дане дослідження є продовженням авторських представлених у роботах [10, 11, 12].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає у наведенні аргументів на користь внутрішнього аудиту діяльності торговельних підприємств та представленні авторського підходу до формування його документального забезпечення (організаційно-підготовче, робоче та підсумково-звітне) із розробкою конкретних форм робочих документів за окремими операціями.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Шиндировський І. торговельне підприємництво трактує як "вид господарської діяльності, що здійснює товарообмін та обслуговування покупців, а також інші операції, які забезпечують продаж товарів" [16, с. 76]. Валінкевич Н. і Коценко М. вважають, що торговельне підприємство — це "самостійний суб'єкт господарської діяльності, основною діяльністю є зберігання, продаж, а післяпродажне обслуговування продукції, з метою отримання прибутку та задоволення потреб споживачів" [3].

Торговельне підприємництво включає господарську діяльність суб'єктів господарювання в сфері оптової та роздрібною торгівлі. Відповідно до Класифікації видів економічної діяльності така діяльність концентрується переважно в секції G "Оптова та роздрібна торгівля; ремонт автотранспортних засобів і мотоциклів" з виділенням кодів 45 "Оптова та роздрібна торгівля автотранспортними засобами та мотоциклами, їх ремонт", 46 "Оптова торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами", 47 "Роздрібна торгівля, крім торгівлі автотранспортними засобами та мотоциклами".

Наразі можна стверджувати, що торговельні підприємства є одним із найбільш поширених видів здійснення підприємницької діяльності в Україні. Об'єктами торговельної діяльності є матеріальні цінності у формі товарів, що можуть вироблятися або купуватися спеціально для здійснення торгівлі. Також, "об'єктами можуть

виступати супутні товари та послуги, пакування товару, фасування товару, післяпродажний сервіс, технічне обслуговування та ін." [3].

Сфера торгівлі є однією з найбільш ризикованих, адже вона стикається з постійними змінами у споживчому попиті, коливанням цін, логістичними труднощами, високим рівнем операційної активності та значним обсягом грошових потоків, що зумовлює потребу в ефективному контролі за діяльністю торговельного підприємства. Роль внутрішнього контролю у формі внутрішнього аудиту посилюється в умовах динамічного розвитку економіки, зростання конкуренції та ускладнення господарських процесів. Наслідки збройної агресії РФ на пряму вплинули на порушення логістичних зв'язків, структуру попиту і пропозиції товарної продукції, зниження купівельної спроможності споживачів, фізичний стан складських приміщень, що вимагає пошуку нових підходів до функціонування системи внутрішнього аудиту торговельних підприємств.

Налагодження дієвої системи внутрішнього аудиту торговельних підприємств вимагає якісно сформованого документального забезпечення. Наразі відсутнє законодавче визначення поняття "документальне забезпечення", а різні науковці розглядають його з різних точок зору, у залежності від сфери функціонування підприємств, напрямку дослідження і галузі знань та окремих об'єктів внутрішнього аудиту.

Важливість внутрішнього аудиту торговельної діяльності підсилюється в умовах функціонування суб'єктів підприємництва у контексті Цілей Сталого розвитку, про що слушно наголошують Булкот Г., Бугай Н., Іванова Л.: "внутрішній аудит в умовах сталого розвитку є важливим інструментом для забезпечення відповідності діяльності суб'єктів господарювання принципам сталого розвитку, які включають екологічні, соціальні та управлінські аспекти. Нормативно-правове забезпечення та етичні принципи відіграють ключову роль у формуванні стратегій та практик внутрішнього аудиту, забезпечуючи його ефективність та відповідність міжнародним і національним стандартам" [2].

Ми вважаємо, що документальне забезпечення внутрішнього аудиту — це система ведення, оформлення та зберігання документів, що створюються у процесі його проведення.

Формування документального забезпечення внутрішнього аудиту будь-якого виду діяльності, у т.ч. і торговельної, має спрямовуватись на формалізацію процедур, послідовність виконання дій, вибір методики, підтвердження отриманих фактів та обґрунтовувати надані висновки. Виходячи з цього, все документальне забезпечення внутрішнього аудиту торговельної діяльності доцільно розподіляти на організаційно-підготовчу, робочу та підсумково-звітну документацію.

Ми пропонуємо до організаційно-підготовчої документації внутрішнього аудиту торговельної діяльності включати такі документи: Положення про організацію служби внутрішнього аудиту, накази керівництва про організацію контрольного процесу, Посадові інструкції внутрішніх аудиторів, Наказ про облікову політику, Графік документообrotу, План і Програма перевірки, тести системи обліку й внутрішнього конт-

Таблиця 1. Робочий документ внутрішнього аудитора з підтвердження достовірності суми продажів (картка, готівка)

Місяць	Обсяг доходу за звітний (податковий) період за даними:		
	виписок банку (Дт 311 «Поточні рахунки в національній валюті» Кт 333 «Грошові кошти в дорозі в національній валюті»)	Z-звітів	синтетичного обліку (Дт 333 «Грошові кошти в дорозі в національній валюті» Кт 702 «Дохід від реалізації товарів»)
Січень	...	...	...
...	...	...	...
Грудень	...	...	...
Разом	...	...	...
Визначена внутрішнім аудитором	...		

Джерело: розроблено авторами.

Таблиця 2. Робочий документ внутрішнього аудитора з перевірки правильності відображення в обліку доходу від реалізації товарів за готівкові кошти

Зміст операції	Бухгалтерський запис		Сума, грн		Відхилення
	Дебет	Кредит	За даними підприємства	За даними аудитора	
Відображено реалізацію товару за даними Z-звіту	333 «Грошові кошти в дорозі в національній валюті»	702 «Дохід від реалізації товарів»			
Зараховано кошти на поточний рахунок за мінусом комісії банку за даними виписки банку	311 «Поточні рахунки в національній валюті»	333 «Грошові кошти в дорозі в національній валюті»			
Віднесено на витрати комісію банку	92 «Адміністративні витрати»	333 «Грошові кошти в дорозі в національній валюті»			

Джерело: розроблено авторами.

Таблиця 3. Робочий документ внутрішнього аудитора із вибіркового співставлення даних товарного обліку та Z-звітів

Дата	Найменування	За даними обліку, шт.	За даними ПРРО (Z-звітів), шт.	Відхилення
01.01	...	...	...	...
...	...	...	...	...
31.01	...	...	...	...

Джерело: розроблено авторами.

Таблиця 4. Робочий документ внутрішнього аудитора зі встановлення достовірності виписок банку

Період	Питання, що досліджуються внутрішнім аудитором					
	Затверджена печаткою банку	Вхідний залишок відповідає початковому сальдо субрахунку 311	Вихідний залишок відповідає кінцевому сальдо субрахунку 311	Разом за кредитом відповідає дебетовому обороту субрахунку 311	Разом за дебетом відповідає кредитовому обороту субрахунку 311	Дані відповідають інформації із системи Інтернет-банкінг
Січень	...	...	...	...	...	...
...	...	...	...	...	...	...
Грудень	...	...	...	...	...	...

Джерело: розроблено авторами.

ролю та інші регламенти внутрішнього аудиту, а також усю документацію, що є об'єктом перевірки торговельної діяльності.

Ми підтримуємо думку Овсюк Н., що робочі документи внутрішнього аудитора є "записами, за допомогою яких реєструються проведені під час перевірки процедури і формуються відповідні висновки на підставі отриманої за результатами перевірки інформації. Робочі документи можуть бути створені на паперових або електронних носіях" [8, с. 26]. Також слушним є висновок Кушніренко О., що "типових форм робочих документів внутрішніх контролерів не передбачено і нормативно не регламентовано, кожне підприємство розробляє їх самостійно і закріплює в контексті формування облікової політики підприємства" [5, с. 154].

Співавторами даної статті до робочих документів віднесено "записи (форми, таблиці, розрахунки тощо), за допомогою яких фіксуються проведені прийоми та процедури внутрішнього контролю, довідки та/або експертні висновки залучених фахівців та експертів, отриману інформацію і відповідні висновки" [12, с. 240]. Обов'язковими реквізитами робочих документів внутрішнього аудитора мають бути: ціль, дата проведення, період, об'єкт аудиту, номер сторінки, ПІБ виконавця (внутрішній аудитор, залучений фахівець, експерт тощо). Робочі документи є невід'ємною частиною внутрішнього аудиту, оскільки підтверджують факт його проведення, обґрунтовують висновки та є доказовою базою для підтвердження результатів.

У таблицях 1—7 представлено зразки форм робочих документів внутрішнього аудитора з пере-

Таблиця 5. Робочий документ внутрішнього аудитора з дослідження Z-звітів

Дата	Питання, що досліджуються внутрішнім аудитором						
	Z-звіт сформовано	Z-звіт до 24.00	Дані занесено до фіскальної пам'яті ПРРО	Оперативна пам'ять на кінець дня обнуляється	Z-звіт роздруковується	Z-звіт зберігається 3 роки	Z-звіти передаються на фіскальний сервер ДПС
01.01							
...							
31.01							

Джерело: розроблено авторами.

Таблиця 6. Робочий документ внутрішнього аудитора щодо відповідності даних про обсяг продажів (картка, готівка) у різних джерелах інформації

Місяць	Обсяг доходу у різних джерелах інформації			
	Виписки банку	Z-звіти	Синтетичний облік (Дт 333 «Грошові кошти в дорозі в національній валюті» Кт 702 «Дохід від реалізації товарів»)	Синтетичний облік (Дт 311 «Поточні рахунки в національній валюті» Кт 333 «Грошові кошти в дорозі в національній валюті»)
Січень	...	...	...	...
...	...	...	...	...
Грудень	...	...	...	...

Джерело: розроблено авторами.

вірки торговельної діяльності, у частині окремих операцій.

При здійсненні торговельної діяльності за готівкові кошти внутрішньому аудиту варто звернути увагу на правильність оформлення трудових відносин, особливо з продавцями товарів, оскільки вони відповідальні за їх схоронність і збереження (наявність чинного договору про повну матеріальну відповідальність), а також за проведення оплати через РРО/ПРРО (таблиця 7).

Таку перевірку доцільно провести за кожним працівником, що перебуває у трудових відносинах із торговельним підприємством.

Зразки форм робочих документів внутрішнього аудитора, представлені у таблицях 1-7, не є вичерпними. Вони демонструють загальний підхід до документального оформлення аудиторських процедур на всіх етапах їх здійснення. Водночас, залежно від особливостей діяльності торговельного підприємства, діючої си-

стеми обліку і внутрішнього контролю та інформаційних потреб користувачів результатів внутрішнього аудиту, ці документи можуть бути адаптовані — зокрема, шляхом вилучення, доповнення чи зміни окремих реквізитів. Кожен із наведених документів може бути пристосований для роботи в електронному форматі із застосуванням наявного програмного забезпечення, а їх заповнення може здійснюватись автоматизовано шляхом імпорту даних із інформаційно-аналітичних систем підприємства. Крім того, розроблені робочі документи можуть органічно вписуватися в загальну систему внутрішнього контролю підприємства та підвищувати її ефективність.

"Заклучна стадія узагальнення результатів внутрішнього контролю передбачає застосування отриманої інформації при складанні висновків та наданні пропозицій щодо усунення виявлених недоліків та оптимізації управління. За результатами цієї стадії інформація про виявлені порушення та відхилення щодо достовірності

Таблиця 7. Робочий документ внутрішнього аудитора з підтвердження правильності документального оформлення трудових відносин та матеріальної відповідальності

Питання, що досліджуються внутрішнім аудитором	ПІБ працівника (так «+»; ні «-»)
Штатний розпис	
Оформлено трудовий договір	
Трудовий договір відповідає вимогам законодавства	
Укладено договір про повну матеріальну відповідальність	
Створено Наказ на прийняття на роботу найманого працівника	
Вчасно подано Повідомлення про прийняття працівника в органи ДПС	
Здійснено запис у трудовій книжці	
Трудова книжка оцифрована	
Облік робочого часу ведеться в Табелі обліку робочого часу	
Затверджений Графік відпусток	
Нарахування заробітної плати відбувається у відомості нарахувань заробітної плати	
Трудові книжки оцифровані	
Ведеться військовий облік	
Заробітна плата відповідає мінімально встановленому розміру (станом на 01.01.2025 р. – 8000 грн)	
Середня заробітна плата продавців роздрібної торгівлі підкаційними товарами відповідає мінімально встановленому розміру (з 01.10.2025 р. – 2 розміри мінімальної)	
За найманими працівниками подається Об'єднана звітність	

Джерело: розроблено авторами.

формування інформації узагальнюється у звіті про результати внутрішнього контролю або внутрішній довідці (довідній записці)" 5, с. 30. Нами підтримується дана позиція щодо представлення результатів внутрішнього аудиту діяльності торговельних підприємств.

Підсумково-звітна документація за результатами внутрішнього аудиту — це офіційні документи, що узагальнюють результати проведення внутрішнього аудиту торговельної діяльності, що містять інформацію про обсяг перевірки, виявлені недоліки, оцінку систем обліку і внутрішнього контролю, рекомендації для усунення виявлених помилок і порушень, висновки внутрішнього аудитора, а також напрямки вдосконалення ведення торговельних операцій.

Для представлення результатів внутрішнього аудиту у вигляді підсумково-звітної документації ми пропонуємо використовувати два документи — "Звіт за результатами внутрішнього аудиту торговельної діяльності" та "Пропозиції і рекомендації з усунення виявлених недоліків та порушень за результатами внутрішнього аудиту торговельних операцій". Проте, назви підсумково-звітних документів можуть варіюватись (наприклад, "Звітна документація за підсумками внутрішнього аудиту", "Підсумкова звітність внутрішнього аудиту", "Документи, що відображають результати внутрішнього аудиту", "Аудиторська звітність за результатами внутрішньої перевірки", "Комплекс звітних матеріалів внутрішнього аудиту").

Крім виконання функцій наступного контролю, внутрішній аудитор може впливати на правильність здійснення та відображення в обліку торговельних операцій превентивно, надаючи консультації та здійснюючи постійний аудиторський супровід. Це може бути оформлено у вигляді Роз'яснень нормативно-правових актів та інструктивних матеріалів, Відповідей на запити структурних підрозділів, Довідок-консультацій з певних питань тощо. Такий підхід сприятиме формуванню якісного, оперативного та ефективного документального забезпечення торговельної діяльності.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Торговельна діяльність (оптова та роздрібна) є важливою галуззю національної економіки, а тому контроль за функціонуванням її суб'єктів є надзвичайно важливим. Діяльність торговельних підприємств перебуває під постійним контролем майже усіх державних органів, у т.ч. і фінансових. Тому, у рамках здійснення превентивних заходів, для убезпечення від застосування фінансових санкцій, кожен суб'єкт торговельної діяльності зацікавлений в організації ефективної та дієвої системи внутрішнього контролю, однією з форм якого є внутрішній аудит.

Доведено, що внутрішній аудит є дієвим інструментом управління, забезпечуючи надійність, прозорість та ефективність функціонування торговельних підприємств. У сучасних умовах його роль зростає не лише як контролюючого, а й як аналітичного та консультаційного засобу, що сприяє сталому розвитку торговельного бізнесу. Документальне забезпечення внутрішнього аудиту формує інформаційно-доказову базу для прий-

няття відповідних управлінських рішень та сприяє оперативному впливу на них.

Запропоновано авторське визначення термінів "документальне забезпечення внутрішнього аудиту" та "підсумково-звітна документація за результатами внутрішнього аудиту".

Затвердженого переліку документального забезпечення внутрішнього аудиту наразі не існує, тому аудитори вільні у виборі форм робочих документів, можуть розробляти їх самостійно, удосконалювати вже запропоновані практиками та науковцями, застосувати досвід інших підприємств торгівлі, з урахуванням потреб щодо збору, узагальнення, групування, аналізу отриманої інформації та формування на основі цього висновків і пропозицій. Авторами даної статті представлено власне бачення робочих документів внутрішнього аудиту діяльності торговельних підприємств у частині здійснення окремих операцій, зокрема: Робочий документ внутрішнього аудитора з підтвердження достовірності суми продажів (картка, готівка); Робочий документ внутрішнього аудитора з перевірки правильності відображення в обліку доходу від реалізації товарів за готівковими коштами; Робочий документ внутрішнього аудитора із вибіркового співставлення даних товарного обліку та Z-звітів; Робочий документ внутрішнього аудитора зі встановлення достовірності виписок банку; Робочий документ внутрішнього аудитора з дослідження Z-звітів; Робочий документ внутрішнього аудитора щодо відповідності даних про обсяг продажів (картка, готівка) у різних джерелах інформації; Робочий документ внутрішнього аудитора з підтвердження правильності документального оформлення трудових відносин і матеріальної відповідальності. Також наголошено на важливості підсумково-звітної документації внутрішнього аудиту торговельної діяльності із представлення можливих назв таких документів.

Перспективи подальших досліджень вбачаються нам у розробці документального забезпечення інших операцій торговельних підприємств та удосконаленні організаційно-методичних підходів до внутрішнього контролю суб'єктів різних галузей національної економіки з урахуванням специфіки їх діяльності.

Література:

1. Афанас'єва І.І., Паламарчук Н.І., Хамзін В.Р. Організаційні аспекти аудиту реалізації товарів. Збірник наукових праць ДУІТ. Серія "Економіка і управління". 2023. Вип. 54. С. 6—13.
2. Булкот Г.В., Бугай Н.О., Іванова Л.І. Внутрішній аудит в умовах сталого розвитку: концептуальні засади та глобалізаційний вибір. Економіка. Фінанси. Право. 2025. № 3. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp-2025.3.13>
3. Валінкевич Н., Коценко М. Особливості функціонування торговельного підприємництва в умовах сучасних викликів. Економіка та суспільство. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-4>
4. Закревська О.Ю. Внутрішній аудит поточної дебіторської заборгованості підприємств торгівлі. Вчені записки Університету "КРОК". Серія "Економіка". 2017. Вип. 47. С. 82—90.

5. Кушніренко О.А. Організаційно-методичне забезпечення внутрішнього контролю оподаткування сільськогосподарських підприємств. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія "Економічні науки". 2015. Вип. 15-2. С. 151—156.

6. Лисецький А.С., Чабан Г.В. Організація внутрішнього аудиту доходів від основної діяльності підприємств торгівлі. Економічний вісник університету. 2018. Вип. 36 (1). С. 128—138.

7. Нестеренко О.О. Облік та внутрішній аудит товарних операцій у підприємствах роздрібною торгівлі: автореф. дис.... канд. екон. наук: 08.00.09. Харків, 2011. 17 с.

8. Овсюк Н. Документальне забезпечення контролю витрат на оплату праці. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2014. № 5. С. 23—33.

9. Пилипчук Н.М. Облік та внутрішній аудит доходів від основної діяльності (на прикладі підприємств торгівлі): дис.... канд. екон. наук: 08.00.09. Тернопіль, 2016. 248 с.

10. Пугаченко О., Фоміна Т. Робочі документи внутрішнього контролю операцій з необоротними активами: прикладний аспект. Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації: міжнародний науковий журнал. 2016. Вип. 3. С. 69—84.

11. Пугаченко О.Б. Організаційні засади аудиту операцій з немонетарними оборотними активами. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2015. № 2 (18). С. 135—141.

12. Пугаченко О.Б., Фоміна Т.В. Документальне забезпечення внутрішнього контролю операцій з оборотними активами. Центральноукраїнський науковий вісник. Економічні науки. 2020. № 4 (37). С. 236—250.

13. Семенець А.О. Методологія внутрішнього аудиту в системі управління торговельними підприємствами: дис. ... д-ра екон. наук: 08.00.09. Харків, 2019. 483 с.

14. Смоквіна Г.А., Оніщенко Н.А., Міхалєва К.С. Теоретичні основи сутності та законодавчого забезпечення внутрішнього аудиту товарних запасів торговельного підприємства: Матеріали ІХ Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції "Обліково-аналітичне забезпечення інноваційної трансформації економіки України", м. Одеса, 19-22 травня 2015 р. С. 72—75.

15. Шендригоренко М.Т. Товари як об'єкт обліку та внутрішнього аудиту на підприємстві. Економіка і суспільство. 2017. Вип. 12. С. 722—726.

16. Шиндировський І.М. Торговельне підприємництво та особливості його сучасного стану. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2022. № 70. С. 77—82.

References:

1. Afanas'ieva, I.I., Palamarchuk, N.I. and Khamzin, V.R. (2023), "Organizational aspects of auditing the sale of goods", *Zbirnyk naukovykh prats' DUIT. Seriiia "Ekonomika i upravlinnia"*, vol. 54, pp. 6—13.

2. Bulkot, H.V., Buhaj, N.O. and Ivanova, L.I. (2025), "Internal audit in the context of sustainable development: conceptual principles and globalization choices", *Ekonomika. Finansy. Pravo*, vol. 3. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2025.3.13>

3. Valinkevych, N. and Kotsenko, M. (2024), "Features of the functioning of trade entrepreneurship in the context of modern challenges", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-4>

4. Zakrevs'ka, O.Yu. (2017), "Internal audit of current receivables of trade enterprises", *Vcheni zapysky Universytetu "KROK". Seriiia "Ekonomika"*, vol. 47, pp. 82—90.

5. Kushnirenko, O.A. (2015), "Organizational and methodological support for internal control of taxation of agricultural enterprises", *Naukovyj visnyk Kherson's'koho derzhavnoho universytetu. Seriiia "Ekonomichni nauky"*, vol. 15-2, pp. 151—156.

6. Lysets'kyj, A.S. and Chaban, H.V. (2018), "Organization of internal audit of income from the main activity of trade enterprises", *Ekonomichnyj visnyk universytetu*, vol. 36 (1), pp. 128—138.

7. Nesterenko, O.O. (2011), "Accounting and internal audit of commodity transactions in retail enterprises", *Abstract of Ph.D. dissertation, Economy, Kharkiv, Ukraine*.

8. Ovsiuk, N. (2014), "Documentary support for control of labor costs", *Visnyk Kyivs'koho natsional'noho torhovel'no-ekonomichnoho universytetu*, vol. 5, pp. 23—33.

9. Pylypchuk, N.M. (2016), "Accounting and internal audit of income from the main activity (on the example of trading enterprises)", *Thesis, Ph.D. Public Administration, Economy, Ternopil', Ukraine*.

10. Puhachenko, O. and Fomina, T. (2016), "Working documents for internal control of operations with non-current assets: an applied aspect", *Instytut bukhalters'koho obliku, kontrol' ta analiz v umovakh hlobalizatsii: mizhnarodnyj naukovyj zhurnal*, vol. 3, pp. 69—84.

11. Puhachenko, O.B. (2015), "Organizational principles of auditing transactions with non-monetary current assets", *Ekonomika: realii chasu. Naukovyj zhurnal*, vol. 2 (18), pp. 135—141.

12. Puhachenko, O.B. and Fomina, T.V. (2020), "Documentary support for internal control of transactions with current assets", *Tsentral'noukrains'kyj naukovyj visnyk. Ekonomichni nauky*, vol. 4 (37), pp. 236—250.

13. Semenets', A.O. (2019), "Methodology of internal audit in the management system of commercial enterprises", *Doctor Thesis, Economy, Kharkiv, Ukraine*.

14. Smokvina, H.A., Onischenko, N.A. and Mikhalieva, K.S. (2015), "Theoretical foundations of the essence and legislative support of internal audit of inventory of a trading enterprise", *Materialy IX Vseukrains'koi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii "Oblikovo-analitychne zabezpechennia innovatsijnoi transformatsii ekonomiky Ukrainy" [Materials of the 9th All-Ukrainian scientific and practical Internet conference "Accounting and analytical support of innovative transformation of the economy of Ukraine"]*, Odesa, Ukraine, pp. 72—75.

15. Shendryhorenko, M.T. (2017), "Goods as an object of accounting and internal audit at the enterprise", *Ekonomika i suspil'stvo*, vol. 12, pp. 722—726.

16. Shyndyrovskiy I. M. (2022), "Trading entrepreneurship and features of its current state", *Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic sciences*, vol. 70, pp. 76—82.

Стаття надійшла до редакції 18.10.2025 р.

УДК 658.3

М. І. Дзямулич,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки,
Луцький національний технічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3714-5062>

В. Я. Романів,
аспірант кафедри права та менеджменту у сфері цивільного захисту,
Львівський державний університет безпеки життєдіяльності
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-4795-5849>

Р. І. Содома,
к. е. н., доцент, доцент кафедри права та менеджменту у сфері цивільного захисту,
Львівський державний університет безпеки життєдіяльності
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5020-6440>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.21.185

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ В КОНТЕКСТІ СОЦІАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ: РОЛЬ КАДРОВОГО АУДИТУ В ПІДВИЩЕННІ РЕЗИЛЬЄНТНОСТІ КОРПОРАЦІЙ ДО ЗОВНІШНІХ ШОКІВ

М. Dziamulych,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics, Lutsk National Technical University
V. Romaniv,
PhD student of the Department of Law and Management in the Field of Civil Protection,
Lviv State University of Life Safety
R. Sodoma,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Law
and Management in the Field of Civil Protection, Lviv State University of Life Safety

PSYCHOLOGY OF PERSONNEL MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF SOCIAL ECONOMY:
THE ROLE OF PERSONNEL AUDIT IN INCREASING THE RESILIENCE
OF CORPORATIONS TO EXTERNAL SHOCKS

У статті досліджено психологічні засади управління персоналом у системі соціальної економіки та визначено роль кадрового аудиту як інструменту забезпечення резильєнтності підприємства до зовнішніх шоків. Визначено, що ефективність управлінських рішень у сфері персоналу залежить від функціонального узгодження економічних і психологічних чинників взаємодії працівників та системи мотивації на підприємстві. З'ясовано, що соціально орієнтована економіка формує принципово нові вимоги до поведінкових стратегій управління персоналом, зумовлюючи необхідність розвитку гнучких навичок та якостей працівника. Розкрито значення кадрового аудиту у виявленні психологічних ризиків, рівня лояльності, адаптивності та стресостійкості персоналу. Доведено, що системне поєднання кадрового аудиту з психологічними методами оцінювання дозволяє зміцнити соціальний капітал підприємства, підвищити його стійкість до кризових впливів і забезпечити стабільність управлінських процесів. Запропоно-

вано концептуальну модель формування психологічно орієнтованої системи управління персоналом, орієнтованої на підвищення ефективності діяльності суб'єкта господарювання та формування резильєнтної організаційної поведінки.

The purpose of the article is to substantiate the theoretical and applied principles of the psychology of personnel management in the context of social economy, determine the role of personnel audit in increasing the resilience of an enterprise to external shocks, and develop approaches to forming a sustainable human resources management system. The methodological basis of the study is a systemic socio-economic approach, which provided a comprehensive study of the relationship between psychological factors and personnel audit in increasing the resilience of the enterprise. The work used methods of comparative, structural-functional and situational analysis and the method of logical generalization, which allowed to identify the interdependence between the level of psychological resilience of personnel, corporate culture and the effectiveness of management decisions in a socially oriented environment. The article investigates the psychological principles of personnel management in the social economy system and defines the role of personnel audit as a tool for ensuring the resilience of the enterprise to external shocks. It is determined that the effectiveness of management decisions in the personnel sector depends on the functional coordination of economic and psychological factors of employee interaction and the motivation system at the enterprise. It is found that a socially oriented economy forms fundamentally new requirements for behavioral strategies of personnel management, determining the need to develop flexible skills and qualities of the employee. The importance of personnel audit in identifying psychological risks, the level of loyalty, adaptability and stress resistance of personnel is revealed. It is proved that the systematic combination of personnel audit with psychological assessment methods allows strengthening the social capital of the enterprise, increasing its resistance to crisis influences and ensuring the stability of management processes. A conceptual model for the formation of a psychologically oriented personnel management system focused on increasing the efficiency of the business entity's activities and forming resilient organizational behavior is proposed.

Ключові слова: психологія управління, соціальна економіка, кадровий аудит, резильєнтність підприємства, соціальний капітал.

Key words: management psychology, social economy, personnel audit, enterprise resilience, social capital.

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

Сучасні підприємства функціонують у специфічному середовищі підвищеної нестабільності, де зовнішні шоки безпосередньо впливають на сталість бізнес-процесів і поведінку їх персоналу. За таких умов саме психологія управління персоналом набуває ключового значення, оскільки здатність керівників розуміти внутрішню мотивацію, емоційний стан і поведінкові реакції працівників визначає швидкість адаптації підприємства до змін у бізнес-середовищі. Проте в українській практиці управління кадровий аудит переважно розглядається лише як інструмент оцінювання кваліфікаційного рівня чи продуктивності персоналу, тоді як його психологічна складова залишається недостатньо розкритою. Відсутність інтегрованих методів, які б враховували як соціально-економічні, так і психологічні параметри кадрової системи, призводить до втрати стійкості організацій, зниження їхньої функціональної гнучкості та ефективності управлінських рішень.

Фактично проблема полягає у тому, що традиційні підходи до управління персоналом наразі вже не забезпечують формування резильєнтності підприємства — його здатності витримувати зовнішні потрясіння та швидко відновлювати свою продуктивність. Тому без належного врахування психологічних чинників кадровий аудит перетворюється на формальну процедуру, яка не дає змоги передбачити поведінкові ризики та потенціал персоналу в кризових ситуаціях. Практика свідчить, що підприємствам необхідна методологія, здатна поєднувати економічну раціональність із глибоким розумінням соціально-психологічної динаміки організації.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена потребою у науковому обґрунтуванні ролі психології управління та кадрового аудиту як взаємопов'язаних механізмів підвищення стійкості підприємства до зовнішніх шоків. Їхня інтеграція створює підґрунтя для формування принципово нової соціально відповідальної та психологічно збалансованої моделі управління, здатної забезпечити довгострокову стабільність і конкурентоспроможність у динамічному середовищі соціальної економіки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасні наукові підходи демонструють поступове зближення психології управління персоналом із економічним аналізом організаційної стійкості. Зокрема, у дослідженні Л. Д. Водянки [1] авторка акцентує увагу на психологічній безпеці як ключовій передумові продуктивності в умовах цифрових зрушень. У роботі стверджується, що зниження тривожності та чіткі комунікаційні контури зменшують поведінкові ризики і втрати координації, що безпосередньо пов'язано з резильєнтністю персоналу. В даному аспекті у праці О. М. Шубалого [2] систематизовано функціональний інструментарій управління персоналом — від мотиваційних механізмів до контролінгу людських ресурсів. Водночас автор вказує на проблему, пов'язану із відсутністю процедурного мосту між психологічними метриками та аудиторськими протоколами оцінювання кадрових систем.

Варто також звернути увагу на дослідження О. В. Поцьомкіної [3], у якому стверджується, що стимули праці діють не лише як ціннові сигнали, але і як маркери справедливості, що формують у працівників очікування, довіру та готовність до кооперації. В контексті соціальної економіки це означає, що архітектура винагород у корпораціях повинна оцінюватися як за витратами, так і за впливом на соціальний капітал й колективну здатність до відновлення після шоків. Водночас у роботі О. А. Урбан [4] визначено макрорівневий контекст, коли орієнтація на сталий розвиток задає норматив для внутрішніх рішень підприємства, пов'язаних із балансом ефективності, інклюзіями та довгим горизонтом рішень, що підсилює вимоги до психологічно чутливого HR-менеджменту.

Крім того, Ю. О. Чалюк [5] трактує диджиталізацію як соціально-економічний феномен, що трансформує поведінку та взаємодії в організаціях, коли цифрові платформи змінюють структуру інформаційних потоків і підзвітності, підвищуючи цінність аудиту "м'яких" факторів впливу на персоналу. Зрештою, у праці Т. О. Шматовської [6] досліджено, як саме стратегічний управлінський облік переводить багатовимірні цілі у вимірювані показники. А авторський підхід до інтегрованого контролінгу є методологічною базою для інституціоналізації кадрового аудиту з психометричними індикаторами.

Таким чином, наявні наукові напрацювання у даній сфері визначають, що у даний час психологічна безпека та справедливі стимули зменшують поведінкову волатильність. Водночас не вирішеною наразі лишається проблема стандартизації психометричних показників і їх взаємозв'язку з метриками резильєнтності, що й визначає необхідність подальших досліджень.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування теоретичних і прикладних засад психології управління персоналом у контексті соціальної економіки, визначення ролі кадрового аудиту в підвищенні резильєнтності підприємства до зовнішніх шоків та розроблення підходів до формування стійкої системи управління людськими ресурсами.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Як відомо, ефективність управлінських рішень у сфері персоналу безпосередньо визначається рівнем узгодженості економічних і психологічних чинників, які формують мотиваційне середовище праці. При цьому економічні стимули, такі як заробітна плата, премії, матеріальні заохочення тощо, створюють раціональну основу трудової активності. Разом з тим, вони мають достатньо короткотерміновий ефект без належної підтримки емоційно-психологічних факторів, пов'язаних із довірою персоналу, визнанням, відчуттям значущості та справедливості працівників [1]. Коли ці складові функціонально взаємодіють, то внаслідок цього формується середовище внутрішньої зацікавленості, у якому працівник сприймає цілі підприємства як власні.

Загалом психологічний клімат впливає на прийняття економічних стимулів, адже навіть високий рівень оплати праці не гарантує лояльності, якщо організаційна культура породжує емоційне виснаження. Водночас збалансована система мотивації, побудована на принципах взаємної поваги, професійного розвитку й прозорої оцінки результатів, знижує транзакційні витрати, підвищує кооперацію та гнучкість поведінки персоналу. Тому, саме синергія економічних і психологічних детермінант створює стійку основу управління, у якій зростання продуктивності поєднується з підвищенням психологічної стійкості колективу, а ефективність управлінських рішень відображає не лише економічну доцільність, а й гармонію внутрішніх мотиваційних структур підприємства.

У даний час соціально орієнтована економіка змінює саму природу взаємодії між підприємством і працівником, вимагаючи від управлінців не просто досягнення фінансових результатів, але й підтримки високого рівня соціальної відповідальності, інклюзії та психологічного добробуту трудового колективу [4]. У таких умовах ефективність управління персоналом визначається функціональною здатністю керівників формувати поведінкові стратегії, засновані на емпатії, партнерстві та комунікаційній відкритості. Відповідно, економіка, орієнтована на людину, передбачає взаємну довіру як ресурс, який стимулює переосмислення ролі мотивації, лідерства й етичних норм управління.

Отже, в таких умовах розвиток гнучких навичок емоційного інтелекту, адаптивності, стресостійкості, критичного мислення тощо стає необхідною умовою ефективної взаємодії в мінливому середовищі, де невизначеність і соціальні ризики носять постійний характер. Саме такі якості дозволяють працівникам і керівникам активно формувати стратегії успішного розвитку підприємства [2]. Таким чином, соціально орієнтована економіка переводить управління персоналом із технократичної площини у сферу психологічної компетентності і соціального лідерства.

Необхідно зазначити, що у сучасній системі управління персоналом ефективним механізмом контролю трудових ресурсів та інструментом глибинного аналізу психологічного стану колективу виступає кадровий аудит. Його практичне значення полягає у здатності виявляти приховані ризики, які виникають внаслідок емоційного вигорання, невдоволення корпоративною культурою чи

Таблиця 1. Психологічні методи оцінювання персоналу, що застосовуються у кадровому аудиті

Методологічна група	Зміст і діагностичне призначення	Управлінське значення для кадрового аудиту
Когнітивно-поведінкові методи	Вимірюють стиль мислення, здатність до прийняття рішень, рівень критичного та адаптивного мислення. Використовуються для оцінки аналітичного потенціалу та гнучкості мислення працівників.	Дає змогу прогнозувати ефективність праці у складних ситуаціях, визначати потенціал управлінських кадрів і формувати програми розвитку персоналу.
Емоційно-афективні методи	Досліджують рівень емоційного інтелекту, стресостійкості, емоційної стабільності, комунікативної врівноваженості. Включають тести на самооцінку, шкали тривожності, опитувальники настроїв.	Дозволяють виявити психологічні ризики, пов'язані з вигоранням, конфліктністю чи зниженням лояльності, сприяючи запобіганню криз у колективі.
Соціально-комунікативні методи	Орієнтовані на оцінку соціальної взаємодії, командної поведінки, рівня довіри та соціальної згуртованості (соціометрія, методика «360 градусів», групові дискусії).	Сприяють зміцненню соціального капіталу, оптимізації міжособистісних зв'язків і підвищенню адаптивності організації до зовнішніх впливів.
Мотиваційно-ціннісні методи	Визначають систему цінностей, рівень внутрішньої мотивації, орієнтацію на досягнення, владу або належність (тести Рокича, МакКлелланда, Моррісона).	Дозволяють оцінити відповідність особистісних цілей працівників стратегічним орієнтирам підприємства, підвищуючи ефективність управлінських рішень у сфері мотивації.

Джерело: узагальнено автором на основі [1; 2].

дисбалансу між очікуваннями працівників і реальними умовами праці. Через аналіз показників лояльності, адаптивності та стресостійкості кадровий аудит формує емп-

іричну основу для прийняття управлінських рішень, спрямованих на стабілізацію внутрішнього середовища корпорацій [4]. Практично він дозволяє не лише оцінити відповідність компетенцій потребам підприємства, але й визначити психологічні детермінанти ефективності персоналу. Такий підхід перетворює аудит у стратегічний інструмент зниження плинності кадрів та формування резильєнтного персоналу, здатного зберігати високий рівень продуктивності праці у стресових умовах [1]. Відповідно, кадровий аудит стає ключовою ланкою між управлінською раціональністю та психологічною стабільністю організації.

Системне поєднання кадрового аудиту з психологічними методами оцінювання створює цілісну основу для управління людським потенціалом, у якій об'єктивні показники компетентності поєднуються з аналізом емоційного стану, цінностей і соціальних зв'язків працівників. Такий підхід зміцнює соціальний капітал підприємства, адже дозволяє ідентифікувати неформальні комунікаційні центри, рівень довіри та готовність колективу до співпраці. Як наслідок — управлінські рішення ґрунтуються на реальній структурі взаємодії, що підвищує адаптивність організації до кризових впливів. При цьому відтворення балансу між контролем і підтримкою забезпечує стабільність управлінських процесів, перетворюючи кадрову систему на гнучкий механізм розвитку (табл. 1).

Таким чином, потреба поєднання раціональної економічної ефективності з гармонійним розвитком людського потенціалу визначає необхідність формування пси-

хологічно орієнтованої системи управління персоналом. У середовищі постійних змін корпорації можуть залишатися конкурентоспроможними лише тоді, коли їх працівники демонструють високий рівень адаптивності, внутрішньої мотивації та готовності до колективної взаємодії [3]. Лише така система забезпечує продуктивність та психологічну стійкість організації, що проявляється у здатності зберігати рівновагу під тиском кризових впливів. Вона формує резильєнтну поведінку, яка мінімізує внутрішні конфлікти і підсилює інноваційний потенціал трудового колективу, перетворюючи персонал на стратегічний ресурс стабільного розвитку підприємства. Відповідно, виникає потреба формування відповідної концептуальної моделі функціонування даного механізму (рис. 1).

Ефективність запропонованої концептуальної моделі визначається її здатністю інтегрувати

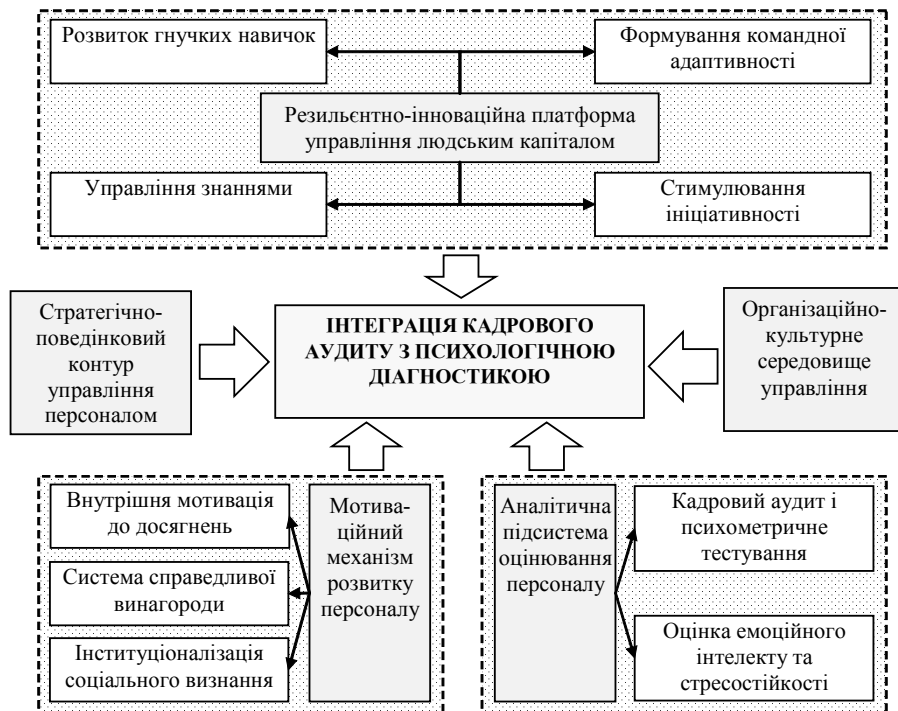


Рис. 1. Концептуальна модель психологічно орієнтованої системи управління персоналом корпорацій

Джерело: розроблено автором.

психологічні чинники у стратегічну логіку управління персоналом, перетворюючи людський капітал на головне джерело стійкості корпорації. Вона забезпечує узгодження між емоційними, ціннісними та організаційними параметрами функціонування трудового колективу, що знижує поведінкову турбулентність і підвищує адаптивність до зовнішніх шоків. Завдяки синергетичній взаємодії управлінських, соціальних і психологічних механізмів дана модель здатна сформувати систему внутрішньої стабільності на засадах відповідальності працівників та довіри до лідерства. Саме це дає змогу корпораціям ефективно реагувати на кризи та формувати довгострокову конкурентну перевагу через розвиток резильєнтної організаційної поведінки.

Корм того, впровадження даної концептуальної моделі може суттєво підвищити ефективність діяльності корпорацій завдяки переходу від фрагментарного до системного управління людським капіталом, за якого психологічні та економічні механізми функціонують у єдиній логіці розвитку. Такий підхід сприяє оптимізації прийняття рішень та зменшує ризики деструктивної поведінки, що напругу впливає на підвищення рівня довіри персоналу. Тому психологічна орієнтація управління посилює внутрішню мотивацію працівників, сприяє їх самоорганізації та колективній відповідальності, що забезпечує ефект самопідтримуваної стійкості [3]. У результаті корпорації набувають здатності як ефективно реагувати на кризи, так і трансформувати їх у можливості зростання, формуючи резильєнтну поведінку як елемент власної організаційної культури.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, приходимо до висновку що психологічний вимір управління персоналом у межах соціальної економіки стає не допоміжним, а системоутворюючим чинником стійкості підприємства. Успішність організацій у сучасному бізнес-середовищі залежить не лише від раціональних управлінських рішень, але й від здатності керівників формувати середовище довіри, емоційної безпеки та партнерства. Тому лише психологічно орієнтована модель управління персоналом відкриває можливість перевести управління з адміністративного рівня на стратегічний, де людський капітал буде розглядатися як функціональна основа корпоративної резильєнтності.

На нашу думку кадровий аудит, інтегрований із психологічними методами оцінювання, здатен трансформуватися у дієвий інструмент забезпечення збалансованості організаційних процесів та підтримання лояльності працівників. При цьому у центрі уваги за таких умов опиняється не управлінський контроль, а розвиток персоналу. З іншого боку це потребує заміни формальної трудової дисципліни на внутрішню мотивацію персоналу до спільної мети. Такий підхід здатен сформувати основу для саморегулювання трудового колективу, що забезпечує гнучке реагування на зовнішні шоки та довготривалу стабільність корпорації.

Отже, психологічно орієнтована система управління персоналом постає стратегічною платформою, здатною інтегрувати соціальні цінності, корпоративну етику

та економічну ефективність. При цьому її практичне впровадження сприяє формуванню резильєнтної поведінки організації і зміцнює її соціальний капітал як фундамент сталого розвитку підприємства.

Література:

1. Водянка Л. Д., Стахова Н. П., Козак В. С. Психологічна безпека персоналу в епоху цифрових змін: виклики та можливості. Фінансовий простір. 2024. № 1—2 (53). С. 229—240.
2. Економіка та управління персоналом: магістерський курс: навчальний посібник / О. М. Шубалий, Н. Т. Рудь, М. І. Дзямулич, О. А. Нужна, А. І. Гордійчук, І. В. Шубала, П. М. Косінський, О. А. Хілуха; за заг. ред. О. М. Шубалого. Луцьк: Надстир'я, 2024. 344 с.
3. Потьомкіна О. В., Дзямулич М. І., Шубала І. В. Стимулювання праці як чинник забезпечення ефективності використання персоналу. Економічний форум. 2019. № 1. С. 184—187.
4. Урбан О. А., Дзямулич М. І., Чиж Н. М. Концепція сталого розвитку в умовах глобалізації світової економіки. Економічний форум. 2023. № 2. С. 47—52.
5. Чалюк Ю. О. Диджиталізація як соціально-економічний феномен та драйвер сталого розвитку. Сталый розвиток економіки. 2025. № 4 (55). С. 122—128.
6. Shmatkovska T., Volynets L., Dielini M., Magopets O., Kopchykova I., Kytaichuk T., Popova Yu. Strategic management of the enterprise using the system of strategic management accounting in conditions of sustainable development. AD ALTA: Journal of interdisciplinary research. 2022. Vol. 12(2). Special Issue XXIX. Pp. 123—128.

References:

1. Vodianka, L. D., Stakhova, N. P. and Kozak, V. S. (2024), "Psychological safety of personnel in the era of digital changes: challenges and opportunities", *Finansovyi prostir*, vol. 1—2 (53), pp. 229—240.
2. Shubaly, O. M., Rud, N. T., Dzyamulych, M. I., Nuzhna, O. A., A. I. Gordiychuk, Shubala, I. V., Kosinsky, P. M. and Khilukha, O. A. (2024), *Ekonomaika ta upravlinnia personalom: magisterskyi kurs [Economics and personnel management: master's course]*, Nadstyria, Lutsk, Ukraine.
3. Potiomkina, O. V., Dzyamulych, M. I. and Shubala, I. V. (2019), "Stimulating work as a factor in ensuring the efficiency of personnel use", *Ekonomicnyi Forum*, vol. 1, pp. 132—137.
4. Urban, O. A., Dzyamulych, M. I. and Chyzh, N. M. (2023), "The concept of sustainable development in the conditions of globalization of the world economy", *Ekonomicnyi forum*, vol. 2, pp. 47—52.
5. Chaliuk, Yu. O. (2025), "Digitalization as a socio-economic phenomenon and a driver of sustainable development", *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 4(55), pp. 122—128.
6. Shmatkovska, T., Volynets, L., Dielini, M., Magopets, O., Kopchykova, I., Kytaichuk, T. and Popova, Yu. (2022), "Strategic management of the enterprise using the system of strategic management accounting in conditions of sustainable development", *AD ALTA: Journal of interdisciplinary research*, vol. 12 (2), Special Issue XXIX, pp. 123—128.

Стаття надійшла до редакції 21.10.2025 р.

Н. П. Юрчук,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та безпеки інформаційних систем,
Вінницький національний технічний університет, м. Вінниця
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0002-7987-9390>
С. С. Кіпоренко,
асистент кафедри комп'ютерних наук та цифрової економіки,
Вінницький національний аграрний університет, м. Вінниця
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-5045-5052>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.21.190

ІНТЕГРАЦІЯ BUSINESS INTELLIGENCE У ЦИФРОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ЧИННИК СТІЙКОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

N. Yurchuk,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management and Security of Information Systems, Vinnytsia National Technical University, Vinnytsia
S. Kiporenko,
Assistant of the Department of Computer Science and Digital Economy,
Vinnytsia National Agrarian University, Vinnytsia

INTEGRATION OF BUSINESS INTELLIGENCE INTO DIGITAL MANAGEMENT AS A FACTOR OF SUSTAINABLE ENTERPRISE DEVELOPMENT

Стаття присвячена дослідженню інтеграції систем Business Intelligence (BI) у цифровий менеджмент як провідного чинника забезпечення стійкого розвитку підприємств. Визначено, що сучасна концепція BI пройшла шлях від технічних інструментів збору та звітності до інтегрованих аналітичних екосистем, що формують інформаційно-аналітичну основу стратегічного управління. Зазначено, що ефективне впровадження BI у систему корпоративного управління вимагає не лише технологічної інтеграції, а й організаційно-культурних змін, спрямованих на розвиток культури прийняття рішень на основі даних (data-driven decision making). У статті запропоновано концептуальний підхід до розуміння BI як багатовимірної системи, що поєднує технологічні, управлінські та культурні компоненти корпоративного розвитку. Обґрунтовано, що інтеграція BI забезпечує підвищення управлінської зрілості підприємства, сприяє інформаційній прозорості, оптимізації бізнес-процесів і посиленню стратегічної гнучкості організації. Розроблено модель управлінської зрілості інтеграції BI у корпоративну архітектуру, що відображає взаємозв'язок між технологічним, організаційним і культурним вимірами розвитку аналітичних систем. Практична значущість дослідження полягає у формуванні теоретичного та методичного підґрунтя для оцінювання рівня зрілості BI-інтеграції та розроблення стратегій розвитку data-driven управління. Результати дослідження можуть бути використані для побудови ефективних моделей цифрового менеджменту, спрямованих на підвищення аналітичної спроможності підприємств й досягнення сталого розвитку в умовах цифрової економіки.

The article is devoted to the study of the integration of Business Intelligence (BI) systems into digital management as a key factor in ensuring the sustainable development of enterprises. In the context of the digital transformation of the business environment, data have become a strategic resource that determines managerial effectiveness, the level of innovation, and the competitiveness of organizations. It is established that the modern concept of BI has evolved from technical tools for data collection and reporting into integrated analytical ecosystems that form the informational and analytical foundation of strategic management. It is emphasized that the effective implementation of BI within the corporate management system requires not only technological integration but also organizational and cultural changes aimed at fostering a culture of data-driven decision-making. The article proposes a conceptual approach to understanding BI as a multidimensional system that combines technological, managerial, and cultural components of corporate development. It is substantiated that BI integration enhances the managerial maturity of an enterprise, promotes information transparency, optimizes business processes, and strengthens the strategic flexibility of the organization. A model of managerial maturity for BI integration into corporate architecture is developed, reflecting the interrelation between the technological, organizational, and cultural dimensions of analytical system development. It is shown that the coordinated development of these components determines the enterprise's ability to adapt to the challenges of the digital economy and ensure innovative growth dynamics. The practical significance of the study lies in forming a theoretical and methodological basis for assessing the maturity level of BI integration and for developing strategies for data-driven management. The research results can be applied to building effective digital management models aimed at improving the analytical capabilities of enterprises and achieving sustainable development within the digital economy.

Ключові слова: Business Intelligence, цифровий менеджмент, корпоративне управління, управлінська зрілість, аналітична культура, стійкий розвиток, цифрова трансформація.

Key words: Business Intelligence, digital management, corporate governance, managerial maturity, analytical culture, sustainable development, digital transformation.

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

Сучасна цифрова трансформація бізнес-середовища зумовлює потребу в ефективному використанні даних як стратегічного ресурсу підприємства. Зростання обсягів і швидкості оновлення інформації робить традиційні інструменти аналітики недостатньо ефективними для забезпечення адаптивності та стратегічної гнучкості управління, що актуалізує інтеграцію систем Business Intelligence (BI) у структуру корпоративного управління як провідного чинника стійкого розвитку.

Концепція BI еволюціонувала від технічних засобів звітності до комплексних аналітичних екосистем, що підтримують стратегічне управління, інновації та конкурентоспроможність підприємства. Сучасна парадигма BI поєднує технологічну ефективність з організаційною інтеграцією, розвитком аналітичної культури та підвищенням компетентності персоналу.

BI трансформується із суто IT-інструменту у стратегічний ресурс цифрового менеджменту, який формує інформаційну основу управління ризиками, інноваціями та ефективністю бізнес-процесів.

Отже, ефективна інтеграція BI у корпоративне управління є не лише технологічним, а й організаційно-культурним процесом, що визначає управлінську зрілість, інноваційний потенціал і стійкість підприємства. Розроблення концептуальних засад оцінювання зрілості інтеграції BI-платформ у корпоративну архітектуру є важливим науковим і практичним завданням, реалізація якого сприятиме підвищенню ефективності прийняття рішень, розвитку аналітичної культури та забезпеченню сталого розвитку підприємств у цифровій економіці.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика інтеграції систем Business Intelligence (BI) у корпоративне управління та цифровий менеджмент активно досліджується у вітчизняній і в зарубіжній науковій літературі. Узагальнення публікацій дозволяє

виокремити чотири основні наукові напрями: технологічний аспект розвитку BI, управлінсько-організаційний вимір, культурно-інституційний аспект формування аналітичного середовища, роль BI як чинника сталого інноваційного розвитку підприємства.

Ряд досліджень акцентує увагу на еволюції BI як технологічної основи цифрової трансформації бізнесу. Зокрема, Голомб В., Мержинський Є., Петухова О. [1] здійснили порівняльний аналіз переваг і недоліків сучасних BI-рішень, підкресливши їх роль у підвищенні швидкості оброблення даних і зниженні інформаційної асиметрії. Подібного висновку дійшли Грінченко Р. В., Колібабчук О. Б. [2], які визначають BI як ключовий компонент управлінської інфраструктури, що інтегрує бізнес-процеси й інформаційні потоки.

Суттєвий внесок у розвиток технологічного виміру зробили дослідження Вовк О., Стець О., Лазаренко І. [3] та Колібабчук О. [4], які розглядають поєднання BI з технологіями Big Data й моделювання аналітичного середовища підприємства. Banothu G. R. [5] і Das B. C., Mahabub S., Hossain Md. [6] — демонструють ефективність інтеграції BI із системами штучного інтелекту, SAP Analytics та аналітикою у хмарних середовищах Industry 5.0.

Науковці погоджуються, що ефективність BI залежить від рівня організаційної зрілості та адаптації управлінських структур до даних. Так, Hurbean L., Militaru F., Munteanu V. P., Danaiața D., Fotache D., Muntean M. [7] емпірично довели зв'язок між розвитком аналітичної культури та підвищенням управлінської ефективності. Menukhin O., Mandungu C., Shahgholian A., Mehandjiev N. [8] запропонували модель оцінювання зрілості інтеграції аналітики у бізнес-процеси.

Дослідження Замлинський В. А., Щуровська А. Ю., Замлинська О. В. [9] розглядає BI як механізм підвищення результативності корпоративного управління через прозорість і контроль даних. Подібні висновки роблять Jimenez-Partearroyo M., Medina-Lopez A. [10], наголошуючи на стратегічній ролі BI у формуванні конкурентних переваг компанії.

Впровадження BI вимагає розвитку культури прийняття рішень на основі даних (data-driven culture). Solanki A., Jain K., Jadiga S. [11] та Hurbean L., Militaru F., Munteanu V. P., Danaiața D., Fotache D., Muntean M. [7] доводять, що аналітична культура є ключовою передумовою ефективного використання BI у корпоративному середовищі. Вітчизняні автори Юрчук Н. П., Кіпоренко С. С. [12] трактують інформаційні системи як драйвер цифрового менеджменту, підкреслюючи необхідність цифрових компетенцій управлінців.

Hanqing H. U., Mengyue Y. I. N., Jianling L. I. [13] аналізують еволюцію BI через призму соціальних мереж, що відображає зміщення фокусу з технічної аналітики до інституційної інтеграції та соціального контексту даних.

Згідно з дослідженням Rajkumar N., Viji C., Arunachalam, M., Nachiappan B., Kumar K., Muthulingam S. [14], BI і Big Data є базовими технологіями індустрії 5.0, що стимулюють сталий розвиток малих і середніх підприємств. Аналогічні висновки робить Chen Y., Lin Z. [15], які емпірично підтвердили вплив BI-спроможностей на продуктивність компаній.

Погляд на BI як на стратегічний ресурс інноваційного розвитку розвивають Tirmo R. R. [16] і Gurcan F., Ayaz A., Menekse Dalveren G. G., Derawi M. [17], які демонструють, що успішна інтеграція BI підвищує технологічну гнучкість і зменшує ризики прийняття рішень.

Отже, проведений аналіз дозволяє стверджувати, що в сучасних умовах Business Intelligence перетворюється з технічного інструмента оброблення даних на стратегічну складову системи корпоративного управління. Успішна інтеграція BI у цифровий менеджмент вимагає одночасного розвитку трьох вимірів: технологічного (інфраструктура даних і аналітика), організаційного (зрілість процесів, управління даними, Data Governance) і культурного (аналітична культура, підтримка керівництва, компетенції). Такий підхід формує інформаційно-аналітичне підґрунтя для стійкого інноваційного розвитку підприємств.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування теоретико-методологічних засад інтеграції систем Business Intelligence у цифровий менеджмент підприємства як важливого чинника підвищення його управлінської зрілості та забезпечення стійкого розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Концепція Business Intelligence (BI) пройшла послідовну еволюцію: від суто технічних рішень для збору й звітності (ETL, OLAP, табличні звіти) — через аналітичні платформи для оперативного контролю — до сьогоденних інтегрованих інтелектуальних систем, що підтримують стратегічне управління та конкурентну перевагу організації. Сучасні дослідження [13] підкреслюють зміну парадигми — BI перестає бути "інструментом IT-відділу" і трансформується в організаційний ресурс, що формує інформаційну основу для формулювання стратегії, управління ризиками та інновацій.

Еволюційний розвиток концепції Business Intelligence зумовив поступовий перехід від вузькотехнологічного інструменту до системного управлінського ресурсу, що створює передумови для формування багатовимірного розуміння сутності BI, що поєднує технологічні, управлінські та культурно-організаційні аспекти її застосування. Саме це зумовлює необхідність узагальнення наукових підходів до трактування ролі BI у корпоративному управлінні.

З огляду на це, у науковій літературі [10], [11], [16] сформувалася низка підходів до трактування сутності BI, що відображають різні аспекти її впливу на організаційні процеси, ефективність управління та інноваційний розвиток.

Перший, технологічний підхід, розглядає BI як сукупність технологій, інструментів і методів, призначених для збору, оброблення, аналізу та візуалізації даних, що забезпечують інформаційну підтримку управлінських рішень. При цьому акцентується на технічних можливостях BI-платформ — їхній здатності інтегрувати різноманітні джерела даних, підвищувати швидкість оброблення інформації та забезпечувати точність аналітичних висновків.

Другий, управлінський підхід, визначає BI як інструмент корпоративного управління, що сприяє підвищенню прозорості бізнес-процесів, оптимізації рішень і формуванню стратегічної гнучкості підприємства. У межах цього підходу BI розглядається не лише як технологічна система, а як елемент інформаційно-аналітичної архітектури управління, який дозволяє забезпечити взаємозв'язок між цілями організації, показниками результативності та даними, необхідними для їхнього вимірювання.

Третій, організаційно-культурний підхід, акцентує увагу на ролі BI у формуванні аналітичної культури підприємства та розвитку управління, заснованого на даних (data-driven management). Згідно з цим підходом, ефективність BI залежить не лише від технічних ресурсів, а й від готовності організації використовувати аналітичні інструменти у процесі прийняття рішень, рівня компетентності персоналу та підтримки з боку керівництва.

Таким чином, узагальнення наукових підходів дає змогу розглядати Business Intelligence як комплексну концепцію управління, що поєднує технологічні рішення, управлінські процеси та організаційну культуру. BI виконує роль ключового чинника формування адаптивного, гнучкого та інноваційно орієнтованого корпоративного управління, здатного забезпечити сталий розвиток підприємства в умовах цифрової економіки.

Розуміння BI як комплексної системи, що поєднує технологічні, управлінські та культурні виміри, формує теоретичне підґрунтя для дослідження її інтеграції у корпоративне управління.

Теоретичні засади інтеграції Business Intelligence у цифровий менеджмент базуються на міждисциплінарному підході, що поєднує положення теорій інформаційного менеджменту, цифрової трансформації та сталого розвитку. У межах такого підходу BI розглядається як елемент цифрової екосистеми підприємства, який забезпечує зворотний зв'язок між управлінськими рішеннями, даними та результатами діяльності, створюючи інформаційно-аналітичну основу для підвищення ефективності управління.

У науковій літературі виокремлюють кілька методологічних підходів до дослідження інтеграції BI у систему корпоративного управління.

— Системний підхід розглядає BI як інтегральну підсистему корпоративної архітектури, що забезпечує інформаційно-аналітичну підтримку всіх рівнів менеджменту.

— Процесний підхід акцентує увагу на ролі BI у вдосконаленні бізнес-процесів, підвищенні їх прозорості, контрольованості та узгодженості зі стратегічними цілями організації.

— Інституційний підхід підкреслює значення корпоративних норм, ролей і правил у формуванні ефективного організаційного середовища для використання аналітичних інструментів BI.

— Культурно-антропологічний підхід орієнтує дослідження на аналіз управлінської культури, цінностей і компетенцій, що визначають здатність підприємства приймати рішення на основі даних (data-driven management).

Поєднання зазначених підходів формує методологічну основу для створення інтегрованої моделі впровадження BI у цифровий менеджмент, яка спрямована на підвищення аналітичної спроможності підприємства, посилення його стратегічної гнучкості та забезпечення стійкого інноваційного розвитку.

У сучасних умовах цифрової трансформації така інтеграція набуває стратегічного значення, адже саме взаємопов'язане функціонування BI-платформ, управлінських процесів і організаційної культури забезпечує здатність підприємств адаптуватися до змін і підтримувати інноваційну динаміку розвитку. Відтак, доцільно виокремити основні концептуальні засади інтеграції BI-платформ у структуру корпоративного управління. Інтеграція BI-платформ в управлінську структуру організації ґрунтується на кількох концептуальних засадах:

— Стратегічна орієнтація на дані (Data-Driven Strategy) — BI-системи повинні бути частиною стратегічного бачення підприємства, де дані слугують ресурсом для прогнозів, планування та ухвалення рішень, і передбачає, що керівництво визнає критичну роль даних і аналітики для стійкого розвитку та конкурентоспроможності.

— Моделі зрілості та структурна адаптація — інтеграція BI вимагає адаптації організаційної структури, визначення ролей і відповідальностей, моделей управління даними. Частою практикою є поетапне підвищення зрілості — від початкового використання BI для звітності до повної інтеграції в управлінські та стратегічні процеси.

— Технологічна інфраструктура і якість даних — для ефективного інтеграції BI критичною є здатність забезпечити стабільну, безпечну, гнучку інфраструктуру, що обробляє великі обсяги даних (Big Data), інтегрує різні джерела, має високі стандарти якості даних. Без належної технологічної бази інвестиції в BI можуть бути неефективними.

— Організаційні процеси, культура та компетенції — BI-інтеграція передбачає зміну бізнес-процесів, корпоративних культур, розвиток компетенцій (аналітичних, цифрових, управлінських). Культура прийняття рішень на основі даних, підтримка керівництвом, навчання персоналу — всі ці елементи є важливими складниками концепції, що забезпечують, щоб BI-система не просто існувала, а активно використовувалась.

— Управління змінами та адаптивність — інтеграція BI в систему корпоративного управління — це не одноразова дія, а процес змін: технологічних, культурних, організаційних. Важливо, щоб організація була здатна адаптуватись, реагувати на зворотний зв'язок, коригувати процеси, впроваджувати інновації.

— Регламентуючі та нормативні аспекти, безпека і етика — зростання обсягів даних, використання персональної інформації, аналітика і автоматизовані рішення ставлять питання кібербезпеки, захисту даних, етичного використання BI. Концептуальні засади також включають необхідність нормативного регулювання і внутрішніх політик забезпечення безпеки й етики.

Таким чином, визначені концептуальні засади інтеграції BI-платформ у систему корпоративного управління відображають її багатовимірний характер, у межах якого технологічні, організаційні та культурні компонен-

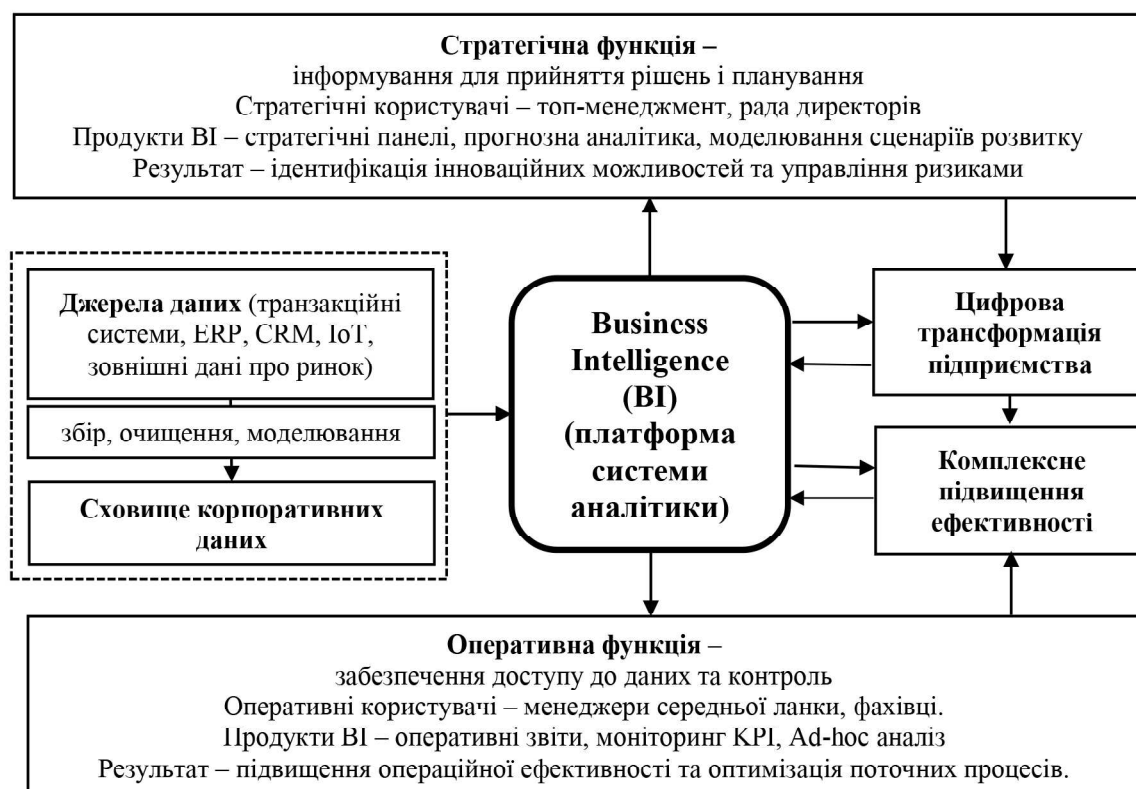


Рис. 1. Модель функціонального призначення системи Business Intelligence у забезпеченні управління підприємством

Джерело: розроблено авторами.

ти взаємодіють у єдиному аналітичному середовищі. Узгодження цих вимірів забезпечує не лише ефективність оброблення даних, а й стратегічну гнучкість організації, сприяє розвитку аналітичної культури та підвищенню якості управлінських рішень.

У практичній площині інтеграція Business Intelligence у цифровий менеджмент виявляється у формуванні так званих екосистем, що керовані даними (data-driven ecosystems), що поєднують бізнес-аналітику, прогнозування, автоматизацію рішень і управління ефективністю на всіх рівнях організації. Такі екосистеми виступають центральним елементом цифрової інфраструктури підприємства, забезпечуючи постійний обіг даних між операційними, аналітичними і стратегічними рівнями управління.

Відповідно до аналітичних звітів провідних консалтингових компаній [18; 19] — підприємства, які інтегрували BI-рішення у систему корпоративного управління, демонструють на 20—30 % вищу ефективність стратегічного планування та ухвалення управлінських рішень, порівняно з організаціями, що використовують BI лише на рівні звітності. Зокрема, інтеграція BI у процеси стратегічного менеджменту дозволяє підвищити точність прогнозів, оптимізувати використання ресурсів і забезпечити дотримання принципів сталого розвитку через моніторинг екологічних, соціальних та економічних показників (ESG-індикаторів).

Практичні приклади підтверджують ефективність такої інтеграції. Siemens використовує BI-платформи для аналізу операційних даних у реальному часі, що дозволяє оптимізувати виробничі процеси, знижувати енергоспоживання та підтримувати екологічну сталість у рамках корпоративної ESG-стратегії. Unilever засто-

совує BI для відстеження ланцюгів постачання та логістичних операцій, що сприяє скороченню вуглецевого сліду та підвищенню прозорості глобальних операцій. Укртелеком і Нова Пошта реалізують BI-рішення для оптимізації внутрішніх процесів, прогнозування попиту та підвищення управлінської гнучкості, що безпосередньо впливає на ефективність цифрової трансформації підприємства.

Таким чином, у сучасних умовах BI виступає не лише інструментом аналітичної підтримки, а й механізмом стратегічного управління, який інтегрує технологічні, організаційні та соціально-екологічні компоненти сталого розвитку. Формування data-driven екосистем сприяє переходу від реактивного до проактивного управління, що підвищує стійкість підприємства в умовах динамічного цифрового середовища.

Подальший аналіз потребує переходу від концептуального рівня до структурно-функціонального, тобто до візуалізації основних елементів і зв'язків, що формують цілісну архітектуру BI у корпоративному управлінні. Такий підхід дозволяє конкретизувати логіку взаємодії аналітичних інструментів, рівнів управління та процесів прийняття рішень, що є необхідним для практичного впровадження BI-систем у цифрово-трансформованих підприємствах.

Узагальнення етапів розвитку концепції Business Intelligence дає змогу виявити закономірність її функціональної трансформації — від інструмента технічної обробки даних до стратегічного елементу корпоративного управління. З огляду на це, доцільно представити структурно-функціональну модель, що відображає взаємозв'язки між аналітичними компонентами, управлінськими рівнями та процесами прийняття рішень (рис. 1).

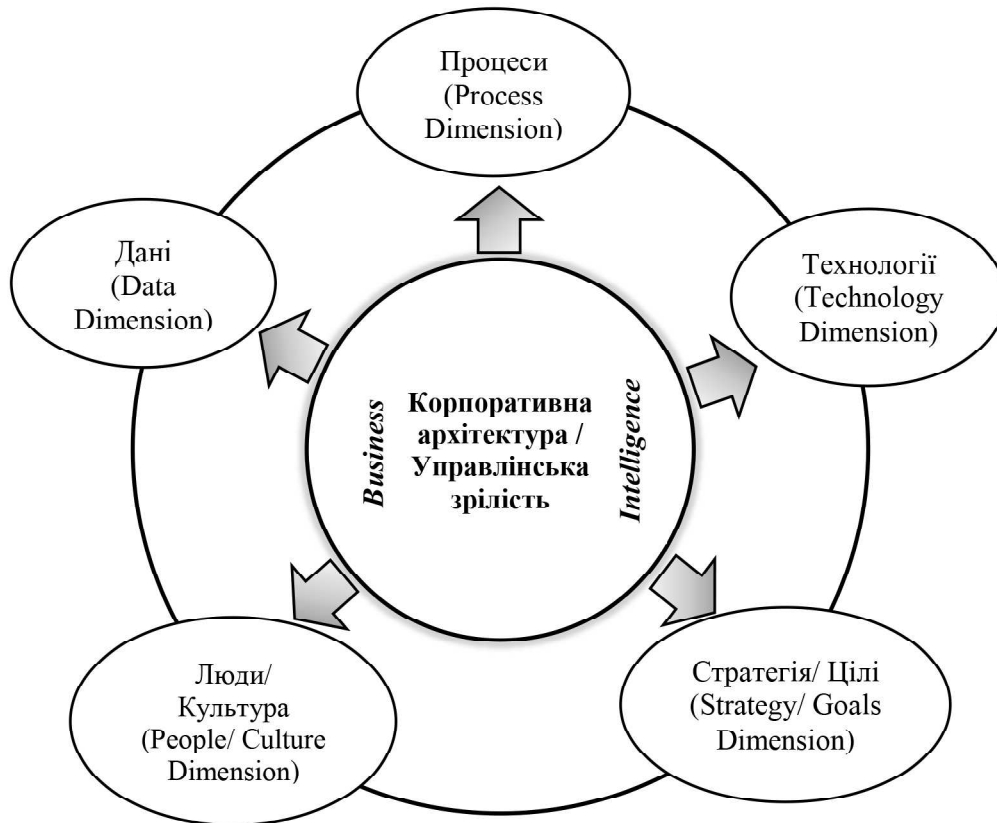


Рис. 2. Модель багатовимірної управлінської зрілості інтеграції Business Intelligence у корпоративну архітектуру

Джерело: розроблено авторами.

Запропонована модель відображає інтеграційний характер Business Intelligence у корпоративному управлінні — BI-платформи поєднують різномірні інформаційні потоки, забезпечуючи єдину аналітичну основу для підтримки управлінських рішень. У межах цифрової трансформації BI виконує подвійні функції: оперативну — забезпечення доступу до оперативних і аналітичних даних і стратегічну — інформування топ-менеджменту щодо сценаріїв розвитку, ризиків та інноваційних можливостей. Завдяки цьому формується системна взаємодія між операційними процесами, аналітичними центрами та стратегічним менеджментом, що сприяє підвищенню гнучкості організації, своєчасності реакції на зміни зовнішнього середовища й формуванню передумов сталого інноваційного розвитку.

Водночас, для забезпечення ефективного функціонування такої системи недостатньо лише технологічної або процесної інтеграції — основним чинником стає ступінь управлінської зрілості організації у використанні BI-рішень.

Саме рівень зрілості визначає, наскільки глибоко аналітичні механізми вбудовані в архітектуру корпоративного управління, чи є вони частиною стратегічного планування, наскільки розвиненою є культура прийняття рішень на основі даних. З огляду на це, доцільно представити багатовимірну модель управлінської зрілості інтеграції BI у корпоративну архітектуру, що дозволяє оцінити взаємозв'язок між технологічними, організа-

ційними та культурними аспектами розвитку аналітичних систем (рис. 2).

Представлена на рис. 2 модель управлінської зрілості інтеграції Business Intelligence у корпоративну архітектуру відображає багатовимірний характер розвитку аналітичної спроможності підприємства. У центрі моделі розташовано корпоративну архітектуру / управлінську зрілість, що виступає інтеграційним ядром системи управління. Навколо неї окреслено ключові виміри інтеграції BI, кожен з яких формує власну площину розвитку організації:

- Дані (Data Dimension) забезпечують якість, доступність і цілісність інформаційних ресурсів.

- Процеси (Process Dimension) відображають включення аналітичних інструментів у бізнес-процеси.

- Технології (Technology Dimension) визначають глибину технологічної інтеграції BI-платформ.

- Люди / Культура (People / Culture Dimension) характеризує рівень аналітичної культури, компетентності персоналу й підтримки керівництва.

- Стратегія / Цілі (Strategy / Goals Dimension) демонструють зв'язок BI із стратегічними орієнтирами підприємства, зокрема KPI та моделями прийняття рішень.

Взаємозв'язки між вимірами показують, що зрілість інтеграції BI є результатом узгодженого розвитку технологічної, організаційної та культурної складових, а не лише технологічного вдосконалення.

Таблиця 1. Виміри та складові моделі управлінської зрілості інтеграції систем Business Intelligence у корпоративну архітектуру

Виміри зрілості	Основні складові	Характеристика
Технологічний	- інфраструктура даних; - інструменти аналітики; - якість даних.	Передбачає наявність розвиненої технічної бази – сховищ даних (Data Warehouse, Data Lake), ефективних процесів інтеграції (ETL/ELT), підтримку різних типів аналітики (описова, діагностична, прогностична, прескриптивна), а також забезпечення якості даних: їх валідності, повноти, своєчасності та узгодженості.
Організаційний	- бізнес-процеси; - ролі та повноваження; - стратегії впровадження та моделі зрілості (Maturity Models).	Визначає рівень формалізації процесів роботи з даними, розподіл відповідальності (Data Governance) між топ-менеджментом, IT-підрозділами та ключовими бізнес-функціями/аналітичними командами, застосування моделей оцінювання зрілості BI/BA (Business Intelligence / Business Analytics) для стратегічного вдосконалення управління.
Культурний	- культура прийняття рішень на основі даних (Data-Driven Decision Making); - аналітична культура; - підтримка керівництва і розвиток компетенцій.	Відображає ціннісні орієнтири організації щодо використання даних у прийнятті рішень, заохочення аналітичного мислення, відкритість до інноваційного аналізу й експериментального підходу (Proof of Concept, PoC), подолання опору змінам, а також активну роль керівництва у розвитку аналітичних навичок працівників.

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано авторами за [7; 8; 15].

Разом із тим, для практичного вимірювання рівня зрілості інтеграції BI доцільно деталізувати кожен вимір за основними компонентами та характеристиками. Така деталізація представлена в табл. 1, що конкретизує модель управлінської зрілості інтеграції BI у корпоративну архітектуру і надає її інтерпретаційний аналітичний вимір.

Як видно з табл. 1, ефективна інтеграція систем Business Intelligence у корпоративне управління є багатовимірним процесом, що виходить за межі суто технічних рішень. Вона передбачає узгоджений розвиток технологічного, організаційного та культурного компонентів, кожен із яких формує власну площину зрілості системи.

Технологічний вимір забезпечує створення інфраструктурної основи для оброблення, зберігання та аналітичного використання даних, що є базовою умовою для прийняття управлінських рішень на основі достовірної інформації. Організаційний вимір визначає ефективність внутрішніх процесів, рольову взаємодію між бізнес-підрозділами, IT-службами та аналітиками, а також рівень стратегічного узгодження BI-ініціатив із корпоративними цілями. Куль-

турний вимір, своєю чергою, формує спроможність організації до data-driven управління, що базується на довірі до даних, розвитку аналітичної компетентності персоналу та підтримці інноваційного мислення.

Таким чином, зрілість BI-інтеграції може розглядатися як система взаємозалежних параметрів, що відображає не лише ступінь технологічного розвитку підприємства, а й його організаційну готовність і культурну адаптивність до цифрової трансформації.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дозволило теоретично обґрунтувати роль інтеграції систем Business Intelligence (BI) у цифровий менеджмент як важливого чинника підвищення управлінської зрілості й забезпечення стійкого розвитку підприємства. Узагальнення еволюції концепції BI засвідчило її трансформацію від інструмента технічної обробки даних до комплексного управлінського ресурсу, що формує інформаційно-аналітичну основу стратегічного прийняття

рішень, управління ризиками та інноваційного розвитку.

Встановлено, що ефективна інтеграція BI у корпоративну архітектуру управління має багатовимірний характер, у межах якого технологічні, організаційні та культурні компоненти функціонують як взаємопов'язані складові єдиної аналітичної системи. Технологічний вимір забезпечує розвиток інфраструктури даних та аналітичних інструментів, організаційний — формалізацію процесів управління даними, ролей і відповідальності, культурний — становлення аналітичної культури та практик прийняття рішень на основі даних. Саме узгодженість цих вимірів визначає рівень управлінської зрілості підприємства та його здатність до цифрової адаптації.

Розроблена в статті багатовимірна модель управлінської зрілості інтеграції BI у корпоративну архітектуру відображає логіку переходу від фрагментарного використання аналітичних технологій до системного data-driven управління. Застосування цієї моделі створює підґрунтя для оцінювання поточного рівня зрілості BI-інтеграції, визначення пріоритетів цифрового розвитку та формування дорожніх карт підвищення аналітичної спроможності підприємств.

Перспективи подальших наукових розвідок полягають у розробленні методичних підходів до кількісної оцінки рівня зрілості інтеграції BI у корпоративне управління.

Таким чином, інтеграція Business Intelligence у цифровий менеджмент постає не лише як технологічна інновація, а як стратегічна основа формування адаптивного, аналітично орієнтованого та інноваційно стійкого підприємства майбутнього.

Література:

1. Голомб В., Мержинський Є., Петухова О. Аналіз переваг та недоліків застосування BI-систем у підприємницькій діяльності. *Економіка та суспільство*. 2023. № 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-48>.
2. Грінченко Р. В., Колібабчук О. Б. Використання систем бізнес-аналітики в управлінні підприємством. *Науковий вісник Одеського національного економічного університету*. 2023. № 1—2 (302—303). С. 127—134. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-1-2-302-303-127-134>.
3. Вовк О., Стець О., Лазаренко І. Особливості застосування інформаційно-аналітичних технологій Big Data в умовах цифрової економіки. *Підприємництво та інновації*. 2024. № 33. С. 7—12. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/33.1>.
4. Колібабчук О. Моделювання інформаційно-аналітичного середовища для управління бізнес-процесами підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4 (55). С. 477—482. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-64>.
5. Banothu G. R. Advancing Business Intelligence with SAP Analytics: a comprehensive analysis. *International Journal of Advanced Research in Science, Communication and Technology*. 2024. Vol. 4 (3). P. 537—541. DOI: <https://doi.org/10.48175/IJARSCT-22875>.
6. Das B. C., Mahabub S., Hossain Md. Empowering modern business intelligence (BI) tools for data-driven decision-making. *Edelweiss Applied Science and Technology*. 2024. Vol. 8. P. 8333—8346. DOI: <https://doi.org/10.55214/25768484.v8i6.3800>.
7. Hurbean L., Militaru F., Munteanu V. P., Danaiața D., Fotache D., Muntean M. Assessing the influence of Business Intelligence and analytics and data-driven culture on managerial performance. *Systems*. 2025. Vol. 13 (1). Is. 2. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems13010002>.
8. Menukhin O., Mandungu C., Shahgholian A., Mehendjiev N. Guiding the integration of analytics in business operations through a maturity framework. *Annals of Operations Research*. 2025. Vol. 348. P. 2017—2047. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10479-023-05614-w>.
9. Замлинський В. А., Щуровська А. Ю., Замлинська О. В. Особливості та характеристики business intelligence (BI)-систем. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Т. 8, № 1. С. 53—61. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-1-8>.
10. Jimenez-Partearroyo M., Medina-Lopez A. Leveraging Business Intelligence Systems for Enhanced Corporate Competitiveness. *Systems*. 2024. Vol. 12 (3). P. 94. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems12030094>.
11. Solanki A., Jain K., Jadiga S. Building a Data-Driven culture: empowering organizations with BI. *International Journal of Computer Trends and Technology*. 2024. Vol. 72 (2). P. 46—55. DOI: <https://doi.org/10.14445/22312803/ijctt-v72i2p109>.
12. Юрчук Н. П., Кіпоренко С. С. Інформаційні системи як драйвер цифрового менеджменту. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 2. С. 135—142. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.135>.
13. Hanqing H. U., Mengyue Y. I. N., Jianling L. I. Evolution of business intelligence. *Tehnicky vjesnik — Technical Gazette*. 2022. Vol. 29 (2). DOI: <https://doi.org/10.17559/tv-20210819071232>.
14. Rajkumar N., Viji C., Arunachalam M., Nachiappan B., Kumar K., Muthulingam S. Business Intelligence and Big Data Analytics for Industry 5.0. *The Future of Small Business in Industry 5.0*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-7362-0.ch016>.
15. Chen Y., Lin Z. Business Intelligence capabilities and firm performance. *International Journal of Information Management*. 2020. Vol. 57. P. 102232. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102232>.
16. Tirno R. R. Effect of Business Intelligence on organizational competitiveness. *Computers in Human Behavior Reports*. 2024. Vol. 16. P. 100536. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2024.100536>.
17. Gurcan F., Ayaz A., Menekse Dalveren G. G., Derawi M. Business Intelligence Strategies, Best Practices, and Latest Trends. *Sustainability*. 2023. Vol. 15 (13). P. 9854. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15139854>.
18. PwC. 2024 US Responsible AI Survey, available at: <https://www.pwc.com/us/en/tech-effect/ai-analytics/responsible-ai-survey.html> (дата звернення: 08.10.2025).
19. McKinsey & Company. 2024. Digital transformation: Rewiring for digital and AI, available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/leadership-and-digital-transformation> (дата звернення: 08.10.2025).

References:

1. Holomb, V., Merzhynskyi, Y., and Pietukhova, O. (2023), "Analysis of the advantages and disadvantages of using BI-systems in business", *Economy and Society*, vol. 52. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-48>.
2. Hrinchenko, R., and Kolibabchuk, O. (2023), "Use of business intelligence systems in the enterprise management", *Scientific Bulletin of the Odessa National Economic University*, vol. 1—2 (302—303), pp. 127—134. DOI: <https://doi.org/10.32680/2409-9260-2023-1-2-302-303-127-134>.
3. Vovk, O., Stets, O., and Lazarenko, I. (2024), "Characteristics of the application of Big Data information and analytical technologies in the digital economy", *Entrepreneurship and Innovation*, vol. 33, pp. 7—12. DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/33.1>.
4. Kolibabchuk, O. (2025), "Modeling the information and analytical environment for managing enterprise business processes", *Sustainable Development of Economy*, vol. 4 (55), pp. 477—482. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-64>.
5. Banothu, G. R. (2024), "Advancing Business Intelligence with SAP Analytics: a comprehensive analysis", *International Journal of Advanced Research in Science, Communication and Technology*, vol. 4 (3), pp. 537—541. DOI: <https://doi.org/10.48175/IJARSC-22875>.
6. Das, B. C., Mahabub, S., and Hossain, Md. (2024), "Empowering modern Business Intelligence (BI) tools for data-driven decision-making", *Edelweiss Applied Science and Technology*, vol. 8, pp. 8333—8346. DOI: <https://doi.org/10.55214/25768484.v8i6.3800>.
7. Hurbean, L., Militaru, F., Munteanu, V. P., Danaiața, D., Fotache, D., and Muntean, M. (2025), "Assessing the influence of Business Intelligence and analytics and data-driven culture on managerial performance", *Systems*, vol. 13 (1), is. 2. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems1301-0002>.
8. Menukhin, O., Mandungu, C., Shahgholian, A., and Mehandjiev, N. (2025), "Guiding the integration of analytics in business operations through a maturity framework", *Annals of Operations Research*, vol. 348, pp. 2017—2047. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10479-023-05614-w>.
9. Zamlinskyi, V., Shchurovska, A., and Zamlynska, O. (2023), "Features and characteristics of Business Intelligence (BI)-systems as a tool for improving the efficiency of company activities", *Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, vol. 8 (1), pp. 53—61. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-1-8>.
10. Jimenez-Partearroyo, M., and Medina-Lopez, A. (2024), "Leveraging Business Intelligence systems for enhanced corporate competitiveness", *Systems*, vol. 12 (3), pp. 94. DOI: <https://doi.org/10.3390/systems12-030094>.
11. Solanki, A., Jain, K., and Jadiga, S. (2024), "Building a Data-Driven culture: empowering organizations with BI", *International Journal of Computer Trends and Technology*, vol. 72 (2), pp. 46—55. DOI: <https://doi.org/10.14445/22312803/ijctt-v72i2p109>.
12. Yurchuk, N., and Kiporenko S. (2025), "Information systems as a driver of digital management", *Investytsiyni praktyka ta dosvid*, vol. 2, pp. 135—142. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.135>.
13. Hanqing, H. U., Mengyue, Y. I. N., and Jianling, L. I. (2022), "Evolution of business intelligence", *Tekhniki vjesnik — Technical Gazette*, vol. 29 (2). DOI: <https://doi.org/10.17559/tv-20210819071232>.
14. Rajkumar, N., Viji, C., Arunachalam, M., Nachiappan, B., Kumar, K., and Muthulingam, S. (2024), "Business Intelligence and Big Data Analytics for Industry 5.0", *The Future of Small Business in Industry 5.0*, DOI: <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-7362-0.ch016>.
15. Chen, Y., and Lin, Z. (2020), "Business Intelligence capabilities and firm performance", *International Journal of Information Management*, vol. 57, pp. 102232. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102232>.
16. Tirno, R. R. (2024), "Effect of Business Intelligence on organizational competitiveness", *Computers in Human Behavior Reports*, vol. 16, pp. 100536. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2024.100536>.
17. Gurcan, F., Ayaz, A., Menekse Dalveren, G. G., and Derawi, M. (2023), "Business Intelligence Strategies, Best Practices, and Latest Trends", *Sustainability*, vol. 15 (13), pp. 9854. DOI: <https://doi.org/10.3390/su15139854>.
18. PwC (2024), "2024 US Responsible AI Survey", available at: <https://www.pwc.com/us/en/tech-effect/ai-analytics/responsible-ai-survey.html> (Accessed 08 Oct 2024).
19. McKinsey & Company (2024), "Digital transformation: Rewiring for digital and AI", available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/leadership-and-digital-transformation> (Accessed 08 Oct 2024).

Стаття надійшла до редакції 21.10.2025 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

*Р. В. Пікус,
к. е. н., професор, професор кафедри страхування, банківської справи
та ризик-менеджменту, Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1951-148X>
В. Ю. Черкасенко,
аспірант спеціальності 072 "Фінанси, банківська справа, страхування
та фондовий ринок", Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-5421-4815>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.21.199

КОНЦЕПЦІЯ КЛІМАТИЧНИХ ЗМІН І ЇХ ВПЛИВ НА СТРАХОВИЙ РИНОК

R. Pikus,
PhD in Economics, Professor, Professor of the Department of Insurance, Banking
and Risk Management Taras Shevchenko National University of Kyiv
V. Cherkasenko,
Postgraduate student of specialty 072 "Finance, Banking, Insurance
and Stock Market", Taras Shevchenko National University of Kyiv

THE CONCEPT OF CLIMATE CHANGE AND ITS IMPACT ON THE INSURANCE MARKET

Стаття присвячена актуальним питанням кліматичних змін та їх впливу на страховий ринок. З'ясовано, що зміна кліматичних умов, формування невизначеності адаптації щодо них, створюють суттєві економічні ризики для фінансових ринків, зокрема й для страхового. За таких умов особливої актуальності набуває проблема визначення актуальних тенденцій та дієвих механізмів щодо адаптації страхового ринку до кліматичних змін. Встановлено, що концепція кліматичних змін дедалі частіше виступає основою формування регуляторної політики, фінансових стратегій та інноваційних підходів у сфері страхування. Узагальнено теоретичні підходи та визначено зміст поняття "кліматичні зміни" з урахуванням кліматологічного, екологічного, соціально-економічного, правового та промислового підходів як довготривалі трансформаційні процеси кліматичної системи, що формують системні фінансові чи інші економічні ризики для відповідних суб'єктів та зумовлюють проведення адаптації економічних моделей, страхового інструментарію та механізмів захисту учасників страхового ринку. Встановлено, що концепція кліматичних змін є системою науково-практичних поглядів, ідей, положень, що визначають кліматичні зміни як системний фактор, який зумовлює адаптацію побудови архітектури ризиків та прямо впливає на функціонування страхового ринку, рівня попиту та механізми забезпечення його сталості. Визначено, що зазначена концепція передбачає синтезування в собі екологічного, правового, соціально-економічного підходів і визначає страхування не тільки як комерційну діяльність, а і як вагомий інститут щодо адаптації суспільства до нових кліматологічних умов. З'ясовано основні види ризиків страхової компанії, які пов'язані з кліматичними змінами, визначено їх зміст та проведена класифікація як основа щодо подальшого управління ними в системі страхових відносин.

Сформульовано пропозиції щодо державної політики, міжнародних ініціатив у подоланні викликів, пов'язаних із кліматичними змінами на страховому ринку.

The article is devoted to the topical issues of climate change and their impact on the insurance market. It was found that changing climatic conditions, the formation of uncertainty of adaptation to them, create significant economic risks for financial markets, including for the insurance market. Under such conditions, the problem of determining current trends and effective mechanisms for adapting the insurance market to climate change becomes particularly relevant. It was established that the concept of climate change is increasingly becoming the basis for the formation of regulatory policy, financial strategies and innovative approaches in the insurance sector. Theoretical approaches are generalized and the content of the concept of "climate change" is determined, taking into account climatological, ecological, socio-economic, legal and industrial approaches as long-term transformation processes of the climate system, which form systemic financial or other economic risks for relevant entities and necessitate the adaptation of economic models, insurance tools and mechanisms for protecting insurance market participants. It has been established that the concept of climate change is a system of scientific and practical views, ideas, and provisions that define climate change as a systemic factor that determines the adaptation of the risk architecture and directly affects the functioning of the insurance market, the level of demand, and the mechanisms for ensuring its sustainability. It has been determined that the above concept involves the synthesis of environmental, legal, and socio-economic approaches and defines insurance not only as a commercial activity, but also as a significant institution for adapting society to new climate conditions. The main types of risks of an insurance company related to climate change have been identified, their content has been determined, and a classification has been made as the basis for their further management in the system of insurance relations. 5 groups of climate risks have been identified. Each group involves certain features that are interdependent, interdependent, and synergistically combined into a unified system of climate risks for insurance. It has been established that the transformation of the insurance market in accordance with current and future climatic conditions should take place in a comprehensive manner, taking into account not only the adaptation of the internal component of the organization of the insurer's activities, but also the state and legal framework (strategy, concept) of the regulation of the insurance market.

Proposals have been formulated regarding state policy and international initiatives to overcome the challenges associated with climate change in the insurance market. Among them, the highest priority is given to: active development and integration of initiatives regarding climate insurance and finance, the use of various instruments for adaptation to climate change in the insurance sector, the need to develop financing for market reconstruction taking into account climate risks, which determines the possibility of expanding and intensifying public-private partnerships in the insurance sector, in particular in terms of forming reserve funds or attracting policyholders on preferential terms with the help of the state.

Ключові слова: кліматичні ризики, класифікація кліматичних ризиків, кліматичні зміни, концепція кліматичних змін, страховий ринок, вплив кліматичних змін на страховий ринок.

Key words: climate risks, classification of climate risks, climate change, concept of climate change, insurance market, impact of climate change on the insurance market.

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

Кліматичні зміни залишаються одними із найвагоміших викликів сучасності, що здійснюють комплексний вплив на соціально-економічні системи. Зростання інтенсивності та кількості стихійних лих, зміна кліматичних умов і формування невизначеності адаптації щодо них, створюють суттєві економічні ризики для фінансових ринків, зокрема й для стра-

хового. Страхування, як ключовий механізм перерозподілу та фінансування ризиків, перебуває в умовах складних викликів, оскільки традиційні актуарні моделі та механізми оцінювання збитків виявляються недостатньо ефективними у новій реальності активної фази кліматичних змін. За таких умов особливої актуальності набуває проблема пошуку ефективних методів ідентифікації та оцінки кліматичних ризиків, визначення актуальних тенденцій та дієвих механізмів щодо адаптації страхового ринку до кліматичних змін. Концепція кліматичних змін дедалі

частіше виступає основою формування регуляторної політики, фінансових стратегій та інноваційних підходів у сфері страхування.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Наукова література у визначеному напрямку доволі розгалужена та включає в себе ґрунтовні напрацювання вчених щодо визначення впливу кліматичних змін на соціально-економічні системи. Дослідженню впливу кліматичних змін на фінансовий сектор в цілому і страховий ринок зокрема та суміжним питанням присвятили свої праці вітчизняні та зарубіжні вчені, серед яких: С. Коллієр, Г. Кунройтер, Е. Мілз, Е. Мішель-Кержан, С. Сурмінська, Є. Тихоморова, Дж. Хенкінсон, Н. Штерн та інші.

Зокрема, визначення змісту поняття "кліматичний ризик" та його характеристика знайшло відображення у працях Ю. Білана, І. Краснової, В. Лавренюк, Т. Мос-тенської, І. Ніколаєнка, Л. Примостки, Н. Скопенко, Є. Тихомирової. Проблематика фінансування катастрофічних та кліматичних ризиків, а також вплив змін клімату на діяльність суб'єктів господарювання висвітлені в працях таких науковців як: О. Буто, С. Зоммер, С. Іванюта, О. Малиновська, А. Моліна, Т. Моташко, О. Нечипоренко, Н. Проць, Х.Г. Ромеро, Л. Смолій, А. Шолойко. У роботах Е. Волленберга, Г. Гудзя, Дж. Коллінс, О. Лобової, І. Самошкіна, О. Слободянюк, С. Стірлінга, О. Сущенко, Р. Шварце основна увага приділена методам управління кліматичними ризиками та їх особливостям. Однак, не дивлячись на ґрунтовні напрацювання з проблематики дослідження, багато питань, все ще залишаються невисвітленими або окреслені лише частково. Зокрема, значного доопрацювання потребує категоріальний апарат, а саме щодо уточнення поняття "кліматичний ризик". "кліматичні зміни", "концепція кліматичних змін". В межах концепції кліматичних змін потребує вдосконалення її структура та характеристика складових. Особливої уваги і подальшого дослідження потребує визначення впливу кліматичних змін на фінансовий сектор і страховий ринок, визначення дієвих механізмів щодо адаптації страхового ринку до кліматичних ризиків, формування регуляторної політики, інноваційних підходів у сфері страхування.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є узагальнення теоретичних підходів та розробка практичних рекомендацій щодо визначення концепції кліматичних змін та їх впливу на функціонування та розвиток страхового ринку.

Для досягнення поставленої мети в роботі були вирішені наступні завдання:

- узагальнено теоретичні підходи та визначено зміст поняття "кліматичні зміни";
- визначено зміст, структуру та характеристику складових концепції кліматичних змін;
- визначено вплив кліматичних змін на страховий ринок, його наслідки та можливі шляхи подолання;
- сформульовано пропозиції щодо державної політики, міжнародних ініціатив у подоланні викликів, пов'язаних із кліматичними змінами на страховому ринку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Питання зміни клімату та визначення кліматичних ризиків для соціально-економічної складової життєдіяльності суспільства є одним із найактуальніших проблем сучасної світової економіки. Глобальне потепління, активне зростання кількості та інтенсивності екстремальних погодних явищ, зокрема ураганів, повені, землетрусів, прямо впливає на фінансову стабільність у світі. Вагомого значення кліматичні зміни набувають саме для фінансової сфери та страхового ринку.

В системі суспільного страхового захисту страхування є важливою складовою ризик-менеджменту як на мікро так і на макро рівнях, інструментом фінансування втрат за наслідками роботи фактору випадковості і тому може бути успішно використане для попередження, мінімізації та фінансування збитків завданих стихійними лихами, катастрофами в умовах кліматичних змін. Окрім реалізації компенсаційної функції страхування покликане на виконання й інших, зокрема вирішення макроекономічних завдань у державі. Особливої уваги в цьому напрямку заслуговує роль і завдання страхування щодо оптимізації структури власного капіталу для будь якого суб'єкта, створення джерел для інвестиційної діяльності, виконанні соціальних програм, розвитку міжнародного співробітництва тощо. Враховуючи той факт, що страхування, передусім покликане на відшкодування збитків відповідного суб'єкта у майбутньому, в умовах обмеженої можливості визначення характеру кліматичних змін, саме страховий ринок стає одним із стратегічних напрямків розвитку економічної площини більшості держав у світі, оскільки є фундаментальною основою забезпечення соціально-економічної стабільності та передбачуваності для фізичних, юридичних осіб та держави.

Тим не менш, у науковій літературі поняття "кліматичні зміни" розглядається по-різному. Зокрема, Є. Тихомирова вказує, що кліматичні зміни — це масштабні довготермінові зміни у погодних умовах планети або її середніх температурах [1]. Варто зауважити, що авторка визначає дві передумови кліматичних змін, а саме: прямі та опосередковані наслідки людської діяльності. Прямий людський вплив полягає у безпосередній діяльності людини, що виступає каталізатором відповідних змін. Яскравим прикладом є активізація діяльності промисловості зі шкідливим викидами до атмосфери. Опосередкований вплив зумовлює наявність причинного зв'язку між людською діяльністю та відповідними кліматичними змінами.

З темпоральної точки зору, поняття "кліматичні зміни" у сучасному науковому розумінні ввів відомий геофізик Уоллес С. Брокер, опублікувавши у 1975 році фундаментальну працю "Кліматичні зміни: чи ми на межі яскраво вираженого глобального потепління?" [2]. На сьогоднішній день, поняття "кліматичні зміни" можна розглядати крізь призму декількох підходів. Пропонується коротко дослідити основні з них та витлумачити дефініцію зазначеного поняття у економічно-страховому контексті.

По-перше, це кліматологічний підхід. За визначенням підходом кліматичні зміни визначаються як довготривалі трансформаційні процеси середніх метеорологіч-

них показників (температура повітря, рівень опалів, швидкість вітрів) на рівні окремого регіону чи всього світу. Фактично, кліматологічний підхід покликаний ідентифікувати природні особливості трансформаційних процесів, що можуть мати вагоме значення для визначення ризику поширення деструктивних кліматичних наслідків.

По-друге, це екологічний підхід. Такий підхід репрезентує визначення наслідків для біосфери, зокрема щодо деградації екосистеми, танення льодовиків та інше. Вбачається, що екологічний підхід вивчення проблематики кліматичних змін дає змогу висвітлити макроекономічні напрямки організації фінансових інструментів та механізмів страхового ринку, що спрямовані на мінімізацію прояву негативних наслідків та забезпечення економічної стабільності.

По-третє, це соціально-економічний підхід. Варто зауважити, що в контексті досліджуваної проблематики, даний підхід набуває особливого значення, оскільки кліматичні зміни визначаються як фактор потенційного поширення негативних наслідків для суспільства, що стає органічним каталізатором зростання попиту на послуги страхування.

По-четверте, це правовий підхід. Безумовно, що будь-які глобальні процеси, які мають значення для забезпечення життєдіяльності людства, фіксуються у відповідних актах законодавства національного та міжнародного рівнів. Зокрема, яскравим прикладом є Рамкова конвенція Організації Об'єднаних Націй про зміну клімату 1992 року [3]. Крім того, за допомогою правового підходу відбувається фіксування загроз поширення деструктивного впливу кліматичних змін, інтеграція у відповідні інструменти розвитку страхового ринку та здійснюється адаптація національних нормативно-правових документів до уніфікованого підходу міжнародного співтовариства щодо регулювання страхової діяльності.

По-п'яте, це промисловий підхід. За визначенням підходом, кліматичні зміни визначаються як безпосередній наслідок від активної діяльності промисловості та здійснення негативного впливу на навколишнє середовище. Тим не менш, у даному випадку даний фактор опосередковано торкається питання кліматичних змін та їх впливу на страховий ринок.

Отже, узагальнюючи вище наведені підходи щодо визначення змісту поняття "кліматичні зміни", пропонується визначення у економіко-страховому розумінні. Кліматичні зміни — це довготривалі трансформаційні процеси кліматичної системи, що формують системні фінансові чи інші економічні ризики для відповідних суб'єктів та зумовлюють проведення адаптації економічних моделей, страхового інструментарію та механізмів захисту учасників страхового ринку.

Доктрина у визначеному напрямку дослідження доволі розгалужена та включає в себе ґрунтовні напрацювання різних вчених щодо визначення впливу кліматичних змін на страховий ринок. Узагальнимо основні підходи до визначення такого впливу. Зокрема, Н. Штерн визначає кліматичні зміни як величезну економічну проблему, що інтегрує в собі сукупність зовнішніх об'єктивних явищ (externalities) і довгострокових ризиків, що мають враховуватись у макроекономічних

моделях економіки та функціонуванні страхового ринку. Слід звернути увагу, що автор визначає джерелом фінансування та нівелювання зазначених ризиків саме державний сектор. Крім того, в контексті розвитку страхування, думка автора зводиться до наступної тези: інвестування в адаптацію страхового ринку щодо кліматичних змін видаються критично необхідними з метою зниження майбутніх витрат [4].

Натомість, Е. Мілз визначає дещо іншу модель розвитку та адаптації страхового ринку до кліматичних змін. Зокрема, автор визначає сферу страхування як "інтегратор витрат" від погодних (кліматичних) ризиків і вказує, що кліматичні зміни зумовлюють перегляд традиційних (історично орієнтованих) актуарних моделей. В такому випадку, передбачається необхідність трансформації старих моделей страхування до так званих "далекоглядних" ("forward-looking") сценаріїв та стрес-тестів [5].

Обґрунтованою видається думка авторів Г. Кунройтер та Е. Мішель-Кержан, згідно якої кліматичні зміни посилюють корельовані ризики (можливість визначення декількох одночасних збитків), а також невизначеність щодо частоти або інтенсивності екстремумів [6].

Варто погодитись із даним твердженням, оскільки відсутність можливості об'єктивного обчислення ризиків від кліматичних змін в вартісній, грошовій формі, фактично нівелює основні принципи страхової розрахунковості (наприклад, незалежність ризиків, можливість адекватного преміювання). В такому випадку, з метою забезпечення балансу між учасниками страхових правовідносин, кліматичні зміни зумовлюють формування умов, коли ринкове страхування може стати або взагалі недоступним або занадто дорогим для відповідних учасників. А тому, важливим фактором є розвиток інституту державної підтримки забезпечення належного функціонування страхового ринку з урахуванням визначених особливостей.

Слід звернути увагу й на іншу поширену думку у науковій літературі, згідно якої кліматичні зміни розглядаються як неминучий фактор зростання рівня економічних втрат від погодних явищ. В такому випадку, важливим є розуміння, як кліматичні зміни можуть вплинути на попит на страхування та реальну можливість ринку покрити негативні наслідки у разі настання катастрофічного випадку. Навіть при підвищенні рівня попиту на страхування, в той же час можуть виникнути й проблемні аспекти з корельованими ризиками чи інформаційної асиметрією [7]. Дані обставини можуть завадити органічному розвитку страхового ринку та його адаптації під рівень попиту та характеру страхування.

Не можна обійти поза увагою й думку С. Сурмінської, Дж. Хенкінсона та інших співавторів, які досліджують питання впливу кліматичних змін на страховий ринок, розглядають сутність страхування не тільки крізь призму механізму фінансової компенсації, однак і як каталізатора адаптаційних дій, що проявляється у формуванні ціни на послуги, андеррайтингу та умов покриття страхового випадку, внаслідок стимулювання зниження ризику (risk-reduction). У визначеному випадку, кліматична зміна тут визначається як процес, що формує потребу в адаптації інструментів, які поєднують фінансування, стимулювання адаптацію і передачу ризику [8].

В свою чергу, С. Колліер визначає кліматичні зміни як фактор, що трансформує та адаптує місцеві (регіональні) економіки (зокрема, зміни щодо рентабельності агросектору або нерухомості), а страхування — як один із ключових каналів цієї трансформації (через ціни, доступність та відповідні умови). Таким чином, слід врахувати особливості кліматичних змін для кожного відповідного регіону, що зумовлює можливість диверсифікації пропозиції страхування, залежно від відповідного регіону та безпосередніх кліматичних змін. Особливого значення це набуває для агросектору та ринку нерухомості, де страхування видається важливим фактором забезпечення економічної стабільності в умовах кліматичних змін [9].

Насамкінець, пропонується звернути увагу на практичні напрацювання таких відомих компаній як "Swiss Re" та "Munich Re", що проводять свою діяльність у сфері перестрахування. Зазначені компанії визначають кліматичні зміни як фактор, що підвищує частоту або інтенсивність можливості виникнення погодних (кліматичних) катастроф та документують емпіричне зростання застрахованих збитків. Зокрема, запроваджується два поняття, а саме "прогалини в захисті/зони нестрахування" ("protection gap/uninsurable areas") [10]. Під першим поняттям пропонується розуміти відповідний розрив між загальними економічними збитками від природною (кліматичною) катастрофою та тим, що здатен покрити страховий сектор. Під другим поняттям доцільно розуміти відповідні території або види ризиків, які через надвисоку ймовірність чи обсяг негативних наслідків стають фактично незастрахованими. Мова йде передусім, про прибережні території, регіони з підвищеним рівнем виникнення ураганів, повені чи інших природних катастроф. Таким чином, з метою адаптації страхового ринку до поширення негативних наслідків від кліматичних змін стає необхідним підвищення тарифів, здійснення перестрахування, запровадження інноваційних страхових продуктів та синергічне поєднання з профільними державними програмами.

Поняття "кліматичні зміни" в контексті економіки та страхування можна розглянути крізь призму різних факторів.

По-перше, це ризикологічний підхід, що є вагомим аспектом функціонування страхового ринку. У визначеному напрямку кліматичні зміни визначаються як джерело системних та підвищених ризиків настання негативних наслідків для фізичних, юридичних осіб та держави. З точки зору страхування, це означає збільшення випадків прояву збитків внаслідок природних катастроф, що зумовлює необхідність у перестрахуванні та системному формуванні резервів включно із зміною актуарних моделей.

По-друге, це макроекономічний фактор, що зумовлює розгляд кліматичних змін крізь призму чинника економічної нестабільності як-то: падіння ВВП в особливо вразливих державах від кліматичних змін, збільшення витрат на захист, забезпечення належного функціонування чи відновлення пошкодженої інфраструктури. Тим не менш, для страхування це відкриває можливість створення адаптованих страхових продуктів для відповідних суб'єктів, зокрема у сільськогосподарській сфері.

По-третє, це фінансово-інвестиційний фактор, що зводить кліматичні зміни до ризику втрати фінансових

активів чи капіталу. Враховуючи що страхові компанії виступають вагомими одиницями інституційного інвестування, останні активно інтегрують так звані принципи Екологічні, Соціальні, Урядові (Environmental, Social, Governance).

По-четверте, це нормативно-правовий фактор, що вказує на розбіжність дотримання профільних актів (директив ЄС) та стандартів Міжнародної Асоціації Страхового Нагляду (International Association of Insurance Supervision) (IAIS). Крім того, це зумовлює інтеграцію кліматичних ризиків у запроваджену фінансову звітність.

По-п'яте, це соціально-економічний фактор, що визначає кліматичні зміни як загрозу для нормальної життєдіяльності населення, що втілюється у підвищенні витрат на відновлення пошкодженого майна чи відновлення здоров'я людини.

Системо утворюючим поєднанням досліджених підходів та факторів кліматичних змін в контексті економіки та страхування є концепція кліматичних змін як система науково-практичних поглядів, ідей, положень та підходів, що визначають кліматичні зміни як системний фактор, що зумовлює адаптацію побудови архітектури ризиків та прямо впливає на функціонування страхового ринку, рівня попиту та механізми забезпечення сталості визначеного ринку. Варто врахувати, що зазначена концепція передбачає синтезування в собі екологічного, правового, соціально-економічного підходів, що визначає страхування не тільки як комерційну діяльність, однак й вагому інституцію щодо адаптації суспільства до нових кліматологічних умов.

Концепція кліматичних змін враховує ряд ризиків для страхових компаній, що пов'язуються із кліматичними змінами. Основними серед них є: збільшення частоти та інтенсивності екстремальних погодних явищ та умов; руйнація чи пошкодження майна фізичних, юридичних осіб чи держави; зниження рівня інвестиційної діяльності; девальвація економічних показників функціонування держави; складність ідентифікації інших ризиків чи проблема у визначенні потенційного обсягу негативних наслідків у разі настання страхового випадку тощо. Пропонується визначити сучасну класифікацію кліматичних ризиків для страхування з урахуванням сучасних доктринальних підходів щодо дослідження визначеної проблематики.

Слід визначити 5 груп кліматичних ризиків для страхування (таблиця 1). Кожна із визначених груп передбачає певні особливості, які є взаємообумовленими, взаємозалежними та перебувають у синергічному поєднанні в уніфікованій системі кліматичних ризиків для страхування. А тому трансформація страхового ринку до сучасних та майбутніх кліматичних умов має відбуватись комплексно, враховуючи не тільки адаптацію внутрішньої складової організації діяльності страховика, однак й врахування державно-правової площини (стратегії, концепції) унормування діяльності страхового ринку.

З метою нівелювання визначених ризиків спричинених кліматичними змінами, страхові компанії мають вживати необхідні заходи, зокрема: підвищення тарифів на страховий продукт, що зможе належним чином адаптувати ризики страховика до можливості настання відпо-

Таблиця. 1. Класифікація кліматичних ризиків для страхування

Вид ризику	Характеристика та приклади
<i>Фізичні ризики (Physical Risks)</i>	Виникають негативні економічні (фінансові) наслідки для фізичних, юридичних осіб та держави внаслідок екстремальних погодних подій та явищ (урагани, лісові пожежі тощо) та планомірних кліматичних трансформацій (підвищення температури повітря, підвищення рівня світового океану, посухи тощо).
<i>Гострі фізичні ризики (Acute Physical Risks)</i>	Виникає шкода внаслідок екстремумів (урагани, цунамі, повені), що нівелює можливість визначити чітку ймовірність визначеного явища або події заздалегідь.
<i>Перехідні ризики (Transition Risks)</i>	Негативні наслідки, що передбачаються у адаптаційний період трансформації економічної площини до сучасних кліматичних ризиків, що може впливати на фінансову, технологічну, ринкову, регуляторну сфери.
<i>Юридичні ризики (Legal Risks)</i>	Юридичні особливості періоду адаптації нормативно-правової системи відповідної держави або ухвалення міжнародного нормативно-правового акту щодо необхідності відповідності страхового ринку до нових правових особливостей здійснення страхової діяльності. Крім того, негативні правові наслідки для страховиків, у разі подання позовів, іншого оскарження їх дій в силу неможливості або невідповідності до швидких правових змін у секторі страхування.
<i>Ризики активів (Asset Risks)</i>	Зниження рівня попиту на страхові послуги внаслідок зміни (підвищення) тарифів, зміни кількості чи обсягу зобов'язань з боку страховика у разі настання страхового випадку, неплатоспроможність клієнтів забезпечити сталу інвестиційну діяльність, зокрема й щодо формування резервних фондів тощо.

Джерело: складено автором за матеріалами [11, 12, 13].

відного страхового випадку; розширення страхових продуктів або адаптація вже існуючих до нової кліматичної тенденції; розвиток нових комплексних моделей страхування з більшим стійкими механізмами до кліматичних змін. Крім того, видається за необхідне прискорення інтеграції визначення кліматичних ризиків за допомогою використання сучасних технологій (супутникові дані, штучний інтелект, геоінформаційні системи тощо).

Що стосується України, то наша держава перебуває на перехідному етапі щодо адаптації до нових кліматичних умов.

По-перше, Україна оновила та направила до Секретаріату UNFCCC (Рамкова конвенція ООН про зміну клімату) узгодження щодо адаптації "Другого дворічного оновленого звіту" ("Second Biennial Update Report", "2nd BUR"), а також "Адаптація комунікації" ("Adaptation Communication, AdCom"), що вказує на підтримання міжнародного підходу щодо утвердження заходів адаптації до зміни клімату. Крім того, на національному рівні Кабінетом Міністрів України затверджений план заходів для Реалізації Стратегії екологічної безпеки та адаптації до зміни клімату до 2030 року. У визначених актах визначається ряд заходів, що у тому числі й що охоплюють фінансово-економічний сектор нашої держави.

По-друге, це активний розвиток та інтеграція ініціатив щодо кліматичного страхування та фінансів. Зокрема, це такі програми та фонди як "Фінансування та страхування на випадок кліматичних ризиків стихійних лих", "Фонд страхування та управління ризиками", "Програма розвитку ООН" ("CDRFI", "IRFF", "UNDP") використовуються різноманітні інструменти

щодо адаптації до кліматичних змін у сфері страхування.

По-третє, сучасний стан національного страхового ринку залишається залежним від війни. Причому, найбільшого впливу повномасштабна збройна агресія з боку РФ здійснила на перестраховування та на окремі страхові продукти. Зокрема, на територіях активних бойових дій функціонування страхового ринку, зокрема щодо сільськогосподарської діяльності органічно зазнало негативного впливу у питанні можливості забезпечення відшкодування з боку страховиків. А тому, системні наслідки війни прямо впливають й на процес адаптації нашої держави до кліматичних змін, фактично обходячи питання державної підтримки страхового ринку.

Тим не менш, варто констатувати й позитивні зрушення з даного питання. Зокрема, UNDP все частіше акцентує увагу на необхідності розвитку фінансування реконструкції з урахуванням кліматичних ризиків, що визначає можливість розширення та інтенсифікації державно-приватного партнерства у сфері страхування, що знаходить своє відображення у сьогоденних тенденціях з боку публічної адміністрації. Вбачається, що кліматичні зміни зумовлюють необхідність розвитку концепції кліматичних змін, розширення державної підтримки страхового ринку, зокрема в частині формування резервних фондів або залученні страхувальників на пільгових умовах за допомогою держави тощо.

ВИСНОВКИ

Кліматичні зміни — це довготривалі трансформаційні процеси кліматичної системи, що формують системні фінансові чи інші економічні ризики для відповідних суб'єктів та зумовлюють проведення адаптації економічних моделей, страхового інструментарію та механізмів захисту учасників страхового ринку.

В контексті економіки та страхування поняття "кліматичні зміни" можна розглянути крізь призму різних факторів. По-перше, це ризикоорієнтований підхід, що є вагомим аспектом функціонування страхового ринку. По-друге, це макроекономічний фактор, що зумовлює розгляд кліматичних змін крізь призму чинника економічної нестабільності. По-третє, це фінансово-інвестиційний фактор, що зводить кліматичні зміни до ризику втрати фінансових активів чи капіталу. По-четверте, це нормативно-правовий фактор, що вказує на розбіжність дотримання профільних актів (директив ЄС) та стандартів (IAIS). По-п'яте, це соціально-економічний фактор, що визначає кліматичні зміни як загрозу для нормальної життєдіяльності населення.

Концепція кліматичних змін, включає в себе екологічний, правовий, соціально-економічний підходи до розуміння кліматичних змін. А тому, під визначеною концепцією слід розуміти систему науково-практичних поглядів, ідей, положень та підходів, що визначають кліматичні зміни як системний фактор, що зумовлює адаптацію побудови архітектури ризиків та прямо впли-

ває на функціонування страхового ринку, рівня попиту та механізми забезпечення сталості визначеного ринку.

Концепція кліматичних змін враховує ряд ризиків для страхових компаній, що пов'язуються із кліматичними змінами, серед яких особливого значення набувають: збільшення частоти та інтенсивності екстремальних погодних явищ та умов; руйнація чи пошкодження майна фізичних, юридичних осіб чи держави; зниження рівня інвестиційної діяльності; девальвація економічних показників функціонування держави; складність ідентифікації інших ризиків чи проблема у визначенні потенційного обсягу негативних наслідків у разі настання страхового випадку тощо.

За останні роки наша держава систематично адаптує правову основу до сучасних реалій, вносячи зміни до профільних нормативно-правових актів та надаючи можливість страховикам визначити умови укладання відповідних договорів в рамках передбаченої законодавчої дискреції та активно адаптуватись до концепції кліматичних змін.

Перспективи подальших досліджень обраної проблематики визначаються насамперед її актуальністю, а також посиленням впливу наслідків кліматичних змін на економіку і суспільство, необхідністю відпрацювання сучасної концепції кліматичних змін із врахуванням особливостей її структури для кожного сектора економіки і страхового ринку.

Література:

1. Тихомирова Є. Зміна клімату як складова міжнародних програм безпеки. Вісник Львівського університету. Серія Міжнародні відносини. 2018. Вип. 44. С. 31.
2. Broecker W. S. Climatic Change: Are We on the Brink of a Pronounced Global Warming? Science. 1975. Vol. 189, № 4201. P. 460—463. DOI: 10.1126/science.189.4201.460.
3. United Nations Framework Convention on Climate Change. 1992. URL: <https://unfccc.int/documents/649617> (дата звернення: 25.09.2025).
4. Stern N. The Stern Review: The Economics of Climate Change. London: HM Treasury, 2006. 700 c.
5. Mills E. Insurance in a climate of change. Science. 2005. Vol. 309, № 5737. P. 1040—1044.
6. Kunreuther H., Michel-Kerjan E. Climate change, insurability of large-scale disasters, and the challenge to insurers // Environment, Energy, and Resources Law: The Year in Review 2007. Chicago: American Bar Association, 2007. P. 102—118.
7. Botzen W. W. J., Bouwer L. M., van den Bergh J. C. J. M. Climate change and increased risk for the insurance sector. Natural Hazards. 2010. Vol. 52, № 3. P. 577—598.
8. Surminski S., Hankinson J. Insurance as adaptation. London: Grantham Research Institute on Climate Change and the Environment, London School of Economics and Political Science, 2018. 28 p.
9. Collier S. J. (ed.). Special issue: Climate change and insurance. Economy and Society. 2021. Vol. 50, Issue 1. P. 12—35.
10. Swiss Re Institute. Sigma reports: Natural catastrophes and insured losses. Zurich: Swiss Re, 2022. URL: [https://www.swissre.com/sigma-reports-natural-](https://www.swissre.com/sigma-reports-natural-catastrophes-and-insured-losses-2022.html)

[catastrophes-and-insured-losses-2022.html](https://www.swissre.com/sigma-reports-natural-catastrophes-and-insured-losses-2022.html) (дата звернення: 25.09.2025).

11. Campiglio E., Daumas L., Monnin P., von Jagow A. Climate-related risks in financial assets. Journal of Economic Surveys. 2023. Vol. 37, Issue 3. P. 950—992.

12. Gatzert N., Ozdil O. The impact of dependencies between climate risks on the asset and liability side of non-life insurers. European Actuarial Journal. 2024. Vol. 14. P. 1—19.

13. MidHafin. Climate-related risk drivers and their transmission channels. URL: <https://www.frm.midhafin.com/part-2/climate-risk-drivers> (дата звернення: 25.09.2025).

References:

1. Tikhomyrova, Ye. (2018), "Climate change as a component of international security programs", Visnyk Lvivskoho Universytetu. Serii Mizhnarodni vidnosyny, vol. 44, pp. 31.
 2. Broecker, W. S. (1975), "Climatic change: Are we on the brink of a pronounced global warming?", Science, vol. 189, no. 4201, pp. 460—463.
 3. United Nations Framework Convention on Climate Change (1992), "UNFCCC documents", <https://unfccc.int/documents/649617>. (accessed 25 September 2025).
 4. Stern, N. (2006), The Stern Review: The Economics of Climate Change. HM Treasury, London, UK.
 5. Mills, E. (2005), "Insurance in a climate of change", Science, vol. 309, no. 5737, pp. 1040—1044.
 6. Kunreuther, H. and Michel-Kerjan, E. (2007), "Climate change, insurability of large-scale disasters, and the challenge to insurers", Environment, Energy, and Resources Law: The Year in Review 2007, pp. 102—118.
 7. Botzen, W. W. J., Bouwer, L. M. and van den Bergh, J. C. J. M. (2010), "Climate change and increased risk for the insurance sector", Natural Hazards, vol. 52, no. 3, pp. 577—598.
 8. Surminski, S. and Hankinson, J. (2018), Insurance as adaptation, Grantham Research Institute on Climate Change and the Environment, London School of Economics and Political Science, London, UK.
 9. Collier, S. J. (ed.) (2021), "Special issue: Climate change and insurance", Economy and Society, vol. 50, no. 1, pp. 12—35.
 10. Swiss Re Institute (2022), "Sigma reports: Natural catastrophes and insured losses", available at: <https://www.swissre.com/sigma-reports-natural-catastrophes-and-insured-losses-2022.html> (accessed 25 September 2025).
 11. Campiglio, E., Daumas, L., Monnin, P. and von Jagow, A. (2023), "Climate-related risks in financial assets", Journal of Economic Surveys, vol. 37, no. 3, pp. 950—992.
 12. Gatzert, N. and Ozdil, O. (2024), "The impact of dependencies between climate risks on the asset and liability side of non-life insurers", European Actuarial Journal, vol. 14, pp. 1—19.
 13. MidHafin (2025), "Climate-related risk drivers and their transmission channels", available at: <https://www.frm.midhafin.com/part-2/climate-risk-drivers> (accessed 25 September 2025).
- Стаття надійшла до редакції 24.10.2025 р.*

Ю. В. Масюк,
к. е. н., професор,
професор кафедри фінансів, банківської справи та страхування
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-6339-3011>

Р. Е. Абібуллаєв,
аспірант кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-9981-5335>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.21.206

ТЕХНОЛОГІЧНІ ІННОВАЦІЇ В НАЦІОНАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ ТА ІННОВАЦІЙНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Iu. Masiuk,
PhD. in Economics, Professor,
Professor of the Department of Finance, Banking and Insurance, Dnipro State Agrarian and Economic University
R. Abibullayev,
Postgraduate Student, Department of Finance, Banking and Insurance,
Dnipro State Agrarian and Economic University

TECHNOLOGICAL INNOVATIONS IN THE NATIONAL ECONOMY AND INNOVATIVE APPROACHES TO ENTERPRISE MANAGEMENT

У статті розглядаються сучасні технологічні інновації як ключовий чинник розвитку національної економіки та підвищення конкурентоспроможності підприємств. Аналізуються цифровізація, автоматизація, штучний інтелект, блокчейн та інші інноваційні рішення, що трансформують виробничі процеси, логістику та управління ресурсами. Особлива увага приділяється новим підходам до управління підприємствами, зокрема гнучким організаційним моделям, Agile-методологіям, цифровому менеджменту та використанню аналітики великих даних. Визначено ефект від впровадження технологічних інновацій для сталого економічного зростання, підвищення ефективності бізнесу та адаптації до глобальних викликів. Стаття буде корисною для науковців, управлінців та політиків, які прагнуть інтегрувати інновації в економічну стратегію країни.

This scientific article provides a comprehensive analysis of the impact of technological innovations on national economic development and the evolution of enterprise management practices. In the era of digital transformation, the integration of advanced technologies-such as artificial intelligence (AI), blockchain, big data analytics, cloud computing, and the Internet of Things (IoT) -has become a cornerstone of economic modernization and strategic business growth. These innovations are reshaping traditional economic structures, enabling the emergence of new industries, and redefining the competitive landscape across global markets. The article explores how technological

advancements contribute to increased productivity, efficiency, and sustainability in various sectors, including manufacturing, agriculture, finance, and services. It highlights the role of digital infrastructure, automation, and intelligent systems in optimizing resource allocation, reducing operational costs, and enhancing decision-making processes. Moreover, the study emphasizes the importance of innovation-driven policies and investment in research and development (R&D) as essential components of national economic resilience and long-term competitiveness.

A significant portion of the article is dedicated to examining innovative approaches to enterprise management. These include agile methodologies, lean management, digital leadership, and decentralized organizational models that foster flexibility, collaboration, and rapid adaptation to market changes. The integration of digital tools-such as enterprise resource planning (ERP) systems, customer relationship management (CRM) platforms, and data-driven performance analytics-enables businesses to streamline operations, personalize customer experiences, and respond proactively to emerging trends. The article also addresses the challenges associated with technological innovation, such as cybersecurity risks, digital inequality, workforce displacement, and the need for continuous upskilling. It advocates for inclusive innovation strategies that ensure equitable access to technology and promote human-centered design in digital transformation initiatives. Furthermore, the study underscores the role of government institutions, educational systems, and private sector partnerships in cultivating innovation ecosystems that support entrepreneurship, knowledge exchange, and sustainable development.

Through a multidisciplinary lens, the research offers strategic insights into how nations and enterprises can harness the potential of technological innovation to achieve economic growth, social progress, and environmental sustainability. It calls for a holistic approach to innovation management that aligns technological capabilities with organizational culture, stakeholder engagement, and ethical considerations. This article is intended for economists, business leaders, policymakers, and academic researchers who seek to understand the dynamic interplay between technology, economic policy, and enterprise strategy. It serves as a valuable resource for those aiming to navigate the complexities of digital transformation and implement forward-thinking solutions in an increasingly interconnected and competitive global economy.

Ключові слова: технологічні інновації, національна економіка, управління підприємствами, цифрова трансформація, інноваційні стратегії.

Key words: technological innovations, national economy, enterprise management, digital transformation, innovative strategies.

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

У сучасних умовах глобалізації, цифрової трансформації та стрімкого технологічного прогресу національні економіки стикаються з необхідністю адаптації до нових викликів, що виникають у результаті впровадження інноваційних технологій. Традиційні моделі економічного розвитку та управління підприємствами поступово втрачають ефективність, оскільки не здатні забезпечити належну гнучкість, оперативність реагування та конкурентоспроможність у динамічному середовищі. Це зумовлює потребу в переосмисленні підходів до організації економічних процесів і управління бізнесом з урахуванням нових технологічних реалій. Багато країн і підприємств не мають чіткої стратегії інтеграції технологічних інновацій у національну економіку та корпоративне управління. Відсутність системного підходу до цифровізації, недо-

статній рівень інвестицій у наукові дослідження та розробки, слабка інноваційна культура, а також низький рівень технологічної грамотності серед управлінського персоналу стримують розвиток економіки та знижують ефективність управлінських рішень. Ця проблема тісно пов'язана з важливими науковими та практичними завданнями, зокрема з необхідністю розробки теоретичних моделей, які пояснюють механізми впливу технологічних інновацій на економічне зростання, формування практичних рекомендацій щодо впровадження інноваційних технологій у діяльність підприємств, створення інструментів оцінки ефективності інноваційних стратегій, визначення ролі державної політики у стимулюванні інноваційної активності, а також підготовки кадрів, здатних працювати в умовах цифрової економіки. Дослідження цієї проблеми має важливе значення для формування стратегічного бачення розвитку економіки, підвищення ефективності управління підприємствами та забезпечення сталого зростання в умовах технологічної революції.



Рис. 1. Стратегічні напрями інноваційного розвитку України

Джерело: сформовано на основі [7].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Українські науковці останнім часом активно досліджують вплив цифровізації та інноваційного менеджменту на ефективність бізнесу в Україні. У наукових працях Оксани Сватюк і Володимира Магурчака [1] розглядаються процесний, системний і цифровий підходи до управління інноваціями в умовах нестабільної економіки. Автори акцентують увагу на адаптації бізнесу до викликів війни та цифрової трансформації. Йосип Ситник [2] у своїх роботах аналізує інноваційну активність промислових підприємств Львівщини та пропонує сценарії економічного розвитку регіону на основі SWOT-аналізу. Автор підкреслює важливість участі наукових установ у формуванні регіональної інноваційної політики. В наукових напрацюваннях Ніни Кара та Лілії Зинич [3] досліджується досвід іноземних компаній у впровадженні інноваційного менеджменту. Авторки розкривають взаємозв'язок між типами інновацій та управлінськими підходами, що дозволяє адаптувати міжнародні практики до українських реалій. Серед іноземних досліджень варто виділити дослідження авторів Xiangli Wan і Haidong Ding [4], у яких аналізується вплив державної підтримки цифрової економіки на інноваційну активність компаній у Китаї, демонструючи позитивний ефект субсидій на корпоративні інновації. У науковій статті Lola Redondo-Rodriguez, Diana C. Perez-Bustamante Yabar та Eloisa Diaz-Garrido [5] розглядається роль цифрового підприємництва як наслідку технологічних інновацій. Автори доводять, що цифрові стартапи сприяють економічному зростанню та створенню нових робочих місць. Збірник праць науковців Joao J. M. Ferreira, Sargio J. Teixeira та Hussain G. Rammal [6] містить низку емпіричних досліджень, присвячених впливу інновацій на міжнародну конкурентоспроможність бізнесу. У книзі розглядаються мікро-, мезо- та макрорівні впливу технологій на економічне

зростання. Дані публікації демонструють широкий спектр підходів до аналізу інноваційної діяльності, підтверджуючи актуальність теми та відкриваючи перспективи для подальших досліджень у сфері технологічного розвитку та управління.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою є всебічне дослідження впливу технологічних інновацій на розвиток національної економіки та трансформацію сучасних підходів до управління підприємствами. У центрі уваги — аналіз того, як цифрові технології, автоматизація, штучний інтелект, аналітика великих даних та інші інноваційні рішення змінюють економічні процеси, структуру ринку та управлінські моделі. Основне завдання полягає у виявленні ключових механізмів, через які технологічні новації сприяють підвищенню продуктивності, конкурентоспроможності та адаптивності підприємств в умовах нестабільного глобального середовища. У межах дослідження обґрунтовується необхідність впровадження інноваційних стратегій управління, що базуються на гнучкості, цифровій інтеграції та орієнтації на дані, а також розглядається роль державної політики, освітніх систем і бізнес-середовища у формуванні сприятливих умов для технологічного розвитку. Також передбачається розробка теоретичних засад і практичних рекомендацій щодо ефективного використання інновацій у підприємницькій діяльності та економічному плануванні. Особлива увага приділяється виявленню потенційних ризиків і бар'єрів, пов'язаних із цифровою трансформацією, та пошуку шляхів їх подолання з урахуванням соціальних, економічних і управлінських чинників.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасний стан технологічного та інноваційного розвитку України характеризується поєднанням значного потенціалу та масштабних викликів, спричинених як глобальними тенденціями цифрової трансформації, так і наслідками повномасштабної війни РФ з Україною, що розпочалася у 2022 році. В умовах воєнних дій українська економіка зазнала суттєвих втрат у промисловому, науковому та виробничому секторах, проте одночасно продемонструвала високу здатність до адаптації, мобілізації інтелектуальних ресурсів та пошуку нових напрямів технологічного розвитку.

Попри руйнівний вплив війни, в Україні спостерігається активізація процесів цифровізації, зокрема у сферах державного управління, фінансів, освіти, оборонно-промислового комплексу та IT-сектору. Стратегія цифрового розвитку інновацій України до 2030 року передбачає розвиток 4 пріоритетних напрямів, що може стимулювати технологічне оновлення та експорт інноваційних продуктів. Стратегічні напрями інноваційного розвитку України спрямовані на формування цілісної системи, що забезпечує підвищення конкурентоспроможності національної економіки, стимулювання науково-технологічного прогресу та створення сприятливого середовища для впровадження інновацій. Одним із ключових напрямів є розвиток людського капіталу, який виступає основою для формування економіки

знань. Особлива увага приділяється модернізації системи освіти, підвищенню рівня цифрової грамотності, розвитку науково-дослідних компетенцій і підтримці талановитої молоді. Розвиток людського потенціалу сприяє формуванню покоління фахівців, здатних створювати та впроваджувати інноваційні рішення у різних сферах економіки (рис. 1) [7].

Важливим елементом інноваційного розвитку є побудова ефективної національної системи інновацій, що об'єднує наукові установи, університети, бізнес і державу в єдиний простір взаємодії. Така система має забезпечувати обмін знаннями, комерціалізацію наукових розробок і формування інноваційної інфраструктури, до якої належать технопарки, бізнес-інкубатори, венчурні фонди та центри трансферу технологій. Не менш значущим напрямом є економічне стимулювання інноваційної діяльності, яке передбачає запровадження податкових пільг, грантових програм, державного співфінансування науково-дослідних проектів і підтримку стартапів. Важливу роль у цьому процесі відіграє також державна політика галузевої підтримки інноваційної діяльності, що передбачає визначення пріоритетних секторів економіки — енергетики, оборони, агропромислового комплексу, машинобудування, IT-сфери та біотехнологій. Завдяки системним заходам держави у цих напрямках створюються умови для прискореного розвитку технологічного потенціалу країни, підвищення її стійкості до зовнішніх викликів і зміцнення позицій України на світовому інноваційному ринку [8].

Саме технологічні інновації стали одним із ключових чинників стійкості національної економіки, сприяючи формуванню нових бізнес-моделей, розвитку стартап-культури та розширенню міжнародного співробітництва у сфері високих технологій. Завдяки активному впровадженню технологічних інновацій (рис. 2) Україна має значний потенціал стати центром інновацій у Східній Європі, особливо якщо буде ефективно використовувати свої переваги — висококваліфікованих IT-спеціалістів, досвід цифровізації держави, прискорення технологічного розвитку під тиском війни.

Науково-дослідний потенціал країни, попри втрату частини інфраструктури, залишається вагомим основою для подальшого відновлення та модернізації економіки. Водночас важливою тенденцією є переорієнтація інноваційної діяльності на практичні потреби оборони, безпеки, енергетичної незалежності та відбудови критичної інфраструктури. Тож сучасний етап розвитку України позначається трансформацією інноваційної системи в напрямі забезпечення національної стійкості, технологічного суверенітету та інтеграції у європейський науково-технологічний простір.

Технологічні інновації справляють неабиякий вплив на сталий розвиток національної економіки України. Цифровізація економічних процесів, зокрема використання великих даних, штучного інтелекту та автоматизації, забезпечує ефективніше управління ресурсами, оптимізацію виробничих процесів і зниження витрат, що сприяє підвищенню продуктивності праці. Розвиток відновлюваної енергетики, такої як сонячна, вітрова чи біоенергія, зменшує залежність від імпортованих енергоре-

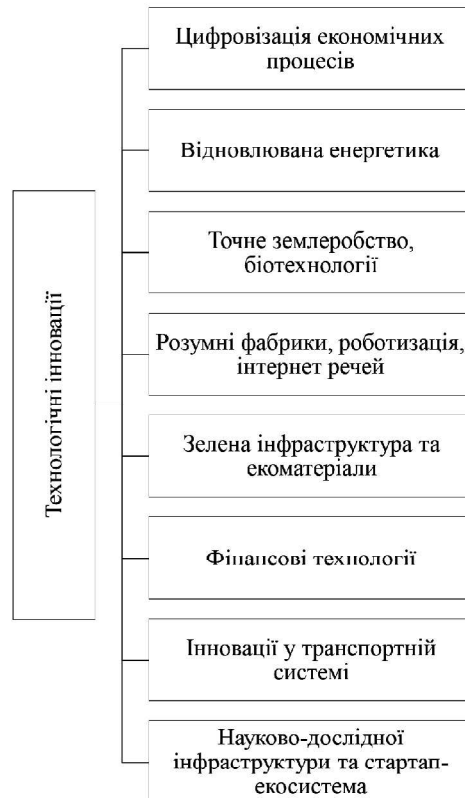


Рис. 2. Технологічні інновації в національній економіці

Джерело: сформовано на основі [8].

Таблиця 1. Вплив технологічних інновацій на сталий розвиток національної економіки

Технологічні інновації	Вплив на сталий розвиток національної економіки
Цифровізація економічних процесів (Big Data, штучний інтелект, автоматизація)	Підвищує ефективність управління ресурсами, оптимізує виробничі процеси, сприяє зниженню витрат і зростанню продуктивності праці
Розвиток відновлюваної енергетики (сонячна, вітрова, біоенергія)	Зменшує залежність від імпортованих енергоресурсів, скорочує викиди парникових газів, стимулює екологічно орієнтований бізнес і створює нові робочі місця
Інновації в аграрному секторі (точне землеробство, біотехнології)	Підвищують урожайність і якість продукції, знижують екологічне навантаження, забезпечують продовольчу безпеку та експортний потенціал країни
Індустрія 4.0 (розумні фабрики, роботизація, інтернет речей)	Сприяє модернізації промисловості, зростанню конкурентоспроможності продукції та підвищенню технологічного рівня економіки
Розвиток зеленої інфраструктури та екоматеріалів	Зменшує негативний вплив на довкілля, сприяє енергоефективності будівництва та стимулює сталий урбаністичний розвиток
Фінансові технології (FinTech, блокчейн)	Покращують доступ до фінансових послуг, підвищують прозорість операцій, сприяють розвитку малого та середнього бізнесу
Інновації у транспортній системі (електромобілі, смарт-транспорт)	Зменшують забруднення повітря, скорочують витрати на логістику, підвищують мобільність населення і товаропотоки
Розвиток науково-дослідної інфраструктури та стартап-екосистеми	Стимулює комерціалізацію знань, формує інноваційне середовище, підвищує інвестиційну привабливість національної економіки

Джерело: сформовано на основі [9].

Таблиця 2. Характеристика інноваційних підходів до управління підприємством

Інноваційні підходи до управління підприємством	Характеристика
Системний підхід	Розглядає підприємство як єдину взаємопов'язану систему, де ефективність залежить від узгодженої роботи всіх її елементів і процесів
Процесний підхід	Зосереджується на управлінні бізнес-процесами з метою їх оптимізації, підвищення якості, швидкості та результативності діяльності
Проектний підхід	Базується на реалізації управління через окремі проекти з чітко визначеними цілями, етапами, ресурсами та очікуваними результатами
Клієнтоорієнтований підхід	Орієнтований на задоволення потреб клієнтів, підвищення рівня сервісу та формування довгострокової лояльності споживачів
Інноваційно-технологічний підхід	Включає впровадження новітніх технологій, цифрових інструментів і технічних рішень для підвищення ефективності та конкурентоспроможності підприємства
Адаптивний підхід	Передбачає гнучкість у прийнятті рішень, швидке реагування на зміни зовнішнього середовища та здатність до саморегулювання
Креативний підхід	Підтримує розвиток творчого потенціалу працівників, стимулює пошук нових ідей, інноваційних продуктів і нестандартних управлінських рішень
Стратегічний підхід	Спрямований на довгострокове планування, формування конкурентних переваг та досягнення цілей сталого розвитку підприємства
Підхід на основі гнучких організаційних моделей	Передбачає побудову децентралізованих структур управління, що сприяють швидкому прийняттю рішень, автономності команд і підвищенню ефективності комунікації
Agile-методології	Орієнтовані на гнучке управління проектами через ітераційність, командну взаємодію та постійне вдосконалення процесів відповідно до змін ринку й потреб клієнтів
Цифровий менеджмент	Заснований на використанні цифрових технологій, платформ і інструментів для автоматизації управлінських процесів, моніторингу ефективності та прийняття рішень на основі даних
Використання аналітики великих даних (Big Data)	Дає змогу глибше розуміти поведінку клієнтів, прогнозувати ринкові тенденції, оптимізувати бізнес-процеси та приймати обґрунтовані управлінські рішення

Джерело: сформовано на основі [10—12].

сурсів, скорочує обсяги викидів парникових газів і створює робочі місця в екологічно орієнтованому бізнесі (табл. 1) [9].

Інновації в аграрному секторі, зокрема точне землеробство та біотехнології, сприяють підвищенню урожайності, якості сільськогосподарської продукції та зменшенню екологічного навантаження, забезпечуючи продовольчу безпеку країни й розширення експортного потенціалу. Концепція Індустрії 4.0, яка охоплює розумні фабрики, роботизацію та інтернет речей, стимулює модернізацію промисловості, зростання конкурентоспроможності продукції та технологічного рівня економіки. Важливу роль також відіграє розвиток зеленої інфраструктури та екоматеріалів, який зменшує негативний вплив на довкілля, підвищує енергоефективність у будівництві та сприяє сталому розвитку міст. Фінансові технології, такі як FinTech і блокчейн, розширюють доступ до фінансових послуг, підвищують прозорість операцій і підтримують розвиток малого та середнього бізнесу. Інновації у транспортній сфері, включно з електромобілями та системами смарт-транспорту, знижують рівень забруднення повітря, скорочу-

ють логістичні витрати й підвищують мобільність населення. Зрештою, розвиток науково-дослідної інфраструктури та стартап-екосистеми стимулює комерціалізацію знань, формує інноваційне середовище та підвищує інвестиційну привабливість національної економіки, забезпечуючи її конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі [10].

Інноваційні підходи до управління підприємством формують сучасну парадигму розвитку організацій, забезпечуючи їхню адаптивність, ефективність і конкурентоспроможність. Системний підхід розглядає підприємство як цілісну взаємопов'язану систему, у якій усі елементи впливають один на одного, тому управлінські рішення приймаються з урахуванням комплексного впливу на всі підсистеми. Процесний підхід орієнтується на управління бізнес-процесами з метою їх безперервного вдосконалення, оптимізації та підвищення ефективності діяльності (табл. 2).

Проектний підхід передбачає реалізацію управління через окремі проекти, кожен із яких має чітко визначені цілі, терміни, ресурси та очікувані результати, що дає змогу ефективно досягати стратегічних завдань. Клієнтоорієнтований підхід зосереджується на задоволенні потреб споживачів, покращенні якості обслуговування та формуванні довгострокових відносин із клієнтами, що підвищує рівень довіри й лояльності. Інноваційно-технологічний підхід ґрунтується на впровадженні новітніх технологій, цифрових рішень і технічних інновацій, спрямованих на підвищення продуктивності та конкурентоспроможності підприємства [11].

Адаптивний підхід вирізняється гнучкістю управління, здатністю підприємства швидко реагувати на зміни ринкових умов і знаходити ефективні рішення в умовах невизначеності. Креативний підхід стимулює розвиток творчого мислення персоналу, заохочує генерацію нових ідей, формування інноваційної корпоративної культури та пошук нестандартних рішень управлінських проблем. Стратегічний підхід орієнтований на довгострокове планування, визначення ключових пріоритетів розвитку та створення конкурентних переваг, що забезпечують сталий розвиток підприємства. У межах Agile-методологій управління здійснюється гнучко й ітераційно, із постійним зворотним зв'язком, залученням команди та швидкою адаптацією до змін зовнішнього середовища й потреб клієнтів.

Цифровий менеджмент базується на використанні сучасних цифрових платформ, технологій та інструментів автоматизації, що дозволяє оптимізувати управлінські процеси, моніторити ефективність у реальному часі та приймати рішення на основі достовірних даних. Використання аналітики великих даних забезпечує підприємству можливість глибоко аналізувати ринкові тенденції, прогнозувати поведінку споживачів, виявляти потенційні ризики та фор-

мувати обґрунтовані управлінські рішення, спрямовані на підвищення ефективності діяльності й сталою розвитку.

Таким чином, інноваційні підходи до управління підприємствами стають ключовим чинником їхньої конкурентоспроможності та стійкого розвитку в умовах динамічного й непередбачуваного ринкового середовища. Вони забезпечують не лише підвищення ефективності управлінських процесів, а й створюють умови для гнучкого реагування на зовнішні виклики, активного використання технологічних можливостей і формування інноваційної корпоративної культури. Сучасне управління дедалі більше базується на цифровізації, застосуванні аналітики великих даних, гнучких організаційних моделях і методологіях типу Agile, що дозволяє підприємствам адаптуватися до змін, підвищувати продуктивність і швидше впроваджувати нові рішення. Водночас ефективність інноваційних підходів залежить від готовності керівництва до трансформацій, рівня компетентності персоналу та здатності організації інтегрувати технологічні інструменти у стратегічні цілі. Впровадження інноваційних моделей управління не є лише модною тенденцією, а необхідною умовою довгострокового успіху. Підприємства, які активно використовують сучасні управлінські технології, стають більш гнучкими, клієнтоорієнтованими та ефективними, що забезпечує їм стабільне зростання й провідні позиції в умовах глобальної економіки знань [12].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що технологічні інновації відіграють ключову роль у розвитку національної економіки та трансформації управлінських підходів на підприємствах. Їхнє впровадження сприяє підвищенню ефективності виробничих процесів, оптимізації ресурсного забезпечення, покращенню якості управлінських рішень і зміцненню конкурентних позицій на внутрішньому та зовнішньому ринках. Водночас цифровізація та інноваційні управлінські моделі створюють нові можливості для розвитку підприємництва, формування гнучких організаційних структур і забезпечення стійкості бізнесу в умовах нестабільного середовища.

Подальші наукові розвідки у цьому напрямі мають зосередитися на глибшому аналізі взаємозв'язку між технологічними змінами та соціально-економічними процесами, розробці адаптивних моделей управління в умовах цифрової економіки, а також на вивченні впливу інновацій на зайнятість, освітні потреби та трансформацію ринку праці. Особливої уваги потребує дослідження механізмів інтеграції інновацій у малий і середній бізнес, а також оцінка ефективності державної політики у сфері підтримки технологічного розвитку. Розширення емпіричної бази, порівняльний аналіз міжнародного досвіду та міждисциплінарний підхід дозволять сформувати більш цілісне бачення перспектив інноваційного оновлення економіки та управління підприємствами.

Література:

1. Святюк О., Магурчак В. Управління інноваційними проектами підприємства та оптимізація бізнес-процесів на основі цифровізації праці. Соціально-економічні проблеми сучасного управління. 2025. № 7. С. 247—255. URL: <https://science.lpnu.ua/uk/smeu/vsi-vypusky/vypusk-7-nomer-1-2025/upravlinnya-innovatsiynymy-proyektamy-pidpryyemstva-ta>
2. Ситник Йо. Формування механізму стимулювання інноваційно-технологічного розвитку на регіональному рівні. Проблеми економіки та управління. 2022. № 6. С. 163—174. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/oct/28861/vse-nove1-165-1761.pdf>
3. Капа Н., Зинич Л. Особливості інноваційного менеджменту в діяльності міжнародних компаній. Менеджмент та підприємництво в Україні. 2021. № 2 (6). URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25480/nzmened-40-46.pdf>
4. Wan X., Ding H. Can government subsidies for the digital economy promote corporate innovation? *European Journal of Innovation Management*. 2025. Vol. 28 (7), pp. 2995—3023. URL: <https://www.emerald.com/ejim/article-abstract/28/7/2995/1250082/Can-government-subsidies-for-the-digital-economy?redirectedFrom=fulltext>
5. Redondo-Rodriguez L., Perez-Bustamante D., Diaz-Garrido E. Impact of technological innovation on digital entrepreneurship and the effects on the economy. *International Entrepreneurship and Management Journal*. 2023. Vol. 19. pp 1501—1526. URL: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11365-023-00873-2>
6. Joao J. M. Ferreira, Sergio J. Teixeira, Hussain G. Rammal. *Technological Innovation and International Competitiveness for Business Growth: Challenges and Opportunities*. Springer. 2021. URL: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-51995-7>
7. Стратегія цифрового розвитку інновацій до 2030 року. WINWIN. URL: https://winwin.gov.ua/assets/files/WINWIN_%D0%9E%D1%81%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%B0%20%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%B5-%D0%BD%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F.pdf?v=1
8. Глобальна інноваційна візія України 2030. WINWIN. URL: <https://winwin.gov.ua/>
9. Kunitska-Iliash, M., Hrymak, O., Dubyna, M., Berizivskyi, Y., & Zbarska, A. (2022). Innovation— and Technology-Driven Development of Economy: Strategic Imperatives for Realizing Regional Development Capacity. *Science and Innovation*, 18 (4), 41—54. <https://doi.org/10.15407/scine.18.04.041>
10. Беженар І. Інноваційний розвиток та технологічна модернізація економіки України. Проблеми і перспективи інноваційного розвитку економіки в контексті інтеграції України в Європейський науково-інноваційний простір: матеріали XXVI Міжнародної науково-практичної конференції, Київ, 15 травня 2025 р. DOI: 10.5281/zenodo.15622823
11. Халіна О., Сидоренко Я. Інноваційні підходи до підвищення ефективності управлінських рішень в умовах невизначеності. *Економіка та суспільство*. 2025. № 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-24>

12. Ігнатюк В. В., Навроцька Т. А., Гончар Т. М., Цюман Є. С. Менеджмент організації: теоретичні основи та інноваційні підходи до управління. Актуальні питання економічних наук. 2025. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14759520>

13. 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>

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

15. Zhylenko, K.M., Khalatur, S.M., Pavlenko, O.P., & Pavlenko, O.S. (2022). Formation of macroeconomic indicators under the influence of MICE-tourism. *Academy review*, 2 (57), 249—266. <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-2-57-19>

16. Khalatur S., Dovgal O., Karamushka O., Brovko L., 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), 136—150. DOI: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.6.59.2024.4508>

References:

1. Svatyuk, O. and Mahurchak, V. (2025), "Management of enterprise innovation projects and optimization of business processes based on labor digitalization". *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho upravlinnia*, Vol. 7, pp 247—255. available at: <https://science.lpnu.ua/uk/smeu/vsi-vypusky/vypusk-7-nomer-1-2025/upravlinnya-innovatsiynymy-proyektamy-pidpryyemstva>. (Accessed 18 October 2025).

2. Sytnyk, Yo. (2022), "Formation of a mechanism for stimulating innovation and technological development at the regional level", *Problemy ekonomiky ta upravlinnia*, Vol. 6, pp 163—174. available at: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2022/oct/28861/vsenove1-165-1761.pdf>. (Accessed 18 October 2025).

3. Kara, N. and Zynych, L. (2021), "Features of innovation management in international companies' activities", *Menedzhment ta pidpryyemnytstvo v Ukraini*, Vol. 2 (6), available at: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/nov/25480/nzmened-40-46.pdf>. Accessed 17 October 2025).

4. Wan, X. and Ding, N. (2025), "Can government subsidies for the digital economy promote corporate innovation?", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 28 (7), pp 2995-3023. available at: <https://www.emerald.com/ejim/article-abstract/28/7/2995/1250082>. (Accessed 17 October 2025).

5. Redondo-Rodriguez, L., Perez-Bustamante, D. and Diaz-Garrido, E. (2023), "Impact of technological innovation on digital entrepreneurship and the effects on the economy", *International Entrepreneurship and Management Journal*, Vol. 19, pp 1501-1526. available at: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11365-023-00873-2> (Accessed 22 October 2025).

6. Ferreira, J. J. M., Teixeira, S. J. and Rammal, H. G. (2021), *Technological Innovation and International Competitiveness for Business Growth: Challenges and*

Opportunities, Springer International Publishing, available at: <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-51995-7> (Accessed 19 October 2025).

7. WINWIN (2025), "Strategy for Digital Innovation Development until 2030", available at: https://winwin.gov.ua/assets/files/WINWIN_%D0%9E%D1%81-%D0%BD%D0%BE%D0%B2%D0%BD%D0%B0%20%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%B7%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%B0%D1%86%D1%96%D1%8F.pdf?v=1 (Accessed 19 October 2025).

8. WINWIN (2025), "Global Innovation Vision of Ukraine 2030", available at: <https://winwin.gov.ua/> (Accessed 19 October 2025).

9. Kynytska-Iliash, M., Hrymak, O., Dubyna, M., Berezivskyi, Y., & Zbarska, A. (2022). "Innovation— and Technology-Driven Development of Economy: Strategic Imperatives for Realizing Regional Development Capacity", *Science and Innovation*, vol. 18 (4), pp 41—54. <https://doi.org/10.15407/scine18.04.041>.

10. Bezhenar, I. (2025), "Innovative development and technological modernization of Ukraine's economy", *Problemy i perspektyvy innovatsiynoho rozvytku ekonomiky v konteksti intehtatsii Ukrainy v Yevropeyskyi naukovo-innovatsiynyi prostir: materialy XXVI Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii [Problems and prospects of innovative economic development in the context of Ukraine's integration into the European Scientific and Innovative Space: materials of the XXVI International Scientific and Practical Conference]*, Kyiv, Ukraine, available at: [10.5281/zenodo.15622823](https://zenodo.org/record/15622823) (Accessed 23 October 2025).

11. Khalina, O. and Sydorenko, Ya. (2025), "Innovative approaches to improving managerial decision-making efficiency under uncertainty", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-24>.

12. Ihnatiuk, V. V., Navrotska, T. A., Honchar, T. M. and Tsiuman, Ye. S. (2025), "Organization management: theoretical foundations and innovative management approaches", *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14759520>.

13. 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>.

14. Khalatur, S.M. (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>.

15. 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>.

16. 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>.

Стаття надійшла до редакції 28.10.2025 р.

УДК 368.212:338.46:656(477)

О. В. Марценюк,
к. е. н., доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Вінницький національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0920-7070>
О. А. Руда,
к. е. н., доцент кафедри фінансів, банківської справи та страхування,
Вінницький національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3266-7470>
А. В. Гонца,
магістрант, Вінницький національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-4318-0667>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.21.213

СУЧАСНИЙ СТАН ТА ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ РИНКУ ТРАНСПОРТНОГО СТРАХУВАННЯ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

О. Martseniuk,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance,
Banking and Insurance, Vinnytsia National Agrarian University
О. Ruda,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Finance,
Banking and Insurance, Vinnytsia National Agrarian University
А. Hontsa,
Master's, Vinnytsia National Agrarian University

CURRENT STATE AND FEATURES OF DEVELOPMENT OF THE TRANSPORT INSURANCE MARKET IN MARTIAL ARTS CONDITIONS

У статті розглядається сучасний стан та особливості розвитку ринку автострахування в Україні в умовах воєнного стану та економічних трансформацій. Проведено аналіз основних видів страхування транспортних засобів — КАСКО, ОСЦПВ, ДСЦПВ, "Зелена картка", страхування вантажів і багажу — з урахуванням їхніх переваг, недоліків та впливу на фінансову безпеку власників автомобілів. Дослідження показує позитивну динаміку ринку автострахування, зростання страхових премій і активне впровадження технологічних рішень, зокрема телематики, цифрових полісів та страхування на основі фактичного використання транспортного засобу (Usage-Based Insurance, UBI). Особлива увага приділяється впливу цифровізації, андеррайтингових систем, великих даних, штучного інтелекту та блокчейн-технологій на ефективність діяльності страхових компаній, оптимізацію процесів врегулювання страхових випадків, підвищення прозорості та якості обслуговування клієнтів. Автори визначають ключові напрями підвищення ефективності автострахування: розвиток інформаційно-аналітичних систем, удосконалення тарифної політики, мінімізація ризиків шахрайства, формування єдиного реєстру збиткових клієнтів, стимулювання безпечного водіння та впровадження інноваційних страхових продуктів,

що враховують індивідуальні потреби водіїв. Практична значущість результатів дослідження полягає у можливості їх використання для розробки ефективних стратегій управління страхуванням, підвищення фінансової стабільності страхових компаній, адаптації до умов воєнного стану та інтеграції сучасних технологій у сферу автострахування.

The article examines the current state and features of the development of the auto insurance market in Ukraine under martial law and economic transformations. The main types of vehicle insurance are analyzed — CASCO, OSCPV, DSCPV, "Green Card", cargo and luggage insurance — taking into account their advantages, disadvantages and impact on the financial security of car owners. The study shows positive dynamics of the auto insurance market, growth in insurance premiums and active implementation of technological solutions, in particular telematics, digital policies and insurance based on the actual use of the vehicle (Usage-Based Insurance, UBI). Particular attention is paid to the impact of digitalization, underwriting systems, big data, artificial intelligence and blockchain technologies on the efficiency of insurance companies, optimization of insurance claim settlement processes, and increased transparency and quality of customer service. The authors identify key areas for improving the efficiency of auto insurance: development of information and analytical systems, improvement of tariff policy, minimization of fraud risks, formation of a single register of unprofitable clients, stimulation of safe driving and introduction of innovative insurance products that take into account the individual needs of drivers. The practical significance of the research results lies in the possibility of their use for developing effective insurance management strategies, increasing the financial stability of insurance companies, adaptation to martial law conditions and integration of modern technologies into the field of auto insurance.

Thus, motor insurance remains a key tool for ensuring the financial security of citizens and contributes to the economic development of the country in conditions of instability.

Ключові слова: автострахування, страхові премії, цифровізація страхового бізнесу, воєнний стан, ефективність страхових компаній, інноваційні страхові продукти.

Key words: auto insurance, insurance premiums, digitalization of the insurance business, martial law, efficiency of insurance companies, innovative insurance products.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Економічні та соціальні трансформації, які відбуваються в Україні після отримання незалежності, потребують створення ефективного страхового ринку для захисту економічних інтересів як юридичних, так і фізичних осіб у разі виникнення непередбачених подій. Надійна система страхування, як виявлено в розвинених країнах, сприяє раціональному розподілу інвестиційних ресурсів, розвитку виробництва, підвищенню соціальної згуртованості та рівня життя населення.

Страхування визволяє державу від відшкодування збитків, сприяє зміцненню фінансової стійкості держави та є джерелом накопичення коштів громадян і довгострокових інвестицій. Розвиток страхового ринку в Україні характеризується нерівномірним прогресом, проте обсяг наданих страхових послуг показує тенденцію до зростання, оскільки в умовах неринкової економіки компенсація збитків здійснювалася державними ресурсами. Створення нормативно-правової бази для страхування створило умови для подальшого зростання ринку.

Зі збільшенням рівня життя населення зростає число особистих автотранспортних засобів, що викликаєть-

ся різними чинниками. Це призводить до збільшення інтенсивності дорожнього руху та значних людських та матеріальних втрат від дорожньо-транспортних пригод, оскільки автомобіль є джерелом підвищеної небезпеки. Крім того, стає актуальним питання крадіжок автотранспортних засобів, що вимагає надійного страхового захисту.

У світовій практиці активно використовується автострахування для пом'якшення фінансових наслідків аварій. Воно забезпечує відшкодування збитків для осіб, які постраждали на дорогах, та третіх осіб, які стали жертвами дорожньо-транспортних пригод. Автокаско є одним із найпоширеніших видів майнового страхування, яке захищає інтереси власників автотранспорту від можливих збитків внаслідок випадкових ризикових подій.

Суспільне значення автокаско полягає в тому, що воно є системою, орієнтованою на відшкодування збитків, завданих майну випадковими небезпечними подіями. У розвинених економічних системах автострахування стає основою стабільної життєдіяльності кожної окремої людини, домогосподарства і суспільства в цілому.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичною та методологічною основою дослідження стали наукові праці та практичні напрацювання вітчизняних і зарубіжних учених, які присвячені проблемам розвитку страхового ринку, зокрема транспортного страхування, а також особливостям його функціонування в умовах кризових та воєнних викликів. Серед українських науковців варто відзначити праці О. В. Бойко, С. В. Осадця, І. М. Ткаченка, Н. П. Чорної, Л. В. Шірінян, Т. Ю. Мельник, які досліджують питання організації страхового ринку, управління ризиками, впливу макроекономічних факторів на діяльність страхових компаній та розвиток видів майнового й транспортного страхування.

Серед зарубіжних дослідників помітний внесок зробили Д. Бланд, Р. Хінсдейл, М. Льюїс, Дж. Хадсон та інші, які аналізують механізми страхового покриття транспортних ризиків, системи перестрахування, а також вплив військових конфліктів і глобальних криз на страховий бізнес. Їхні роботи висвітлюють світовий досвід адаптації транспортного страхування до умов підвищеної ризиковості та нестабільності.

Попри наявність значної кількості праць, у науковій літературі ще недостатньо висвітлено специфіку діяльності страхових компаній саме на ринку транспортного страхування в Україні в умовах воєнного стану. Недостатньо досліджено вплив військових дій на структуру страхового портфеля, рівень страхових виплат, обсяги перестрахування, поведінку страхувальників та зміну попиту на страхові продукти. Бракує також комплексних оцінок ролі державного регулювання та міжнародної підтримки у стабілізації цього сегмента. Саме це визначає актуальність подальших досліджень у напрямі аналізу сучасного стану та особливостей розвитку ринку транспортного страхування в Україні під час воєнного стану.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є узагальнення теоретичних і практичних засад функціонування страхових компаній на ринку транспортного страхування в умовах воєнного стану, а також визначення основних тенденцій, проблем і перспектив розвитку цього сегмента в сучасних економічних реаліях. Дослідження спрямоване на виявлення факторів, що впливають на ефективність діяльності страховиків у сфері транспортного страхування, аналіз динаміки страхових премій і виплат, а також обґрунтування напрямів підвищення фінансової стабільності, адаптивності та рівня довіри споживачів до страхових послуг у період воєнних ризиків.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Збільшення кількості транспортних засобів на дорогах безпосередньо впливає на зростання числа дорожньо-транспортних пригод. Водночас на аварійність впливає низка додаткових чинників: незадовільний стан дорожнього покриття, недосвідчені або некоректні дії водіїв, керування транспортом у стані алкогольного чи наркотичного сп'яніння, несприятливі погодні умови, активність інших учасників дорожнього руху, а також ри-

зики, пов'язані з автомобільними крадіжками, вандалізмом та мародерством. У зв'язку з цим, своєчасне оформлення страхового захисту транспортного засобу є важливим елементом фінансової безпеки його власника, оскільки страхування допомагає знизити потенційні економічні втрати.

Одним з найрозповсюдженіших типів майнового страхування на вітчизняному страховому ринку є страхування автотранспорту. Ця форма страхування передбачає комплекс заходів, спрямованих на захист майнових інтересів власників транспортних засобів та осіб, що мають законне право на їх використання [4]. Страхування транспортних засобів є одним із напрямів автотранспортного страхування. Об'єктами такого страхування є механізовані транспортні засоби різного призначення: легкові та вантажні автомобілі, автобуси, мотоцикли, моторолери та інші види мототранспорту. Відповідно до умов страхового договору, страхова компанія бере на себе обов'язок відшкодувати збитки, які можуть виникнути внаслідок дорожньо-транспортної пригоди, крадіжки, техногенних аварій, стихійних лих або нещасних випадків, у межах встановленої страхової суми.

На сучасному етапі автотранспортне страхування виступає важливим механізмом майнового захисту, що гарантує покриття витрат на відновлення транспортного засобу після ДТП або технічних несправностей, а також забезпечує захист власника від фінансових зобов'язань перед третіми особами у разі заподіяння шкоди.

Додатково, страхування транспортного засобу забезпечує гарантії відшкодування збитків у випадках незаконного заволодіння автомобілем або його угону. Страхування цивільної відповідальності водія спрямоване на захист інтересів власника перед третіми особами, що запобігає фінансовим ризикам у таких ситуаціях.

Страхові компанії пропонують різноманітні страхові продукти та програми, що враховують особливості автомобілів як вітчизняного, так і закордонного виробництва. Окрім виплати страхової суми, багато компаній надають послуги з організації ремонту автомобілів у сертифікованих сервісних центрах, з якими вони мають договірні відносини.

Розмір страхової премії визначається на основі комплексу факторів, серед яких клас, марка та модель автомобіля, рік його випуску, наявність і тип протиугінних систем, розмір франшизи, водійський досвід, а також територія використання транспортного засобу.

Найпоширенішою класифікацією страхування транспортних засобів є поділ на наступні основні види:

1. Обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників наземних транспортних засобів (ОСЦПВ). Основним завданням цього виду страхування є захист майнових інтересів та забезпечення компенсації шкоди, завданої життю, здоров'ю або майну третіх осіб у результаті дорожньо-транспортних пригод. Окремо варто зазначити обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників транспортних засобів у рамках міжнародних договорів, відоме як "Зелена картка". Воно є обов'язковим для водіїв, які перетинають кордон країни-члена міжнародної системи, і діє виключно за межами країни резидента.

2. Страхування КАСКО. На сьогодні цей вид страхування є одним із найпопулярніших і дозволяє захис-

Таблиця 1. Переваги і недоліки видів автострахування КАСКО і ОСЦПВ

Вид страхування	Переваги	Недоліки
КАСКО	- Повне відшкодування збитків відповідно до вартості транспортного засобу; - Виплати здійснюються незалежно від того, хто є винуватцем ДТП; - Покриває широкий спектр ризиків; - Дає можливість укладати договори автокредитування з банками; - Можливість самостійного розрахунку розміру компенсації через онлайн-калькулятор КАСКО.	- Висока вартість поліса, що робить його більш доступним для власників дорогих автомобілів; - Не застосовується для транспортних засобів з терміном експлуатації понад 10 років.
ОСЦПВ (обов'язкове страхування цивільно-правової відповідальності власників транспортних засобів)	- Відносно низька вартість; - Доступне для будь-яких категорій автомобілів та територій; - Фіксовані тарифні ставки; - Відшкодування шкоди за винуватця ДТП; - Можливість додаткового страхування життя та здоров'я пасажирів і власника; - Розмір компенсації можна розрахувати за допомогою калькулятора.	- Не покриває шкоду у випадках стихійних лих, крадіжок або випадкового пошкодження транспортного майна; - Розмір виплат обмежений.

Джерело: сформовано авторами.

тити автомобіль від широкого спектру ризиків, включаючи угон, стихійні лиха, а також шкоду, заподіяну внаслідок ДТП, де винуватцем є власник транспортного засобу. У рамках договору КАСКО всі витрати, пов'язані з майновими інтересами застрахованого, відшкодовуються в повному обсязі: це включає викрадення, ДТП, розкрадання, шкоду, завдану третіми особами, стихійні явища (землетруси, урагани, блискавки, зливи, град, обвали, зсуви, повені, падіння предметів на автомобіль, напади тварин), а також вибухи та пожежі. Страхування КАСКО здійснюється на добровільній основі.

3. Добровільне страхування цивільно-правової відповідальності власників транспортних засобів (ДСЦПВ). Цей вид страхування передбачає видачу додаткового страхового полісу, що забезпечує виплати у випадках, коли суми за ОСЦПВ недостатньо. У такому випадку здійснюється компенсація додаткових витрат потерпілих та повне відшкодування завданих збитків.

4. Страхування перевізників. До цього виду належить страхування відповідальності за митними документами, страхування відповідальності за товарно-транспортними накладними, а також страхування відповідальності суб'єктів, які організовують перевезення для фізичних або юридичних осіб.

5. Обов'язкове страхування особистого характеру на випадок смерті або тілесних ушкоджень від нещасних випадків. Вартість такого страхування, як правило, включається до ціни квитка.

Ринок автострахування в Україні в умовах військової агресії зазнав суттєвих трансформацій, що обумовлено змінами соціальних, економічних та безпекових умов. Сучасні умови функціонування цього сегменту страхового ринку характеризуються кількома ключовими аспектами.

По-перше, безпекова ситуація створює підвищені ризики для страхових компаній та їх клієнтів, зокрема пов'язані з пошкодженням або руйнуванням майна, пошкодженням чи втратою (викраденням) транспортних засобів, перериванням комунікацій або втратою документів, особливо у зонах активних бойових дій.

По-друге, спостерігаються зміни у регіональному розподілі попиту на страхові послуги. Попит у деяких регіонах знижується через евакуацію населення або знищення автотранспорту, тоді як у безпечних регіонах він значно зростає. Така регіональна диспропорція потребує від страхових компаній адаптації стратегій продажу та управління ризиками.

По-третє, відбувається перегляд умов страхування, включно з підвищенням тарифів у зв'язку з підвищеними ризиками та запровадженням обмежень у полісах для регіонів із високим рівнем небезпеки. Стандартні страхові поліси зазвичай виключають збитки, пов'язані з військовими діями, проте окремі компанії розробляють спеціалізовані програми або додаткові послуги для таких випадків.

По-четверте, державне регулювання ринку також зазнало змін. Введено тимчасові обмеження, мораторії на зміну вартості страхових полісів, а також обмеження або, навпаки, збільшення страхових виплат у певних ситуаціях. Ці заходи покликані забезпечити баланс між фінансовою стабільністю страхових компаній та доступністю страхових послуг для населення.

По-п'яте, значну роль у підтримці стабільності ринку відіграє залучення міжнародних страхових фондів, механізмів перестрахування та гарантій. Це дозволяє зменшити ризики та підвищити надійність страхового захисту в умовах нестабільності.

Регулювання ринку автострахування здійснюється на основі Закону України "Про страхування" № 1909-IX від 18.11.2021 р. [9], Конституції України, Цивільного та Господарського кодексів України, Податкового кодексу України, постанов Кабінету Міністрів України та інших нормативно-правових актів, включаючи методики, інструкції, накази та положення, що визначають стандарти діяльності страхових компаній.

За підсумками 2024 року ринок автострахування в Україні демонструє певні зміни в обсягах премій та виплат за основними видами страхування. Загалом, ринок ризикового страхування (NON-LIFE) зріс на 13,2% порівняно з 2023 роком, досягнувши 47,3 млрд грн премій. Моторне страхування складає 62,3% від загального обсягу ринку, зокрема:

— КАСКО: премії зросли на 3%, але точні дані щодо обсягу премій за 2024 рік відсутні.

— ОСЦПВ: премії зросли на 14%.

— Зелена картка: премії зросли на 4,7% у першому півріччі 2024 року порівняно з аналогічним періодом 2023 року.

— Страхування вантажів та багажу: премії зросли на 14% у першому півріччі 2024 року порівняно з аналогічним періодом 2023 року.

Загалом, ринок автострахування демонструє позитивну динаміку, зокрема в сегменті ОСЦПВ та страхування вантажів і багажу. Проте, точні цифри щодо обсягу премій за 2024 рік для кожного виду страхування наразі недоступні [5].

Сьогодні найпопулярнішими видами автострахування залишаються КАСКО та ОСЦПВ. Кожен із цих видів страхових послуг активно використовується автомобілістами, водночас маючи власні переваги та обмеження. У таблиці 1 виділено переваги та недоліки ОСЦПВ та КАСКО.

З початку повномасштабної війни в Україні не було створено державної програми, яка б компенсувала витрати власників транспортних засобів, пошкоджених унаслідок бойових дій. Якщо власники нерухомості можуть отримати компенсацію через програму "єВідновлення", то власники рухомого майна змушені вирішувати ці питання самостійно, наприклад, шляхом попереднього страхування автомобіля від воєнних ризиків.

На сьогодні ряд приватних страхових компаній пропонують такі послуги у рамках полісів КАСКО, проте вони мають певні обмеження щодо віку та вартості транспортних засобів. Так, з вересня 2023 року компанія ARX запровадила поліс КАСКО "Залізний купол", що покриває пошкодження або повне знищення авто. Договір діє на території України за винятком тимчасово окупованих зон та територій із активними бойовими діями. Страхова компанія "Арсенал Страхування" пропонує КАСКО "Патронус", що покриває збитки внаслідок дії ракет, БпЛА, боєприпасів, засобів протиповітряної та протиракетної оборони, уламків тощо. Компанія УНІКА страхує авто від воєнних ризиків у складі повного КАСКО, що покриває збитки внаслідок ДТП, викрадення, стихійних лих, вибухів, падіння предметів, протиправних дій третіх осіб тощо. Інші страховики також пропонують подібні продукти: УСГ — КАСКО Military, що покриває пошкодження від прямих або опосередкованих дій ракет, БпЛА та їх уламків; ВУСО — КАСКО Patriot 2.0, що охоплює всі воєнні ризики без обмеження кількості страхових випадків; Universalna — "Воєнне" КАСКО, що діє лише в комплекті з основним КАСКО та покриває ризики від ракет, БпЛА, їх уламків, засобів ППО та протиракетної оборони, літальних бойових припасів. Дія цього полісу не поширюється на Донецьку, Луганську, Херсонську області, АР Крим, тимчасово окуповані території та зони ближче ніж 60 км від них на момент настання страхового випадку [5].

Окрім того на страховому ринку України активно використовується новітні технології. Основні технологічні тенденції, що наразі формують страхову галузь, включають кілька ключових напрямів:

1. Розробка та вдосконалення цифрових бізнес-моделей. Виробники автомобілів, такі як Tesla, Daimler та Volvo, інтегрують страхування безпосередньо в процес продажу авто. Така модель, відома як вбудоване страхування, вже функціонує у Китаї та поступово впроваджується в Європі для автомобілів, туристичних продуктів, роздрібною торгівлі та інших сфер.

2. Еволюція брокерського та агентського бізнесу. Крім традиційних комунікаційних платформ, активно застосовуються андеррайтингові системи, які включа-

ють інструменти обробки великих даних і штучного інтелекту, зокрема технології обробки природної мови (NLP), що підвищують ефективність страхових процесів.

3. Аналіз та обробка даних разом із технологіями природної мови. Страхові андеррайтери та спеціалісти з врегулювання претензій активно використовують дані про збитки, надані брокерами та страховими компаніями. Одним із найпотужніших технологічних інструментів для страховиків є NLU/NLP, що дозволяє економити час та підвищувати ефективність обслуговування клієнтів, оцінки ризиків та процесу виплати страхових відшкодувань. Сучасні досягнення у галузі контекстно-залежного мультимодального штучного інтелекту стають ключовими для підвищення якості обслуговування та скорочення часу на прийняття рішень.

4. Інвестиції та ESG-напрямок. Страхові компанії зазнають безпосередніх втрат від наслідків зміни клімату та екологічних ризиків. Вкладення в управління ризиками та екологічно відповідальні проекти, такі як вловлювання вуглекислого газу, зберігання енергії та розвиток відновлюваних джерел енергії, стають ефективними інструментами захисту від цих загроз.

Ключовими фінтех-інноваціями в сфері автострахування залишаються блокчейн-технології та активна діяльність стартапів. Виділяють три основні напрями технологічних інновацій на ринку автострахування:

- Дистанційна взаємодія зі страхувальниками та потенційними клієнтами. Наприклад, за допомогою встановленого у транспортному засобі обладнання страховик може відстежувати стиль водіння, що безпосередньо впливає на тариф страхування. Телематика поки що перебуває на початковому етапі впровадження, але її значення швидко зростає.

- Використання великих даних (Big Data) та бізнес-аналітики. Ці технології дозволяють оцінювати основні фактори ризику та збитковості, оптимізувати витрати страховика та прогнозувати потенційні загрози. Завдяки аналітичним інструментам з'являється можливість формування індивідуальних тарифів для кожного клієнта. Інноваційні рішення, такі як on-demand insurance, дозволяють включати страхування КАСКО безпосередньо у мобільні додатки.

- Цифровізація всіх бізнес-процесів. Процеси автострахування — від укладення договору до врегулювання страхового випадку — все більше автоматизуються. Використання блокчейну забезпечує надійне збереження інформації про договори, заяви на врегулювання та інші дані, мінімізуючи ризики шахрайства з боку страхувальників.

Таким чином, ринок автострахування сьогодні демонструє динамічний розвиток, активно впроваджуючи сучасні технологічні рішення для підвищення якості послуг та ефективності внутрішніх процесів страхових компаній.

Ринок автострахування перебуває на етапі значних трансформацій. Традиційна модель, яка базується на оцінці ризику за демографічними характеристиками водія — такими як вік, стать, стаж водіння та фінансова спроможність — поступово витісняється новим підходом, що враховує індивідуальний стиль керування кожного клієнта. Такий вид страхування відомий як "розумне" страхування або страхування на основі фактичного

використання транспортного засобу (Usage-Based Insurance, UBI). Воно дозволяє водіям зменшити витрати на страхові премії, контролювати безпечність свого водіння, а страховим компаніям точніше визначати вартість страхового внеску, оцінюючи ризики з мінімальною похибкою та потенційно знижуючи кількість ДТП.

Основні переваги розумного страхування для страхових компаній включають: підвищення конкурентоспроможності, зростання лояльності клієнтів, підвищення якості обслуговування, оптимізацію операційних процесів та зменшення випадків страхового шахрайства. Для клієнтів переваги полягають у економічній вигоді, підвищенні власної безпеки та можливості використання багатофункціонального телематичного обладнання.

Ключовим технологічним компонентом системи UBI є телематичний модуль. Він збирає дані про стиль водіння, вимірюючи швидкість, кути поворотів, різкість маневрів та інші параметри, які зберігаються у базі даних страхової компанії. На основі цих даних визначається розмір страхової премії.

Телематика — це IT-технологія для автомобільної комунікації, що поєднує різні інструменти та програмні рішення для збору, обробки та передачі інформації про транспортний засіб страховикам. Вона використовує GPS, Wi-Fi/Bluetooth, GSM, RF, блок керування двигуном та хмарні сервери для збирання, збереження та аналізу даних. Телематичне страхування дозволяє компаніям коригувати вартість поліса відповідно до особливостей керування водія.

Існуючі телематичні модулі для "розумного" автострахування можна класифікувати наступним чином:

- пристрої, що підключаються до діагностичного порту автомобіля (OBD-донгли);
- вбудовані виробником модулі (OEM-пристрої);
- сенсори, що реагують на вібрації лобового скла (windscreen);
- смартфони з відповідними програмами;
- "чорні ящики" — всі інші типи телематичних модулів, не включені до попередніх категорій.

Найпоширенішим є використання телематичної обробки, невеликого пристрою, що встановлюється у автомобіль і передає дані про стиль керування через GPS до страхової компанії. Незалежно від типу телематичного модуля, страховики відстежують поведінку водія в реальному часі, використовуючи мобільні додатки, діагностичні порти та Bluetooth-маяки. Телематика дозволяє знижувати страхові внески для безпечних водіїв, а водії з високим рівнем ризику отримують стимул бути обережнішими. Таким чином, система UBI сприяє формуванню більш відповідальної поведінки на дорогах та надає економічну мотивацію для безпечного водіння.

Деякі страхові компанії впроваджують додаткові види телематичного страхування:

— Страхування "Plug-and-Drive". Технологія дозволяє клієнту самостійно встановлювати пристрій у свій автомобіль. Страхова компанія надсилає пристрій поштою, який підключається до діагностичного роз'єму авто. Він фіксує швидкість, гальмування та повороти, передаючи дані страховикові.

— Оплата страхових премій за фактичні кілометри. Така модель передбачає, що ціна поліса коригується залежно від відстані, яку проїхав автомобіль. Чим менше використо-

вується транспортний засіб, тим нижчою може бути вартість страхування. Плата за автомобіль, який припаркований, залишається мінімальною, а за кілометраж стягується невелика щомісячна сума. Для фіксації відстані застосовуються спеціальні пристрої або мобільні додатки.

Незалежно від стилю водіння, одним із ключових чинників ризику ДТП залишається частота перебування водія на дорозі.

— Телематичні додатки. Страхові компанії використовують програми на смартфонах для збору даних про швидкість, прискорення та дистанцію. Це дозволяє визначати індивідуальні страхові премії та коригувати тарифи залежно від поведінки водія.

За даними Ptolemus Consulting Group, у 2016 році OBD-донгли займали 56% світового ринку телематичних пристроїв. За оцінками Berg Insight у 2015 році у Європі та Північній Америці налічувалося 11,6 млн полісів "розумного" страхування (5,3 млн у Європі та 6,3 млн у Північній Америці). Прогнозується, що до 2026 року ринки Європи та Північної Америки досягнуть відповідно 25,8 млн та 42,1 млн полісів. Ланцюг створення цінності UBI-поліса включає страхові компанії, постачальників телематичного обладнання, мобільних операторів та автовиробників. Страхові компанії перебувають у тісній взаємодії з усіма ланками ланцюга, зокрема через партнерство з постачальниками обладнання та мобільними операторами.

Світовими лідерами у сфері телематичного страхування є Progressive, Allstate Corporation та Liberty Mutual. Згідно з Allied Market Research, у 2022 році глобальна індустрія телематичного страхування з обігом \$2,4 млрд за прогнозами зросте до \$13,8 млрд до 2030 року при середньорічному темпі зростання (CAGR) 19,5% [5].

Переваги телематики в автострахуванні:

1. Зменшення відповідальності страхових компаній за численні претензії та можливість надання водіям індивідуальних, доступних тарифів;
2. Спрощення процесу отримання страхового покриття та підвищення прозорості;
3. Підвищення якості обслуговування клієнтів завдяки доступу до даних про транспортний засіб та водія;
4. Можливість знизити страхові внески для водіїв із безпечним стилем керування;
5. Підвищення культури безпечного водіння, що зменшує кількість аварій та інцидентів на дорогах;
6. Зниження значущості вторинних факторів, таких як кредитний рейтинг або марка автомобіля, при розрахунку премії.

Перспективи розвитку ринку UBI включають використання вбудованих телематичних рішень від автовиробників та активне застосування мобільних додатків, які можуть замінити OBD-донгли та інші пристрої. Прогнозується, що за п'ять років проникнення "розумних" полісів у сегменті aftermarket може досягти 350 тис. полісів (менше 10% від загальної кількості діючих КАСКО), а з використанням вбудованих рішень — 3,25 млн полісів, включно з обов'язковим страхуванням.

Серед драйверів зростання ринку UBI виділяють можливість надання додаткових послуг із доданою цінністю, таких як протиугінні сервіси. Основні бар'єри розвитку включають: відмову від добровільного стра-

Таблиця 2. Система підвищення ефективності автострахування

Етап укладання договорів	Обслуговування договорів	Завершення дії договору
Маркетингова підтримка нових страхових продуктів із франшизою або обмеженим пакетом ризиків.	Супровід дії договору. Оптимізація процесу врегулювання збитків для зниження витрат.	Урегулювання страхових випадків. Формування системи оцінки майбутніх вигод для клієнта. Прийняття обґрунтованих рішень щодо виплат або відмови у відшкодуванні.
Розробка правил страхування та методик управління страхових продуктів.	Крос-продаж додаткових продуктів.	
Формування пакетних продуктів.	Поновлення договорів. Ведення актуальної бази даних страхових полісів. Побудова коректної системи бонус-малус.	
Проведення андеррайтингу з використанням систем скоринг-оцінки.		Задоволення регресних вимог.
Впровадження інтернет-страхування. Надання знижок на укладання нових договорів.		

Джерело: сформовано авторами.

хування через зменшення доходів, консерватизм страховальників, недовіру до страхових компаній та побоювання щодо конфіденційності персональних даних.

Важливим досягненням на українському ринку стало впровадження електронного поліса "Зелена картка" Моторним (транспортним) страховим бюро України у березні 2022 року. Таким чином, сучасні технології, починаючи від електронних полісів і європротоколів до телематики, роблять автострахування більш доступним, якісним та орієнтованим на індивідуальні потреби клієнтів.

Підвищення ефективності автострахування визначається як комплекс заходів із вдосконалення діяльності страхової компанії, спрямований на покращення економічних та фінансових результатів у сфері автострахування протягом тривалого періоду.

ВИСНОВКИ ТА НАПРЯМИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Таким чином, автотранспортне страхування є одним із ключових видів страхових послуг, яке забезпечує не лише фінансову безпеку учасників дорожнього руху, а й відіграє важливу роль у загальному економічному розвитку країни. В умовах воєнного стану автострахування дозволяє населенню уникнути значних фінансових витрат, пов'язаних із пошкодженням, знищенням або ремонтом транспортних засобів. Цифровізація процесів автострахування в умовах активних бойових дій набуває особливого значення та виступає ключовим інструментом для забезпечення безперервного доступу до гнучких і адаптованих до сучасних реалій страхових послуг, захисту майна та зниження ризиків, пов'язаних із безпековою ситуацією.

Підсумовуючи викладене, можна зробити висновок, що для підвищення ефективності автострахування та вдосконалення роботи страхових компаній у сучасних умовах необхідно реалізувати низку ключових заходів:

— Стимулювання економічної зацікавленості потенційних клієнтів через впровадження податкових та інших мотиваційних механізмів, розвиток "страхової культури" серед населення та зміцнення довіри до фінансових установ;

— Підтримка продажів нових автомобілів у дилерських центрах із одночасним розвитком пільгових програм співпраці з автовиробниками та кредитними організаціями;

— Мінімізація ризиків шахрайства у сфері автострахування та страхування відповідальності власників транспортних засобів шляхом створення єдиного каталогу шахрайських ризиків. На основі закріплених сценаріїв передбачається ідентифікація індикаторів, які допомагають виявити ознаки потенційних шахрайських дій у процесах активації полісів, реєстрації, розслідування та виплати відшкодувань. Одночасно рекомендується розробка системи заходів для збору інформації та проведення розслідувань у разі підозри на шахрайство;

— Формування єдиного реєстру збиткових клієнтів, які протягом страхового періоду подають велику кількість претензій та отримують значні страхові виплати. Це дозволить ефективніше застосовувати систему бонус-малус у автоцивільному страхуванні;

— Удосконалення сервісу обслуговування клієнтів, зокрема організація комунікації з правоохоронними органами, збір необхідних документів щодо ДТП, а також надання юридичної підтримки застрахованим особам;

— Створення універсальної інформаційно-аналітичної системи із використанням сучасних технологій, що забезпечить точне визначення страхових тарифів, прогнозування обсягів продажу та страхових виплат. Така система, яка охоплює всі статистичні дані за певним видом страхування, дозволить враховувати суб'єктивні фактори (вік, стаж водія, стать, кількість звернень до страхової компанії) і удосконалити тарифну політику,

забезпечивши ефективне використання системи знижок та надбавок;

— Перегляд тарифної політики страховиків, особливо тих компаній, у портфелях яких автострахування займає значну частку, постійна робота з діючими та потенційними страхувальниками, а також розширення міжнародного співробітництва для обміну досвідом та інформацією про діяльність страхових компаній у сфері автострахування.

Сьогодні страховий ринок, а зокрема сегмент автотранспортного страхування, переживає складні часи, зумовлені воєнними діями, підвищенням вартості страхових послуг, зростанням аварійності, збільшенням цін на ремонтні роботи та комплектуючі, а також макроекономічними чинниками. Водночас сучасні умови стимулюють страхові компанії до розробки нових продуктів і вдосконалення якості послуг, що створює передумови для подальшого розвитку галузі.

Література:

1. Вергелюк Ю. Ганцяк М., Болдова А. Доступність ОСЦПВ в Україні в контексті адаптації до стандартів ЄС. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2025. № 10. С. 300–313. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-10-300-313> (дата звернення: 11.10.2025).
2. Журавель Д., Романчукевич В. Автотранспортне страхування та його розвиток в Україні. VIII Міжнародна студентська наукова конференція "Пріоритетні напрямки та вектори розвитку світової науки", 6 червня 2025 р., м. Суми, 2025. С. 41—43. URL: <https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/article/view/1842>. (дата звернення: 20.10.2025).
3. Костогриз В. Г., Гаряга Л. О. Автотранспортне страхування в Україні в період дії воєнного стану. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.3.85> (дата звернення: 29.10.2025).
4. Кривошлик Т. Д., Лут О. Л. Цифрова трансформація автомобільного страхування в Україні: тенденції та виклики. VII Міжнародна науково-практична інтернет-конференція "Новітні тренди розвитку страхового ринку: синергія інновацій та фінансової безпеки" 15 травня 2025 р. м. Київ. 2025. С. 131—134. URL: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/50732> (дата звернення: 19.10.2025).
5. Ліга страхових організацій України. Статистика та новини транспортного страхування. URL: <http://uainsur.com/stats/transport> (дата звернення: 11.10.2025).
6. Лук'янова О. М. Транспортний комплекс України: виклики воєнного часу та перспективи розвитку. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2024. № 8. С. 42—50. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.85.306415> (дата звернення: 26.09.2025).
7. Марценюк О. В., Руда О. Л., Гайдамачук Б. В. Особливості розвитку майнового страхування в Україні: реалії та перспективи. *Агросвіт*. 2024. № 10. С. 122—130. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.10.122> (дата звернення: 06.10.2025).
8. Огляд страхового ринку України: основні показники діяльності страховиків. Національний банк України. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/insurance> (дата звернення: 25.09.2025).
9. Про страхування: Закон України № 1909-IX від 18.11.2021р. (дата звернення: 10.10.2025).
10. Що змінюється у транспортному страхуванні в умовах воєнного стану? Європейська Бізнес Асоціація. URL: <https://eba.com.ua/shho-zminyuyetsya-u-transportnomu-strahuvanni-v-umovah-voyennogo-stanu/> (дата звернення: 10.10.2025).

References:

1. Verheliuk, Yu. Hantsiak, M. and Boldova, A. (2025), "Availability of OSCPV in Ukraine in the context of adaptation to EU standards", *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, vol. 10, pp. 300—313. DOI: <https://doi.org/10.58423/2786-6742/2025-10-300-313>.
2. Zhuravel', D. and Romanchukkevych, V. (2025), "Motor insurance and its development in Ukraine", VIII Mizhnarodna students'ka naukova konferentsiia "Priorityetni napriamky ta vektory rozvytku svitovoi nauky" [VIII International Student Scientific Conference "Priority Areas and Vectors of World Science Development"], Sumy, Ukraine, pp. 41—43, available at: <https://archive.liga.science/index.php/conference-proceedings/article/view/1842>. (Accessed 20.10.2025).
3. Kostohryz, V.H. and Hariaha, L.O. (2025), "Motor transport insurance in Ukraine during martial law", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 3. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.3.85>.
4. Kryvoshlyk, T.D. and Lut, O.L. (2025), "Digital Transformation of Motor Insurance in Ukraine: Trends and Challenges", VII Mizhnarodna naukovopraktychna internet-konferentsiia "Novitni trendy rozvytku strakhovoho rynku: synerhiia innovatsij ta finansovoi bezpeky" [VII International Scientific and Practical Internet Conference "Latest Trends in the Development of the Insurance Market: Synergy of Innovation and Financial Security"], Kyiv, Ukraine, pp. 131—134, available at: <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/50732> (Accessed 19.10.2025).
5. League of Insurance Organizations of Ukraine (2025), "Statistics and news of motor insurance", available at: <http://uainsur.com/stats/transport> (Accessed 11.10.2025).
6. Luk'ianova, O.M. (2024), "Transport complex of Ukraine: wartime challenges and development prospects", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 8, pp. 42—50. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.85.306415>.
7. Martseniuk, O.V. Ruda, O.L and Hajdamaschuk, B.V. (2024), "Features of the development of property insurance in Ukraine: realities and prospects", *Ahrosvit*, vol. 10, pp. 122—130. DOI: [10.32702/2306-6792.2024.10.122](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.10.122).
8. National Bank of Ukraine (2025), "Overview of the insurance market of Ukraine: main indicators of insurers' activities", available at: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/insurance> (Accessed 25.09.2025).
9. Verkhovna Rada of Ukraine (2021), The Law of Ukraine "On Insurance", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1909-20> (Accessed 10.10.2025).
10. EBA (2025), "What changes in transport insurance under martial law", available at: <https://eba.com.ua/shho-zminyuyetsya-u-transportnomu-strahuvanni-v-umovah-voyennogo-stanu/> (Accessed 10.10.2025).

Стаття надійшла до редакції 19.10.2025 р.

О. В. Дзяд,
к. е. н., доцент кафедри міжнародної економіки і світових фінансів,
Дніпровський національний університет ім. О. Гончара
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0869-599x>
О. І. Михайленко,
магістр освітньої програми міжнародна економіка.
Дніпровський національний університет імені О. Гончара
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-5552-0391>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.21.221

ІНТЕГРАЦІЯ РИНКУ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ УКРАЇНИ ДО ЄВРОПЕЙСЬКОГО: СТАН ТА ПЕРСПЕКТИВИ В УМОВАХ ДЕКАРБОНІЗАЦІЇ

О. Dzyad,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of International Economics
and World Finance, O. Honchar Dnipro National University
О. Mykhailenko,
Master of Science in International Economics, O. Honchar Dnipro National University

INTEGRATION OF UKRAINE'S RAIL TRANSPORT MARKET INTO THE EUROPEAN MARKET: CURRENT STATE AND PROSPECTS IN THE CONTEXT OF DECARBONISATION

Інтеграція ринку залізничного транспорту України до європейського посилює економічну та логістичну безпеку, особливо в умовах війни, блокади морських портів і переорієнтації торгівлі на західні коридори. Залізниця стала опорою експорту і транзиту через "шляхи солідарності". Результати аналізу свідчать, що протягом 2020–2024 рр. спостерігалось зростання вантажних перевезень залізничним транспортом з ЄС: експорт зріс у 1,5 рази (з 129,8 до 200,8 млн дол. США), імпорт — у 3,2 рази (з 71,2 до 226,2 млн дол. США), причому на кінець 2024 р. імпорт перевищував експорт. Для ринку пасажирських перевезень було характерне стрімке зростання обсягів унаслідок зміни геополітичної ситуації. До початку повномасштабної війни цей сегмент залишався відносно малим за обсягами: у 2021 р. залізницею між Україною та країнами ЄС скористалося близько 140 тис. пасажирів. У 2022 р., через закриття повітряного простору та реалізацію евакуаційних заходів, кількість пасажирів зросла до 1,4 млн осіб, а у 2023 р. — до 2,1 млн, що відображає сталий попит і поглиблення логістичної взаємодії. Структурно інтеграційна траєкторія ринку залізничного транспорту України визначається нормативно-інституційним зближенням з асquis ЄС (TEN-T, залізничні пакети, TSI/ERTMS), технічною та інфраструктурною сумісністю з європейськими залізничними мережами, а також відповідністю екологічним пріоритетам Європейського зеленого курсу. Ключові бар'єри включають монопольну модель ринку, несумісність колії і систем електрифікації, невпровадженість європейської системи управління залізничним рухом (ERTMS), обмежена пропускна спроможність прикордонної інфраструктури, фрагментовані цифрові процедури. Пріоритети розвитку охоплюють ухвален-

ня Закону "Про систему та особливості функціонування ринку залізничного транспорту України" і створення незалежного регулятора, поетапний відкритий доступ до інфраструктури, модернізацію прикордонних та інтермодальних потужностей, розгортання ERTMS та електронного документообігу, а також залучення фінансових ресурсів через CEF/Horizon і міжнародні фінансові інституції. Скоординоване поєднання інституційних реформ, технічної модернізації та "зелених" інвестицій здатне перевести ринок від формального наближення до фактичної інтеграції ринків країн, одночасно скорочуючи вуглецевий слід і підвищуючи стійкість ланцюгів постачання.

Ukraine's integration of its rail transport market with the European one strengthens economic and logistics security, especially amid the war, the blockade of seaports, and the reorientation of trade to western corridors. The railway has become the backbone of exports and transit via the "Solidarity Lanes." The analysis indicates that during 2020–2024 there was growth in rail transport services with the EU: exports increased 1.5 times (from USD 129.8 million to USD 200.8 million), while imports rose 3.2 times (from USD 71.2 million to USD 226.2 million), indicating the dominance of imports in the structure of bilateral transport services. The international rail passenger market was marked by a sharp increase in volumes due to the geopolitical shift. Before the full-scale war, this segment remained relatively small: in 2021, around 140 thousand passengers traveled by rail between Ukraine and EU countries. In 2022, driven by the closure of airspace and large-scale evacuation efforts, the number of passengers rose to 1.4 million, and in 2023 to 2.1 million, reflecting sustained demand and deepening logistical interaction. Structurally, the integration trajectory of Ukraine's rail transport market is shaped by regulatory-institutional convergence with the EU acquis (TEN-T, Railway Packages, TSI/ERTMS), technical and infrastructure interoperability with European rail networks, and alignment with the environmental priorities of the European Green Deal. Key barriers include a monopolistic market model, incompatibility of track gauge and electrification systems, limited deployment of the European Rail Traffic Management System (ERTMS), constrained capacity at border infrastructure, and fragmented digital procedures. Development priorities include adoption of the Law of Ukraine "On Railway Transport" and creation of an independent regulator, phased open access to infrastructure, modernization of border and intermodal facilities, roll-out of ERTMS and electronic document workflow, and mobilization of financing through CEF/Horizon and international financial institutions. A coordinated combination of institutional reforms, technical modernization, and "green" investment can move the market from formal approximation to the actual integration of the respective markets, while simultaneously reducing the carbon footprint and enhancing supply-chain resilience.

*Ключові слова: ринок залізничного транспорту, європейська інтеграція, декарбонізація, конкуренція.
Key words: rail transport market, European integration, decarbonization, competition.*

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

Україна, проголосивши курс на європейську інтеграцію та набувши статус країни-кандидата на вступ до ЄС у 2022 р., стикається з необхідністю адаптувати свій ринок залізничного транспорту до вимог функціонування залізничного сектору ЄС. Це передбачає технічну і нормативну сумісність із системою ЄС, відкриття ринку для конкуренції, впровадження сучасних стандартів безпеки та інтероперабельності, а також інтеграцію до загальноєвропейських транспортних мереж. Важливу роль у цьому процесі відіграє політика декарбонізації, адже європейський курс може прискорити модерніза-

цію, електрифікацію та підвищення енергоефективності української залізниці, узгоджуючи національні та європейські екологічні пріоритети.

Разом із тим, залізничний сектор України історично функціонував у форматі державної монополії з обмеженою конкуренцією. Акціонерне товариство "Укрзалізниця" і досі зберігає домінуючу позицію, здійснюючи повний контроль над інфраструктурою та більшістю перевезень. Законодавча база, яка практично не зазнавала змін з 1990-х років, не забезпечувала умов для відкритого доступу приватних операторів, що, своєю чергою, стримувало інноваційний розвиток, обмежувало приплив інвестицій та негативно позначалося на якості транспортних послуг. Такий стан суттєво розходиться з підходами ЄС, де протягом останніх двох де-

сятиліть послідовно впроваджувалися "залізничні пакети", спрямовані на лібералізацію ринку, забезпечення технічної взаємосумісності та створення конкурентного середовища в межах єдиного європейського ринку залізничного транспорту.

В умовах декарбонізації та євроінтеграції головним викликом постає питання: як Україна може інтегрувати свій залізничний сектор до конкурентного ринку ЄС, модернізуючи інфраструктуру та дотримуючись екологічних цілей. Це потребує виконання зобов'язань, передбачених Угодою про асоціацію, впровадження ERTMS, розвитку інфраструктури TEN-T і переходу на екологічно чисті технології. Актуальність дослідження визначається потребою оцінити бар'єри і перспективи інтеграції українського ринку залізничного транспорту до європейської транспортної системи в контексті політики декарбонізації.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз наукових досліджень і публікацій засвідчує зростаючий інтерес до європейської транспортної політики та інтеграційних процесів між українським ринком транспортних послуг і транспортною системою ЄС. У працях вітчизняних науковців — О. Паливоди [1], В. Македона і О. Дзяд [2], В. Адамик і Д. Рожнятовської [3], Я. Корнійка, Н. Валявської та О. П. Міхєєва [4] — розглядаються питання стратегічного розвитку транспортного сектору України, трансформації логістики, гармонізації національної нормативно-правової бази з *acquis* ЄС та особливостей міжнародної діяльності перевізників у контексті євроінтеграції.

У зарубіжній науковій літературі значну увагу приділено вивченню процесів лібералізації, конкуренції та екологічної трансформації транспортного сектору в країнах ЄС. Вагомий внесок у цей напрям зробили П. Беріа, Ів Кроазе, Л. Г'єрі [5], А. Маккіннон [6], Г. Дірхауге та Т. Рейнер [7], які досліджують моделі конкуренції на ринку залізничного транспорту, вплив декарбонізаційної політики на транспортні перевезення та розвиток європейських залізничних коридорів.

Натомість перспективи інтеграції українського ринку залізничного транспорту саме в умовах курсу ЄС на декарбонізацію та сталу мобільність залишаються недостатньо дослідженими. У науковому дискурсі переважають фрагментарні підходи, які не охоплюють комплексно ані економіко-правові засади інтеграції, ані практичний стан українського ринку. Це зумовлює потребу у поглибленому дослідженні перспектив і проблемних аспектів інтеграції залізничного сектору України у європейську транспортну систему з урахуванням екологічних та інституційних трансформацій.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті полягає у комплексному дослідженні поточного стану та визначенні перспектив інтеграції ринку залізничного транспорту України до європейського в умовах реалізації політики декарбонізації ЄС. Завдання дослідження передбачають аналіз сучасного стану українського ринку залізничного транспорту, вивчення досвіду ЄС у сфері лібералізації та декарбонізації транспорту, оцінку нормативно-правових аспектів гар-

монізації з *acquis* ЄС, а також визначення бар'єрів та перспектив інтеграції залізничного сектору України до європейського. Для досягнення поставленої мети застосовуються методи порівняльного та структурного аналізу, логічного, системного та комплексного підходів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Європейська транспортна політика визначена як один із провідних напрямів інтеграції у Римському договорі 1957 р. У Договорі закладено засади створення спільного транспортного простору з метою забезпечення вільного доступу, чесної конкуренції та гармонізації регуляторних норм. Від самого початку головним завданням визначалося усунення бар'єрів, пов'язаних із відмінностями у національних системах, а також формування єдиних технічних, соціальних і податкових стандартів.

Ключові засади сучасної транспортної політики відображені у Білій книзі 2011 р. (COM(2011)0144) [8], де сформульовано стратегічні орієнтири створення єдиної транспортної системи без бар'єрів, модернізації інфраструктури, підвищення конкурентоспроможності та ресурсоощадності, а також скорочення залежності від нафтопродуктів і зменшення викидів парникових газів. Особливе місце у нормативному полі займає Регламент (ЄС) 2024/1679 про розвиток транс'європейської транспортної мережі (TEN-T) [9], який передбачає створення мультимодальних коридорів, інтеграцію цифрових технологій, пріоритетність екологічної стійкості та поширення мережі на країни-сусіди, зокрема Україну.

У сфері залізничного транспорту визначальною стала Директива 2012/34/ЄС [10] про єдиний залізничний простір, яка заклала правові основи для формування конкурентного ринку шляхом забезпечення недискримінаційного доступу до інфраструктури та створення незалежних регуляторних органів. Його розвиток відбувся у рамках Четвертого залізничного пакета 2016 р., технічна складова якого включає Директиву (ЄС) 2016/797 про інтероперабельність залізничної системи, Директиву (ЄС) 2016/798 про безпеку та Регламент (ЄС) 2016/796 про Європейське агентство залізничного транспорту. Зазначені акти забезпечують уніфікацію технічних стандартів, впровадження єдиної системи управління рухом поїздів ERTMS та спрощення процедури сертифікації. Ринковий компонент пакета, зокрема Директива (ЄС) 2016/2370, відкрив внутрішній ринок пасажирських перевезень для конкуренції, тоді як Регламент (ЄС) 1370/2007 із поправками 2016/2338 запровадив обов'язковість конкурсних процедур для надання послуг загального економічного інтересу [11].

Регуляторні зміни в ЄС тісно пов'язані з екологічною політикою. Європейський зелений курс (COM(2019)0640) [12] та Стратегія сталої і розумної мобільності (COM(2020)0789) [13] передбачають масштабну декарбонізацію сфери транспорту, збільшення обсягів високошвидкісних перевезень, зростання частки залізничного транспорту у вантажних потоках і формування умов для сталого розвитку. Фінансову підтримку інфраструктурних проєктів забезпечує механізм "З'єднання Європи" (CEF), тоді як цифровізація транспортної галузі

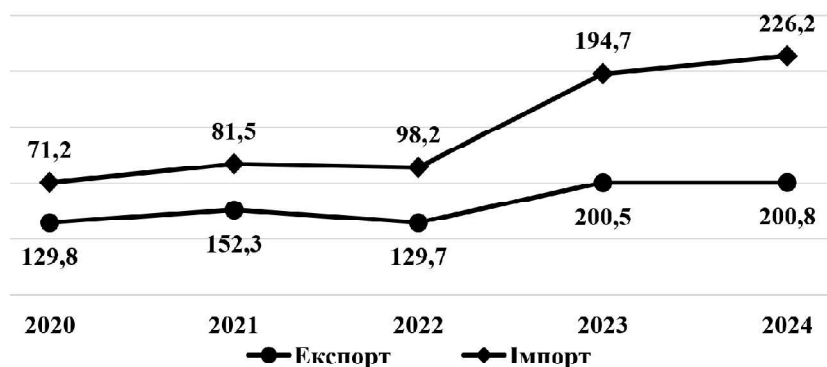


Рис. 1. Експорт/імпорт вантажів залізничним транспортом України з країнами ЄС протягом 2020–2024 рр., млн дол. США

Джерело: [14].

здійснюється, зокрема, на основі Регламенту (ЄС) 2020/1056 про електронну інформацію щодо вантажних перевезень [11].

Для України адаптація зазначених актів є необхідною передумовою інтеграції ринку залізничного транспорту до європейського. Це означає імплементацію положень Регламенту (ЄС) 2024/1679, директив з інтероперабельності та безпеки, впровадження системи ERTMS, гармонізацію правил конкуренції та державної підтримки, а також узгодження національної політики з екологічними і цифровими пріоритетами ЄС. Таким чином, нормативна база ЄС виступає дорожньою картою для реформування українського транспортного законодавства і забезпечення його відповідності європейським стандартам у технічному, інституційному та екологічному вимірах.

Останні роки стали переломним етапом в процесі інтеграції українського ринку залізничного транспорту. В умовах глибоких геополітичних змін, зумовлених повномасштабною війною та переорієнтацією зовнішньоторговельних потоків на західний напрям, залізниця перетворилася на ключову інфраструктуру, яка забезпечує мобільність і стійкість національної економіки. Саме цей сегмент транспортної системи взяв на себе основне навантаження після блокади чорноморських портів, забезпечивши транзитні та експортно-імпортні перевезення до країн ЄС через "Шляхи солідарності".

Динаміка залізничних перевезень України з ЄС у 2020—2024 рр. підтверджує прискорення інтеграційних процесів: експорт зріс із 129,8 до 200,8 млн дол. США (+54,7%; середньорічно близько 11,5%), тоді як імпорт — з 71,2 до 226,2 млн дол. США (+217,8%; середньорічно близько 33,3%) (рис. 1). Після помірного зростання у 2021 р. експорт вантажних перевезень у 2022 р. скоротився на (-14,8%). Стрімке відновлення зафіксовано у 2023 р. (+54,6%), подальша стабілізація відбулася у 2024 р. (+0,1%). Натомість імпорт зростає безперервно протягом усього періоду, особливо швидко у 2023 р. (+98,3%). Сукупний обсяг двосторонніх перевезень залізничним транспортом за чотири роки збільшився майже в 2,2 раза — з 201,0 до 427,0 млн дол. США (+112,5%).

Паралельно з переформатуванням товарних потоків і зростанням взаємної торгівлі з ЄС змінилася роль залізниці як ключового інструмента транскордонної мо-

більності у сфері міжнародних пасажирських перевезень. До початку повномасштабної війни цей напрям залишався відносно малим за обсягами: у 2021 р. залізницею між Україною та державами-членами ЄС скористалося орієнтовно 140 тис. пасажирів, а маршрутна мережа обмежувалася кількома напрямками (передусім до Польщі, Словаччини та Відня). У 2022 р., внаслідок закриття повітряного простору та реалізації масштабних евакуаційних заходів, залізничний транспорт набув статусу критично важливого каналу міжнародного сполучення: АТ "Укрзалізниця" перевезла близько 1,4 млн пасажирів до країн ЄС, додатково забезпечивши евакуацію понад 600 тис. осіб. У 2023 р. кількість перевезених пасажирів досягла 2,1 млн за рік [15, 16]. Все це свідчить про сформований і стійкий попит на залізничні перевезення та пов'язані логістичні сервіси на європейському напрямі, а також про поглиблення виробничо-логістичної взаємодії України з ринком ЄС.

Між тим, процес європейської інтеграції України в сфері транспортних перевезень залишається складним, багатоаспектним і при цьому стратегічно важливим для забезпечення економічної, інституційної та інфраструктурної сумісності з внутрішнім ринком ЄС. Ринок залізничного транспорту України фактично перебуває на початковому етапі інтеграції. Попри наближення законодавчо-нормативної бази та участь в програмах інституційного зближення, ринок залишається монополізованим.

В ЄС концепція конкуренції в сфері залізничного транспорту є стратегічним напрямком, зафіксованим в Білих книгах з транспорту 2001 і 2011 рр. Конкуренція на ринку, тобто коли два чи більше операторів обслуговують один і той самий маршрут, набула поширення переважно у високошвидкісному сегменті. Цей процес активізувався після впровадження Четвертого залізничного пакета ЄС, який передбачає лібералізацію внутрішніх пасажирських перевезень, розділення функцій інфраструктурного управління та експлуатації, а також запровадження недискримінаційного доступу до інфраструктури. Одним з найяскравіших прикладів є Італія, де приватна компанія NTV (Italo), починаючи з 2012 р., кинула виклик державному монополісту Trenitalia. Після початкових збитків новий оператор досяг фінансової стабільності завдяки зміні бізнес-моделі, зниженню плати за доступ до інфраструктури та активному попиту

Таблиця 1. Порівняльна характеристика ринків залізничних перевезень країн ЄС та України*

Країна	Частка нових гравців (%)	ТАС** (євро/поїздокм)	Ціновий ефект конкуренції	Зміна пасажиропотоку	Основні бар'єри
Італія	≈ 40	4,41-8,2	↓ 10-30%, тарифна конкуренція	↑ на 40%	Вирішені: знижено ТАС, структурна реформа
Чехія	≈ 20	0,57-1	↓ втричі (до 0,03 євро/км), найдешевший ринок	Подвоєння (2011–2017)	Низький ТАС, ліберальний доступ
Іспанія	>20	9,14	↓ до 40%	↑ на 25% (2019–2023)	Централізований доступ (модель ADIF)
Австрія	≈ 40	2,33	↓ 25% (2011–2016)	↑ на 25%	Конфлікти за маршрути, неповна інтеграція систем
Швеція	<15	(низький ТАС)	↓ ≈12%, конкуренція на якість	Стабільний попит	Платформна дискримінація, обмежене зростання
Франція	≈ 5	5-19,23	↓ ≈7%, стримало зростання цін	Незначне зростання	Високі збори, сильна позиція держ. оператора
Німеччина	≈ 4 (далекі відстані) ≈41 (регіональні)	6-7,47	Мінімальний	Незначне	Вузкий доступ до графіків, бар'єри інфраструктури
Україна	0	—	—	—	Монополія, технічна несумісність

* побудовано авторами за [5].

** ТАС (Track Access Charges) — середня плата за доступ до інфраструктури для комерційних перевезень

на маршрутах. Конкуренція в Італії призвела до зниження цін, покращення якості сервісу, підвищення заповнюваності потягів і, що особливо важливо, зростання ринку в цілому [5]. Подібні випадки спостерігались в Іспанії, Чехії, Австрії, Швеції (табл. 1).

Проте фінансова стійкість конкурентів не є гарантованою: більшість новачків, особливо нішевих, зазнали збитків або залишили ринок. Вистояли лише ті, хто мав фінансові ресурси, стійкий попит і помірні витрати на доступ до інфраструктури. Саме тому конкуренція у високошвидкісному сегменті в Європі набула рис дуополії, іноді триполії, але не масового входу нових гравців.

У той же час ситуація в Україні різко контрастує з європейською практикою. Система залізничного транспорту України традиційно функціонувала як вертикально інтегрована державна монополія. АТ "Укрзалізниця" об'єднує функції інфраструктурного оператора, вантажного та пасажирського перевізника, володіє рухомим складом, вокзалами, коліями і станціями та здійснює централізоване планування графіків і маршрутів. В Україні відсутні приклади конкуренції "на маршруті", натомість майже всі пасажирські перевезення є дотаційними, перехресно субсидованими через вантажний сегмент, а комерційні високошвидкісні маршрути як такі — відсутні. Спроби реформувати цю модель шляхом прийняття нового Закону про залізничний транспорт, який би відокремлював інфраструктуру від перевізника, впроваджував відкритий доступ і ліцензування за європейськими принципами, залишаються не реалізовани-

ми. Така модель була типовою для більшості європейських країн до реформ 90-х — початку 2000-х рр., проте суперечить базовим принципам ЄС, зокрема директивам про обов'язкове розділення функцій інфраструктури та перевезень, недискримінаційний доступ до потужностей та відкритість ринку для сторонніх гравців.

Функціонально ринок України не відповідає європейській парадигмі відкритого доступу. В країнах ЄС конкуренція "на колії" реалізована в кількох формах: через кооперацію (Eurostar, Lyria), дво-сторонні дуополії (Italo-Trenitalia в Італії, RegioJet-?D в Чехії), франчайзинг і відкритий доступ (FlixBus у Німеччині, MTRX у Швеції) [5]. В Україні ж конкуренція "за ринок" обмежена, а конкуренція "на ринку" — відсутня. Регулятор, що мав би забезпечити недискримінаційний доступ, лише формується, а механізми контролю за рівноправ'ям учасників на практиці не працюють. Як показує досвід Франції, Італії та Іспанії, навіть за формального допуску нових операторів, без чітких правил щодо плати за інфраструктуру, доступу до вокзалів, обробки квитків і рівних умов для реклами — конкуренція або не виникає, або швидко зникає.

Досвід країн ЄС у впровадженні конкурентних моделей показує, що конкуренція в залізничному секторі можлива, але лише за умов дотримання низки необхідних передумов. Це — низький рівень плати за доступ до колії (наприклад, в Чехії — близько 1 євро за поїздохілометр, в Німеччині — 6 євро, а у Франції — 5 євро), чітко визначена рамка фінансової звітності, доступ до фінансування рухомого складу, прозора процедура розподілу маршрутів, інтеграція в національні системи продажу квитків та формування розкладу. Там, де ці умови дотримані, конкуренція призводить до зниження тарифів, покращення якості обслуговування, зростання кількості поїздів і пасажиропотоку. Наприклад, в Чехії поява RegioJet на маршруті Прага-Острава знизилася ціни втричі, подвоїла пасажиропотік і покращила якість сервісу. В Італії — конкуренція між приватною компанією Italo та державним монополістом Trenitalia зробила ринок фінансово сталим, навіть попри початкові збитки. В Іспанії — вихід приватних компаній Iryo та Ouigo спричинив 40 % падіння середніх тарифів та 25 % зростання кількості пасажирів. Водночас Німеччина демонструє, що конкуренція не може відбутися без активної державної позиції: приватна компанія Flixbus має лише 4% ринку, а державна залізнична компанія DB зберігає 88% контролю через складність доступу до графіка та пасивність регулятора [5].

Таблиця 2. Оцінка інтегрованості ринку залізничного транспорту України з ЄС за інфраструктурними, технічними та цифровими параметрами

Критерій	Україна	Середній по ЄС / Приклади країн	Оцінка інтегрованості
Протяжність мережі, км	≈ 20 000 км (2020 р.)	ЄС – 200947 км (2023 р.) / Німеччина – 38691 км; Франція – 27741 км	Відносно велика мережа
Щільність залізничної мережі (м/км ²)	34,2 (2020 р.)	ЄС – 49,0 / Чехія – 123,2; Бельгія – 119,2; Німеччина – 109,5	Часткова сумісність
Електрифікація, (%)	≈ 47%	ЄС – 57,4% (2023 р.) / Люксембург – 96,7%; Бельгія – 88,0%	Часткова сумісність
Тип електрифікації	Переважно постійний струм 3 000 В	Більшість країн – змінний струм 25 000 В / 50 Гц	Несумісність
Ширина колії	98,3% – широка колія 1520 мм	Стандартна колія 1435 мм (крім країн Балтії, Фінляндії, Ірландії, Іспанії, Португалії)	Несумісність
Частка двоколіїних ліній, %	Немає точних даних	ЄС – 40,8% / Бельгія – 80,8%; Нідерланди – 70,5%	Низька сумісність
Система ERTMS / ETCS	Відсутня	Частково впроваджена у 18 країнах; Люксембург – 99,4%; Бельгія – 70,2%; Данія – 33,7%	Відсутність цифрової інтеграції
Високошвидкісні залізничні лінії (≥250 км/год), км	0 км	ЄС – 8544 км (+47,2% за 10 років) / Іспанія – 3190 км; Франція – 2748 км; Італія – 734 км	Відсутність інтеграції
Активні/пасивні переїзди (шт./100 км)	Дані відсутні	46,2 переїздів на 100 км, з них 18,6 пасивні	Відсутня статистична сумісність

Джерело: побудовано авторами за [17].

У сучасному контексті європейського курсу на декарбонізацію, розвиток сталого сполучення, цифрова трансформація, інфраструктурна та технічна сумісність національних мереж мають визначальне значення. На нашу думку, інтеграція українського ринку залізничного транспорту до європейського виступає передумовою для тісного економічного, екологічного та безпекового співробітництва. На тлі загального скорочення довжини залізничних мереж в країнах ЄС протягом 2013—2023 рр., яке сягнуло 1,3 % [17], Україна зберігає стабільну протяжність мережі, однак показники щільності залишаються нижчими за середньоєвропейські. Зокрема, за даними на 2020 р., щільність залізничної мережі в Україні становила 34,2 м/км², що менше за середній показник країн ЄС (49,0 м/км²) і значно нижче, ніж у таких країнах, як Чехія (123,2 м/км²), Бельгія (119,2 м/км²) чи Німеччина (109,5 м/км²) (табл. 2). Це свідчить про середній рівень територіального охоплення, обмежену доступність до віддалених регіонів, а також нижчий потенціал для щільного транспортного сполучення, особливо в умовах необхідності швидкої мобілізації транспортної логістики.

Ще одним ключовим індикатором є рівень електрифікації залізничних ліній, яка є визначальним фактором екологічної модернізації транспорту. В ЄС частка електрифікованих ліній зросла з 53,8% у 2013 р. до 57,4% у 2023 р. Водночас Україна має приблизно 47% електрифікованих ліній, проте основна їх частина експлуатується на постійному струмі 3000 В. Цей стандарт є несумісним з переважаючим європейським — змінним струмом 25000 В / 50 Гц. У 2023 р. найвищий рівень електрифікації мали Люксембург (96,7%), Бельгія (88,0%), Швеція (75,1%), а найменший — Ірландія (2,6%) та країни Балтії (від 7,9% до 13,7%). Таким чином, хоча Ук-

раїна демонструє середній рівень електрифікації, її інфраструктура вимагає ґрунтовної технічної модернізації для сумісності з європейськими системами.

Окремим питанням є ширина колії, яка визначає базову технічну інтероперабельність. В Україні, як і в Грузії та Молдові, залізнична мережа переважно побудована на основі широкої колії (1520 мм), що становить 98,3% залізничних ліній (дані за 2020 р.). Для порівняння, в більшості країн ЄС домінує стандартна колія — 1435 мм, яка використовується для забезпечення сполучення між усіма державами-членами в межах TEN-T. Виключенням є країни, які мають часткову або повну залежність від широкої колії: Фінляндія, Ірландія, Естонія (100%), Іспанія (71,1%), Латвія (98,2%) та Литва (93,3%). Така несумісність унеможливує безшовне перевезення без зміни візкових платформ або переширення колії, що значно ускладнює логістику і знижує конкурентоспроможність транспортних маршрутів. Це також створює інфраструктурну диспропорцію на східних кордонах ЄС, зокрема на польсько-українських та словацько-українських переходах.

Стабільне розширення взаємопов'язаної мережі високошвидкісних залізниць розглядається як ключовий інструмент зміцнення залізничних перевезень в якості екологічної альтернативи автомобільному та авіаційному транспорту, які мають суттєво вищий рівень викидів CO₂ на пасажиро-кілометр. У 2023 р. в ЄС сумарна довжина таких ліній становила понад 8500 км, причому найвищу частку забезпечували Іспанія (3190 км або 37,3%) та Франція (2748 км або 32,1%). У Туреччині, яка є країною-кандидатом, розширення високошвидкісних ліній склало понад 1000 км за десятиліття (+122,7%). Україна ж не має жодної високошвидкісної залізничної лінії. Навіть найрозвиненіші пасажирські

сервіси, зокрема поїзди "Інтерсіті", функціонують із максимальними швидкостями, що не перевищують 160 км/год. Це означає повну відсутність інтеграції до екологічно сприятливих, пасажиро-орієнтованих транспортних коридорів.

Окрім довжини залізничних колій, важливим аспектом пропускної здатності національних залізничних мереж є частка ліній з двома або більше паралельними коліями. Згідно з європейською статистикою, частка ліній з двома або більше коліями в окремих країнах ЄС сягає понад 40% (Бельгія — 80,8%, Франція — 62,7%, Нідерланди — 70,5%). В Україні частка таких ділянок є низькою, що обмежує здатність до розділення пасажирських і вантажних потоків, створює вузькі місця на головних напрямках і знижує ефективність транзитного потенціалу. Особливо критично це на прикордонних переходах, які перевантажені та неадаптовані до сучасних вимог TEN-T.

Ще одним індикатором технологічної відсталості українського ринку залізничних перевезень від стандартів ЄС є відсутність впровадження системи ERTMS (Європейської системи управління залізничним рухом), зокрема рівнів ETCS (European Train Control System) 1 та 2. Використання цих технологій в ЄС стало основою для створення високошвидкісних та транскордонних маршрутів, підвищення ефективності та цифровізації ринку. У той час як у багатьох державах ЄС (Люксембург, Бельгія, Данія) вже понад 50% залізничної мережі оснащено ERTMS, в Україні ця система лише фігурує на етапі обговорення і пілотних проєктів. Це унеможлиблює автоматизоване та безпечне сполучення з державами-членами ЄС без додаткових національних протоколів.

Крім того, у національній статистиці України не представлені показники, що характеризують безпеку на залізничному транспорті. Наприклад, Євростат надає дані про кількість залізничних переїздів, рівень пасивних переходів та заходів їх усунення. Так, у 2023 р. середній рівень в ЄС становив 46,2 переїзди на 100 км колії, з яких 18,6 — пасивні. Україна не представлена за цими показниками, що вказує на інституційну та статистичну роз'єднаність, яка вимагає термінового усунення з огляду на безпеку руху, інтеграцію до CSI (Common Safety Indicators) та участь в програмах безпечної інфраструктури ЄС.

Узагальнюючи вищевикладене, можна констатувати, що інтеграція ринку залізничного транспорту України до європейського формується на перетині трьох ключових векторів: нормативно-інституційного зближення з *acquis* ЄС, технічної та інфраструктурної сумісності з європейськими залізничними мережами, а також відповідності екологічним пріоритетам Європейського зеленого курсу. За умови реалізації комплексного пакета реформ Україна має потенціал трансформувати національний залізничний сектор у відкриту, інтероперабельну та екологічно сталу систему, яка стане органічною частиною європейського транспортного ринку.

Передусім перспективним напрямом інтеграції України є запровадження європейської моделі ринкового регулювання залізничного транспорту, яка передбачає інституційне розмежування функцій управління інфраструктурою та надання транспортних послуг, відкритий і недискримінаційний доступ сторонніх операторів до залізничної інфраструктури, прозоре тарифоутворен-

ня та діяльність незалежного регуляторного органу з повноваженнями контролювати умови конкуренції. Центральним елементом цього процесу може стати ухвалення нового Закону "Про систему та особливості функціонування ринку залізничного транспорту України", який з 2015 р. неодноразово вносився до парламенту, але досі не був схвалений. Зволікання з його прийняттям є однією з головних причин низької оцінки Єврокомісії щодо прогресу України в транспортній сфері — у щорічному звіті 2024 р. сектор втретє поспіль отримав лише 2 бали з 5 можливих. Проєкт нового закону має потенціал стати наріжним каменем нормативного перезапуску галузі, відкривши шлях до створення конкурентного середовища, гармонізованого з *acquis* ЄС. До того ж, ухвалення цього закону виступає не лише євроінтеграційним зобов'язанням, а й ключовою умовою для залучення міжнародної фінансової підтримки. Зокрема, у 2024 р. прийняття законодавства про залізничний транспорт було включено до Програмного документа Світового банку в межах запропонованого кредиту на суму 1,5 млрд дол. США [18]. Водночас його практична ефективність залежатиме як від інституційної спроможності впровадження, так і від узгодження з технічною та інфраструктурною модернізацією. Без системних інвестицій у цифровізацію, інтероперабельність, електрифікацію та розбудову TEN-T, розвиток залізничного ринку залишатиметься обмеженим навіть за умов формального відкриття.

Перспективи інтеграції визначаються технічною модернізацією залізничного транспорту. Українська залізнична інфраструктура в її нинішньому стані суттєво відстає від параметрів інтероперабельності, прийнятих в ЄС. Відсутність системи ERTMS, низький рівень електрифікації, переважання постійного струму 3 кВ, низький рівень цифрової автоматизації руху поїздів, мала частка двоколієвих ліній та повна відсутність високошвидкісного сполучення обмежують здатність української мережі до технічної інтеграції з європейськими коридорами. Перспективи відкриваються завдяки участі у програмах TEN-T і підтримці з боку CEF (Connecting Europe Facility), що дає змогу реалізовувати цільові інвестиційні проєкти на критичних ділянках, зокрема Львів-Краків, Київ-Хелм, Чоп-Кошице. Знаковим кроком у цьому напрямі стало відкриття 5 вересня 2025 р. першої ділянки новозбудованої європейської колії між Чопом та Ужгородом — інфраструктурного проєкту, реалізованого за підтримки Єврокомісії (в межах програми CEF) та Європейського інвестиційного банку. Цей об'єкт став першою новою лінією 1435 мм, збудованою "з нуля" в сучасній історії України, попри війну та супутні виклики. Вже 12 вересня з Ужгорода було запущено регулярні прямі пасажирські поїзди до трьох столиць ЄС — Братислави, Будапешта та Відня [19]. У стратегічній перспективі до 2030 р. заплановано спорудження нових ділянок європейської стандартної колії, зокрема з Чернівців до Румунії та інших ділянок на прикордонних напрямках. Подальша модернізація з орієнтацією на стандартну ширину колії, підвищення пропускної здатності прикордонних переходів, цифровізацію управління та автоматизований контроль безпеки має стати довгостроковим пріоритетом державної політики.

У контексті декарбонізації залізничний транспорт України має потенціал відігравати провідну роль як основний вид екологічно сталого сполучення. Залізниця залишається одним із найменш вуглецеємних способів перевезень, і саме через її розвиток можливе досягнення стратегічних цілей Європейського зеленого курсу. Модернізація тягового рухомого складу, впровадження енергозберігаючих технологій, оптимізація маршрутів та підвищення частки електрифікованих ліній можуть суттєво зменшити обсяги викидів CO₂ в транспортному секторі. Залучення фінансування в рамках програм CEF Transport, Horizon Europe, Green Deal Investment Plan, а також підтримка з боку Європейського інвестиційного банку та ЄБРР, дає можливість реалізувати інфраструктурні проєкти, орієнтовані на модернізацію ліній, оновлення рухомого складу та цифрову трансформацію управління перевезеннями.

Нарешті, перспективи інтеграції визначаються геополітичним контекстом. В умовах повномасштабної війни та стратегічного переорієнтування торговельних і логістичних потоків на захід, залізниця стала ключовим інструментом збереження експортного потенціалу, підтримки військової мобільності та посилення регіональної стійкості. Інтеграція до TEN-T несе як інфраструктурний, так і безпековий вимір, формуючи мережу стійких сполучень на східному фланзі Європи. Саме тому перспективи інтеграції ринку залізничного транспорту України до ЄС слід розглядати як частину ширшої парадигми європейської економічної, кліматичної та безпекової політики, яка надає цьому процесу стратегічного значення не тільки для України, але й для самого ЄС.

ВИСНОВКИ

На сучасному етапі ринок залізничного транспорту України характеризується низьким рівнем інтегрованості, що зумовлено його монопольною структурою, відсутністю конкуренції, несумісністю технічних стандартів, відсутністю цифрової інфраструктури, а також невідповідністю екологічним вимогам ЄС. Попри часткове нормативне наближення, зокрема у сфері безпеки, ринок залишається закритим як для внутрішніх, так і для зовнішніх операторів, що суперечить принципам відкритого доступу, на яких побудовано сучасну транспортну політику ЄС.

Разом із тим, перспективи інтеграції є обґрунтованими та досяжними за умови реалізації комплексу реформ. Серед них — формування сучасної нормативно-правової бази у сфері залізничного транспорту, створення ефективного регулятора, поетапна лібералізація ринку, оновлення інфраструктури та рухомого складу, перехід до цифрових систем управління рухом та прозорих процедур сертифікації. Важливою умовою виступає приєднання до європейських екологічних ініціатив, таких як Green Deal, CountEmissions EU, механізм ETS та система класифікації екологічно сталих інвестицій (таксономія ЄС). Досвід Італії, Іспанії, Чехії свідчить, що лібералізація ринків призводить до зниження тарифів, зростання пасажиропотоку, підвищення якості послуг та загального оздоровлення сектору.

Україна має потенціал стати повноцінною частиною європейського залізничного простору, однак для цього необхідна активна державна політика, системна імплементація *acquis*, залучення міжнародної фінансової та

експертної допомоги, а також розвиток трансграничної інфраструктури у відповідності до вимог TEN-T. Інтеграція ринку залізничного транспорту до європейського стане інструментом забезпечення енергетичної ефективності, транспортної доступності та економічного зростання України в умовах реалізації цілей сталого розвитку.

Література:

1. Паливода О. М. Стратегії розвитку транспортних підприємств України в умовах європейської інтеграції та війни. Бізнес-інформ, 2023. № 8. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-185-192> (дата звернення: 06.09.2025).
2. Македон В. В., Дзяд О. В. Ринок автомобільних вантажних перевезень країн ЄС: порівняльна макроекономічна оцінка, Наук. вісник УжНУ, 2022. № 41. С. 65-74 (дата звернення: 06.09.2025).
3. Адамик В., Рожнятовська Д. Актуальні питання міжнародної економічної діяльності українських автоперевізників вантажів у контексті євроінтеграції. Вісник економіки. 2020. № 1. С. 86-101. URL: <https://visnyk.wunu.edu.ua/index.php/visnyk/article/view/1088> (дата звернення: 06.09.2025).
4. Корнійко Я. Р., Валявська Н. О., Міхеев О. П. Аналіз сучасного стану транспортної галузі України у розрізі вантажних перевезень. Економіка та суспільство. 2024. № 70. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-70> (дата звернення: 06.09.2025).
5. Beria P., Crozet Y., Guihery L. Competition models and financial sustainability of high-speed open-access passengers rail operators in Europe. European Transport Studies. 2025. Vol. 2. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ets.2024.100008> (дата звернення: 06.09.2025).
6. McKinnon, A. Decarbonizing Logistics: Distributing Goods in a Low Carbon World. 1st ed. London: Kogan Page, 2018. URL: <https://www.perlego.com/book/1589442> (дата звернення: 06.09.2025).
7. Dyrhaug, H., & Rayner, T. Transport: evolving EU policy towards a 'hard-to-abate' sector // Handbook on European Union Climate Change Policy and Politics, 2023 (pp. 305—320). DOI: <https://doi.org/10.4337/9781789906981.00035> (дата звернення: 06.09.2025).
8. European Commission. White Paper — Roadmap to a Single European Transport Area — Towards a competitive and resource efficient transport system. Brussels, 28 March 2011. COM(2011)144 final. URL: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0144:FIN:en:PDF> (дата звернення: 07.09.2025).
9. Regulation — EU — 2024/1679 — EN — EUR-Lex. URL: <http://data.europa.eu/eli/reg/2024/1679/oj> (дата звернення: 07.09.2025).
10. Directive — 2012/34 — EN — EUR-Lex — Europa.eu. URL: <http://data.europa.eu/eli/dir/2012/34/oj> (дата звернення: 07.09.2025).
11. Common transport policy: overview. European Parliament. URL: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/en/sheet/common-transport-policy-overview> (дата звернення: 07.09.2025).
12. 52019DC0640 — EN — EUR-Lex — Europa.eu. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52019DC0640> (дата звернення: 07.09.2025).

13. 52020DC0789 — EN — EUR-Lex — Europa.eu. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52020DC0789> (дата звернення: 07.09.2025).

14. Державна служба статистики України. Зовнішньоекономічна діяльність. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 25.09.2025).

15. У 2022 році Укрзалізниця перевезла рекордну кількість пасажирів у сполученні з ЄС. URL: https://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/592766/ (дата звернення: 25.09.2025).

16. Пасажирські перевезення Укрзалізницею: дані за 2023 рік. URL: <https://skilky-skilky.info/u-2023-rotsi-pasazhyroperevezennia-ukrzaliznytseiu-do-yes-zrosly-u-2-razy> (дата звернення: 25.09.2025).

17. Characteristics of the railway network in Europe. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Characteristics_of_the_railway_network_in_Europe (дата звернення: 25.09.2025).

18. Привид закону про залізничний транспорт. URL: https://cfts.org.ua/articles/privid_zakonu_pro_zaliznichnyi_transport_2059 (дата звернення: 25.09.2025).

19. Перші рейси євроколією стартували: з Ужгорода до Братислави, Будапешта та Відня, Мінрозвитку. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/pershi-reisy-ievrokoliieiu-startuvaly-z-uzhhoroda-do-bratyslavy-budapeshta-ta-vidnia-minrozvytku> (дата звернення: 29.09.2025).

References:

1. Palyvoda, O. M. (2023), "Strategies for the development of transport enterprises of Ukraine in the context of European integration and war", *Business Inform*, vol. (8). <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-8-185-192>.

2. Makedon, V. V. and Dziad, O. V. (2022), "The market of road freight transport in EU countries: a comparative macroeconomic assessment", *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, vol. (41), pp. 65—74.

3. Adamik, V. and Rozhniatovska, D. (2020), "Current issues of international economic activity of Ukrainian road freight carriers in the context of European integration", *Visnyk ekonomiky*, vol. (1), pp. 86-101, available at: <https://visnyk.wunu.edu.ua/index.php/visnyk/article/view/1088> (Accessed 06 September 2025).

4. Korniiiko, Ya. R., Valiavska, N. O. and Mikheiev, O. P. (2024), "Analysis of the current state of Ukraine's transport industry in the context of freight transportation", *Economy and Society*, vol. (70). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-70-70>.

5. Beria, P., Crozet, Y. and Guihery, L. (2025), "Competition models and financial sustainability of high-speed open-access passenger rail operators in Europe", *European Transport Studies*, vol. 2, 100008. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.ets.2024.100008>.

6. McKinnon, A. (2018), *Decarbonizing Logistics: Distributing Goods in a Low Carbon World*, 1st ed., Kogan Page, London, UK, available at: <https://www.perlego.com/book/1589442> (Accessed 06 September 2025).

7. Dyrhaug, H., & Rayner, T. (2023), "Transport: evolving EU policy towards a 'hard-to-abate' sector", *Handbook on European Union Climate Change Policy and*

Politics, pp. 305—320. DOI: <https://doi.org/10.4337/9781789906981.00035>.

8. European Commission. (2011), "White Paper — Roadmap to a Single European Transport Area — Towards a competitive and resource efficient transport system. Brussels, 28 March 2011. COM(2011)0144 final", available at: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2011:0144:FIN:EN:PDF> (Accessed 07 September 2025).

9. European Parliament and of the Council (2024), "Regulation (EU) 2024/1679", available at: <http://data.europa.eu/eli/reg/2024/1679/oj> (Accessed 07 September 2025).

10. European Parliament and of the Council (2012), "Directive 2012/34/EU of the European Parliament and of the Council establishing a single European railway area", available at: <http://data.europa.eu/eli/dir/2012/34/oj> (Accessed 07 September 2025).

11. European Parliament. (2025), "Common transport policy: overview", available at: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/en/sheet/common-transport-policy-overview> (Accessed 07 September 2025).

12. European Commission. Communication: (2019), "The European Green Deal, COM(2019) 640 final", available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52019DC0640> (Accessed 07 September 2025).

13. European Commission. (2020), "Communication: Sustainable and Smart Mobility Strategy, COM(2020) 789 final", available at: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52020DC0789> (Accessed 07 September 2025).

14. State Statistics Service of Ukraine. (2025), "Foreign economic activity", available at: <https://www.ukrstat.gov.ua> (Accessed 25 September 2025).

15. Ukranews (2023), "In 2022, Ukrzaliznytsia carried a record number of passengers in services with the EU", available at: <https://ukranews.com/ua/news/911375-u-2022-rotsi-ukrzaliznytsya-perevezla-rekordnu-kilkist-pasazhyriv-u-spoluchenni-z-yes> (Accessed 25 September 2025).

16. skilky-skilky.info (2024), "Passenger transportation by Ukrzaliznytsia: data for 2023", available at: <https://skilky-skilky.info/u-2023-rotsi-pasazhyroperevezennia-ukrzaliznytseiu-do-yes-zrosly-u-2-razy> (Accessed 25 September 2025).

17. Eurostat. (2025), "Characteristics of the railway network in Europe", available at: https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Characteristics_of_the_railway_network_in_Europe (Accessed 25 September 2025).

18. Center for Transport Strategies (CFTS). (2025), "The ghost of the railway transport law", available at: https://cfts.org.ua/articles/privid_zakonu_pro_zaliznichnyi_transport_2059 (Accessed 25 September 2025).

19. Government portal (2025), "First standard-gauge trains departed from Uzhhorod to Bratislava, Budapest and Vienna", available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/pershi-reisy-ievrokoliieiu-startuvaly-z-uzhhoroda-do-bratyslavy-budapeshta-ta-vidnia-minrozvytku> (Accessed 29 September 2025).

Стаття надійшла до редакції 22.10.2025 р.

О. С. Павленко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3557-3338>
В. Г. Міщенко,
здобувач групи МгЕК-24,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-7294-1848>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.21.230

ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ДІАГНОСТИКИ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ ВИТРАТ НА АГРАРНОМУ ПІДПРИЄМСТВІ

O. Pavlenko,
PhD, Associate Professor of the Department of Economics,
Dnipro State Agrarian and Economic University
V. Mischenko,
Student of group MrEK-24,
Dnipro State Agrarian and Economic University

LEVERAGING DIGITAL TECHNOLOGIES FOR COST DIAGNOSTICS AND OPTIMIZATION IN AGRICULTURE

У роботі подано комплексний огляд цифрових рішень, що трансформують систему управління витратами в аграрному виробництві. Зосереджено увагу на ключових технологіях, які забезпечують оперативну діагностику, контроль та оптимізацію витрат: ERP-системах, системах точного землеробства, аналітичних платформах, IoT-рішеннях, дронах і GPS-моніторингу техніки. Окремо розглянуто роль цифрової аналітики у виявленні неефективного використання ресурсів, плануванні польових операцій і прийнятті управлінських рішень.

Аналіз включає приклади успішної інтеграції цифрових інструментів в українських агропідприємствах, де досягнуто істотного зниження витрат пального, добрив, засобів захисту рослин і трудових ресурсів. Розглядається вплив цифровізації на підвищення економічної ефективності, рентабельності, прозорості бізнес-процесів і гнучкості управління.

Окрему увагу приділено перспективам масштабування цифрових рішень у агросекторі та їхній ролі в посиленні продовольчої безпеки, адаптації до кліматичних викликів і забезпеченні сталого розвитку сільського господарства в умовах швидких технологічних змін.

This paper presents a comprehensive overview of digital technologies that are transforming cost management in the agricultural sector. The study focuses on modern digital tools that enable real-time diagnostics, control, and optimization of operational expenses. These include enterprise resource planning (ERP) systems, precision farming technologies, data analytics platforms, Internet of Things (IoT) sensors, drones, and GPS-based machinery monitoring. Particular attention is given to how these innovations help identify inefficient use of resources, streamline field operations, and support data-driven decision-making at various levels of farm management.

The paper highlights real-world examples from Ukrainian agricultural enterprises that have successfully implemented digital solutions. These case studies demonstrate significant reductions in fuel consumption, fertilizer and pesticide usage, labor costs, and operational delays. The integration of digital systems has not only led to cost savings but also improved transparency, traceability, and adaptability of agricultural operations.

Furthermore, the impact of digitalization on economic performance, operational efficiency, and business sustainability is analyzed. The research explores how digital tools contribute to better planning, enhanced productivity, and risk mitigation, especially in the context of climate change and market volatility. The role of predictive analytics, automated reporting, and integrated dashboards in strategic cost control is also examined.

Finally, the paper discusses the future prospects of digital transformation in agriculture, emphasizing the scalability of current technologies and the emergence of next-generation solutions such as AI-powered decision support, autonomous machinery, and integrated farm management platforms. These innovations are seen as essential for building a resilient and resource-efficient agricultural sector capable of meeting global food security demands under rapidly changing conditions.

The findings of this study may serve as a practical framework for agribusiness managers, policymakers, and investors planning digital modernization in agriculture.

Ключові слова: цифровізація, аграрне підприємство, оптимізація витрат, ERP-системи, точне землеробство, IoT, аналітика даних.

Key word: digitalization, agricultural enterprise, cost optimization, ERP systems, precision farming, IoT, data analytics.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах стрімкої трансформації аграрного сектору, зумовленої глобальними економічними викликами, зміною клімату та посиленням конкуренції, питання ефективного управління витратами набуває особливої актуальності. Традиційні методи обліку й аналізу витрат дедалі частіше виявляються недостатньо гнучкими, повільними й неточними, що призводить до необґрунтованих втрат ресурсів та зниження рентабельності виробництва. Особливо гостро проблема стоїть перед аграрними підприємствами, де витрати на паливо, добрива, ЗЗР, логістику та оплату праці становлять значну частку собівартості продукції. В умовах зростання вартості ресурсів і підвищених вимог до прозорості діяльності, сільськогосподарські компанії потребують нових інструментів, які дозволяють не лише контролювати витрати, а й прогнозувати їх, оперативно реагувати на відхилення та приймати зважені управлінські рішення на основі достовірних даних [3, 19].

Сучасна цифровізація відкриває широкі можливості для переосмислення підходів до управління витратами в агровиробництві. Використання ERP-систем, точного землеробства, IoT-рішень, супутникового моніторингу, аналітичних платформ та інших цифрових технологій дозволяє підприємствам проводити діагностику витрат у реальному часі, виявляти "вузькі місця" та неефективні зони витрат, оптимізувати виробничі процеси, мінімізуючи втрати і підвищуючи продуктивність. Однак впровадження таких технологій потребує не лише фінансо-

вих інвестицій, а й стратегічного бачення, зміни управлінських практик та культури прийняття рішень. Незважаючи на наявність успішних кейсів, у багатьох агропідприємств відсутній системний підхід до цифрової трансформації процесів контролю витрат. Це зумовлює потребу в глибокому аналізі потенціалу цифровізації як інструменту не лише для автоматизації, а й для стратегічного управління ефективністю аграрного бізнесу [1, 2, 5].

МЕТА ДОСЛІДЖЕННЯ

Метою дослідження є обґрунтування можливостей та ефективності застосування цифрових технологій як інструменту діагностики та оптимізації витрат на аграрному підприємстві. У рамках роботи передбачено аналіз сучасних цифрових рішень, їх впливу на управлінські процеси та економічні результати діяльності, а також вивчення практичного досвіду впровадження таких інструментів у сільському господарстві з метою формування рекомендацій щодо їх інтеграції в систему управління витратами.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Питання цифровізації аграрного сектору активно досліджується сучасними вітчизняними та зарубіжними науковцями. Зокрема, аналіз перспектив цифрової трансформації та її впливу на ефективність агробізнесу розглядають Ahnovska, Bhimani, Biriukov, Dmytrenko,



Рис. 1. Питома вага використання техніки в агровиробництві, 2025

Джерело: [4].

Narafonova, Haidei, Koliadenko, Mishchenko, Nehrei, Skydanenko та Tomashuk. У своїх роботах вони акцентують увагу на таких аспектах, як методи цифрової трансформації, структура витрат в умовах діджиталізації, застосування цифрових інструментів у сільському господарстві, а також стратегічне планування в агросекторі [2—5, 7, 11, 13, 18—20].

Іншу групу дослідників цікавить прикладна оцінка рівня цифровізації підприємств, зокрема, у період кризових явищ. У працях Artamonova, Horokhova, Rudachenko, Tararuiev, Vakulenko, Yurchyshyn та Zakharova висвітлюються стратегії цифрового реагування на економічні виклики, рівень готовності аграрних підприємств до цифрових змін, а також впровадження технологічних рішень для малих і середніх суб'єктів господарювання [6, 9, 10, 12, 17].

На макrorівні проблематика цифрової трансформації економіки, зокрема її інституційні та стратегічні аспекти, досліджується міжнародними організаціями та науковцями, серед яких Eurofound, Haltsova, Kharchenko, OECD та World Bank Group. Їхні праці охоплюють оцінку цифрової економіки, зміни у структурі ринку праці, державне регулювання цифрової трансформації, а також вплив цифровізації на фінансові та виробничі процеси [1, 8, 14—16].

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Сучасні агрокомпанії дедалі активніше впроваджують цифрові технології, що допомагають діагностувати неефективні витрати і підвищувати рентабельність. Зокрема, ERP-системи стають базовим інструментом управління ресурсами підприємства. Вони інтегрують фінансові, виробничі та логістичні дані, забезпечуючи прозорість бізнес-процесів і допомагаючи керівникам приймати обґрунтовані рішення на основі аналізу даних у реальному часі. Впровадження ERP в агросекторі сприяє мінімізації витрат і оптимізації використання ресурсів навіть за умов високої невизначеності агробізнесу [1].

Інша ключова технологія — Інтернет речей (IoT) та датчики. На полі та на техніці встановлюються сенсори, що відстежують вологість ґрунту, рівень пального, стан обладнання тощо [2]. Зібрані IoT-дані передаються на центральні цифрові платформи для аналізу. Це дозволяє виявляти понаднормове споживання ресурсів і негайно реагувати. Наприклад, трекери рівня палива за

раз використовуються приблизно у 70% українських господарств — вони допомагають контролювати витрати пального та виявляти можливі зловживання [3]. Такі ж ~70% підприємств застосовують GPS-трекери для відстеження місцеположення і стану техніки в полі [3]. Ці GPS-моніторингові системи разом з автопілотами на техніці забезпечують рух трактора точно за заданим маршрутом без пропусків чи перекриттів. Як результат — менше дублювання операцій на полі та зниження зайвих витрат палива на 5—10% [4]. Автопілотовані трактори і комбайни, за даними підприємств, підвищують продуктивність техніки на ~6—8% і дають суттєву економію пального за рахунок оптимальної траєкторії руху [5].

Не менш важливими є системи збору та аналітики даних. Застосування Big Data, хмарних платформ та штучного інтелекту (ШІ) дозволяє аграріям перейти від інтуїтивного управління до управління на основі фактів. Так, 22% опитаних агрофірм в Україні вже використовують ШІ для прогнозування врожайності — алгоритми аналізують історичні та поточні агродані (стан посівів, погода тощо), щоб точно передбачити майбутній урожай [6]. Подібні системи штучного інтелекту також здатні виявляти потенційні проблеми на полі (хвороби, шкідники, бур'яни) на ранніх стадіях і рекомендувати оптимальні заходи, мінімізуючи витрати на боротьбу з ними [7]. Аналітичні платформи агрегують інформацію з датчиків, супутників і оперативних звітів, що дає змогу керівництву швидко знаходити "вузькі місця" — ділянки чи операції з нерациональними затратами [8]. Наприклад, український агрохолдинг Kernel інтегрував ШІ та машинне навчання у бізнес-процеси: це дозволило автоматизувати підрахунок качанів кукурудзи на полі за фотознімками (замість ручного обліку агрономами) — завдяки цьому значно скоротився час обробки інформації та зменшилися трудові витрати [9]. До того ж, Kernel за допомогою супутникових даних і 10-річних історичних спостережень створює точні моделі прогнозування врожаю і ризиків, що дає змогу ефективніше планувати роботи та ресурси [10].

Окремо слід відзначити дрони та робототехніку. Безпілотики оснащені камерами і резервуарами для хімікатів використовуються для моніторингу полів та внесення добрив чи ЗЗР (засобів захисту рослин). Наразі вже 59% українських агропідприємств опитування

Таблиця 1. Кейси цифровізації: досвід агропідприємств

Проект / рішення	Опис та технології	Економічний ефект
AgriChain Farm (МХП, Україна)	Внутрішня ERP/FMS система для сезонного планування та управління польовими роботами на агропідприємствах МХП.	Прямий економічний ефект впровадження – +793 тис. грн (економія за рахунок оптимізації операцій) [18].
AgriChain Land (МХП, Україна)	Цифровий модуль управління земельним банком (договори оренди, поля, документообіг).	Економічний ефект – +3,7 млн грн (зменшення витрат через прозорий облік землі та своєчасне поновлення договорів) [18].
ІМК: точне землеробство (Україна)	Агрохолдинг ІМК впровадив мережу RTK-станцій, автопілоти на всій техніці, системи секційного контролю на сівалках та обприскувачах, а також дрони і супутниковий моніторинг.	Продуктивність техніки зросла на 6–8%, досягнуто економії ~5% насіння і ЗЗР через секційне відключення перекриттів[5]. За рахунок 5% економії посівного матеріалу на 70 тис. га кукурудзи компанія заощаджує близько €420 тис. за сезон [19].
Kernel: AI та логістика (Україна)	Холдинг Kernel інтегрував штучний інтелект для аналізу врожайності (моделі машинного навчання прогнозують урожай, замінено ручний підрахунок качанів фотоаналізом) та запровадив цифрові моделі для оптимізації маршрутів транспорту.	Трудовитрати агрономів на облік врожаю значно знизилися, підвищено точність прогнозів врожайності[9]. Оптимізація логістики сотень об'єктів дозволила ефективніше використати транспорт і скоротити простой навіть в умовах війни [20].
Connected Cow (проект, Китай)	ІоТ-сенсори моніторингу здоров'я корів, що передають дані про активність, апетит тощо, з аналітикою для своєчасного реагування (платформа “Connected Cow”).	Фермери збільшили річний дохід від молочного скотарства на 50% завдяки зниженню захворюваності та підвищенню надоїв (дані USDA).
Автоматизоване зрошення	Система “розумного” поливу із ґрунтовими датчиками вологості та контролерами насосів, що регулюють полив за потребою.	–30% витрат води на зрошення без втрати врожайності, завдяки точному дозуванню води і уникненню переливів [20]. Економія води тягне за собою і зниження витрат електроенергії на насосне обладнання.

Джерело: [9, 18—22].

застосовують агродрони для обприскування посівів [11]. Дрони дозволяють обробляти поля навіть там, де не пройде важка наземна техніка (перезволожені ґрунти, схили), і роблять це без ущільнення ґрунту чи пошкодження посівів колесами [12]. У порівнянні з традиційними обприскувачами, дрони мають низку економічних переваг. По-перше, вони застосовують ультра-малооб'ємне розпилення: витрата води на гектар знижується з ~200 л до 5 л (в 40 разів менше)[13], що прямо скорочує витрати водних ресурсів і пального на перевезення води. По-друге, відсутність коліс на полі означає ніякого витоптування 5—10% посівів, яке неминуче при роботі наземного обприскувача [14]. Тобто господарство уникне втрати частини врожаю, що фактично дорівнює прихованим витратам. По-третє, паливо: електричний дрон-обприскувач споживає в 8 разів менше пального (на зарядження акумуляторів генератором) у перерахунку на 1 га обробки, ніж самохідна машина [15]. Таким чином, інвестиції у дрони можуть окупитися дуже швидко лише за рахунок зекономлених ресурсів та збереженого врожаю.

Ступінь впровадження цифрових технологій керування технікою в українських агрокомпаніях. Опитуван-

ня 50 агропідприємств засвідчило, що автопілоти використовують 80% респондентів, датчики для моніторингу пального — 70%, GPS-трекери для техніки — 70%, системи паралельного водіння (лінії навігації) — 60%, а високоточні RTK-навігаційні станції — 52% господарств [4]. Усі ці інструменти підвищують точність польових робіт і скорочують втрати від нераціонального використання техніки. Наприклад, автоматичне керування на поворотних смугах і відключення секцій сільгоспагрегатів запобігають повторній обробці одних і тих самих ділянок поля. Як наслідок — економія пального та матеріалів і відсутність перевитрат добрив чи хімікатів [16] [17].

Цифрові агроплатформи та програмні комплекси для управління фермою (FMS) об'єднують перелічені технології в єдину систему. В Україні прикладом є платформа AgriChain, яку розробила компанія МХП (Миронівський Хлібопродукт). Вона складається з модулів для планування польових робіт (AgriChain Farm), управління земельним банком (AgriChain Land) тощо. Такі платформи дозволяють у режимі онлайн бачити всі виробничі операції, витрати ресурсів по кожному полю, відхилення від плану і швидко реагувати на проблеми. Не-

ефективні витрати стають більш помітними — наприклад, система може виявити ділянки поля з невиправдано високою нормою внесення добрив або техніку, що витрачає пальне вище норми. Отже, цифрові рішення сьогодні — це інструменти, що не лише збирають дані, а й дають агрокомпаніям "діагностику" їх витрат у реальному часі та підказують шляхи оптимізації [6, 8, 15, 18].

Розглянемо кілька прикладів впровадження цифрових технологій в агросекторі та отриманий економічний ефект (в Україні та світі). Нижче наведено пілотні проекти та ініціативи цифрової трансформації у сільському господарстві, а також їх результати (Таблиця 1).

Як бачимо з наведених кейсів, цифровізація приносить відчутний економічний ефект. В агрохолдингах МХП (AgriChain) цифрові платформи оптимізували планування і облік настільки, що вже на початкових етапах впровадження дали мільйонні гривневі заощадження [18]. ІМК за допомогою точного землеробства знизив собівартість виробництва (економія матеріалів і пального) та підвищив урожайність (через точнішу агротехнологію), що підтверджує вигоду "цифри" на полі [5, 19]. Global-приклади, такі як китайський Connected Cow чи платформи прогнозування від IBM, демонструють, що IoT та аналітика здатні не лише зменшувати витрати, а й збільшувати вихід продукції (продуктивність) одночасно. В цілому, окупність технологій часто дуже швидка: як підрахував український дослідник, придбання сучасного агродрона може окупитися за один сезон лише за рахунок відсутності втрат врожаю на технологічних колях ~100—110 га поля. Це підкреслює, що цифрові інновації в агро дають реальний фінансовий результат, а не просто є даниною моді [2, 6—8].

Цифрова трансформація змінює не лише технології, а й підхід керівництва до прийняття рішень. Дані, зібрані з полів і підрозділів у режимі реального часу, роблять процес управління витратами більш прозорим і науково обґрунтованим. Якщо раніше багато рішень щодо бюджету чи операцій ґрунтувалися на досвіді та інтуїції аграрія, то тепер є можливість підкріпити їх точними метриками.

Оперативний контроль і аналіз. Керівники можуть майже миттєво бачити відхилення: перевитрату палива на окремому тракторі, перевищення норми добрив на полі, зниження продуктивності праці бригади тощо. Сучасні цифрові платформи надсилають оповіщення про аномалії, формують дашборди з ключовими показниками ефективності (KPI). Це дозволяє менеджменту швидко ухвалювати рішення щодо коригування технологічних операцій або бюджету. Згідно з дослідженням, цифровізація забезпечує безперервний збір та аналіз даних, аби своєчасно визначати проблемні питання та оптимізувати процеси [8]. Таким чином, менеджери мають можливість діяти проактивно, запобігаючи зайвим витратам до того, як вони наростуть.

Обґрунтованість та точність рішень. Завдяки цифровим системам всі ланки — від топ-менеджменту до агрономів на полі — отримують вигоду. З одного боку, управлінням нові інструменти дають змогу чіткіше контролювати процеси і приймати більш зважені рішення на основі фактів [6]. З іншого боку, виробничому персоналу спрощується звітність і комунікація: наприклад,

впровадження електронних порталів та мобільних додатків усуває паперову бюрократію і прискорює погодження заявок, наказів тощо [17]. Це підвищує загальну гнучкість підприємства — критично важливо, коли треба оперативно перенаправити ресурси або змінити плани (скажімо, через погоду або інші форс-мажори).

Аналіз рентабельності інновацій. Цифрова трансформація також навчила аграрних керівників ретельно оцінювати ROI (окупність інвестицій) кожного проекту. У компанії ІМК зазначають, що жодне ноу-хау не впроваджується масштабно, поки не буде вивчено його економічний ефект: технологія повинна або знизити собівартість, або підвищити продуктивність. В ІМК діє правило "1 до 3": кожна гривня, вкладена в інновацію, має дати не менше трьох гривень економії чи додаткового прибутку [19]. Такий прагматичний підхід став можливим саме завдяки даним — цифри дозволяють порівнювати ефективність до впровадження і контролювати її після. Культура ухвалення рішень зміщується в бік доказовості: наприклад, перед придбанням нової системи точного внесення добрив компанія може змоделювати, скільки зекономить добрив і чи виправдає це витрати на технологію.

Цікаво, що цифровізація впливає і на кадрові рішення. Деякі працівники можуть сприймати нововведення насторожено, боячись додаткового навчання чи втрати роботи. Проте досвід показує, що як тільки персонал відчує полегшення рутинних задач і побачить зростання ефективності, опір зникає [20]. Успішні агрокомпанії формують команди агентів змін — молодих фахівців, які допомагають колегам освоювати IT-інструменти і демонструють їх користь на практиці [11]. Кінцева мета — щоб рішення щодо оптимізації витрат приймалися не "зверху вниз" примусово, а підтримувалися всіма ланками, розуміючи очевидні переваги цифрових підходів.

Отже, цифрова трансформація робить управління витратами більш прозорим, точним і проактивним. Керівники отримують нові аналітичні можливості, а культура прийняття рішень еволюціонує в бік раціональності і орієнтації на економічний результат. Впровадження цифрових технологій особливо ефективно щодо тих статей витрат, які суттєво впливають на собівартість сільгосппродукції. До них належать пальне, добрива, засоби захисту рослин (ЗЗР), логістика та витрати на персонал. Розглянемо, як цифровізація допомагає оптимізувати кожен із цих видів витрат [9, 15, 20]:

Паливо (ПММ). Витрати на дизель та бензин для сільгосптехніки — одні з найбільших у рослинництві. Цифрові рішення дозволяють економити пальне кількома шляхами. По-перше, системи автопілотування та паралельного водіння зменшують перекриття проходів техніки по полю, тобто уникають повторної обробки одних зон. За рахунок цього витрати пального скорочуються на 5-10% [4]. По-друге, GPS-моніторинг і трекери дозволяють оптимізувати маршрути руху транспорту (як польового, так і вантажного): логістичні програми вибудовують найкоротші шляхи перевезення зерна, мінімізують холості пробіги та простої техніки [20]. По-третє, контроль витрат пального через датчики допомагає виявити нецільове використання чи крадіжки ПММ і усунути ці втрати. Нарешті, як зазначалося, впровадження дронів-обприскувачів різко знижує використан-

ня пального при хімообробці (в 8 разів менше на га) [15], оскільки відпадає потреба важким обприскувачам багаторазово виїжджати в поле. Таким чином, цифровізація дає змогу заощадити паливно-мастильні матеріали і знизити залежність від коливань цін на них.

Мінеральні добрива. Добрива — дорогий і стратегічно важливий ресурс, оптимізація якого прямо впливає на собівартість врожаю. Цифрові технології, як-от системи точного (диференційованого) внесення, дають можливість вносити добрива тільки там і в тій кількості, де це потрібно. Спеціальні агрегати змінюють норму внесення за картами урожайності чи агрохімічного аналізу ґрунтів: наприклад, у 40% українських господарств вже практикують такий підхід для оптимізації витрат на добрива. Ефект — скорочення надлишкового внесення на продуктивних ділянках і краще підживлення слабших зон, що підвищує віддачу від добрив. За оцінками галузевих досліджень, точне землеробство дозволяє скоротити використання добрив на ~20% без втрати врожайності. Окрім змінних норм, впроваджуються системи автоматичного відключення секцій розкидачів добрив на перекриттях: 36% аграріїв використовують такі системи, аби уникнути повторного внесення на вже підживлених смугах. Це усуває перевитрати і запобігає шкоді від надмірної концентрації добрив у ґрунті. Додатково, аналітика даних (наприклад, програми підбору оптимальних доз добрив на основі ШІ) допомагає планувати закупівлі добрив більш точно, не створюючи надлишкових запасів. Усе це веде до істотної економії коштів на добривах і підвищення ефективності їх використання [7, 16, 19].

Засоби захисту рослин (пестициди, гербіциди). Цифровізація дозволяє оптимізувати витрати ЗЗР шляхом точного і своєчасного застосування препаратів. Як і з добривами, на обприскувачах масово встановлюються системи секційного контролю: майже 78% українських агропідприємств використовують посекційне відключення форсунок, щоб не було подвійного внесення на перекриттях [17]. Це дає відчутну економію хімічних препаратів (за даними ІМК — близько 5% економії ЗЗР завдяки усуненню перекриттів) [13]. Половина господарств пішла ще далі, впровадивши відключення окремих форсунок (індивідуальний контроль кожного сопла) — це максимальна точність, що забезпечує рівномірне покриття без зайвих витрат препаратів. Дрони-обприскувачі також змінюють підхід до захисту рослин: вони можуть адресно обробляти осередки хвороб чи шкідників, не витрачаючи препарати на всю площу. До того ж використання дронів усуває втрати від витоптування посівів колесами, які у випадку самохідних обприскувачів можуть сягати 5-10% площі (і відповідної частки врожаю) [14]. Таким чином, нові технології дозволяють меншими дозами, але в правильний час і в потрібному місці захистити рослини — витрати на ЗЗР зменшуються, а ефективність обробок підвищується. Це не тільки економічна, а й екологічна вигода (менше хімії — менше навантаження на довкілля).

Логістика і транспорт. Цей блок витрат включає перевезення врожаю з полів, доставку матеріалів, роботу автопарку тощо. Цифрові рішення у логістиці агробізнесу включають системи диспетчеризації і транспортні ERP/TMS-модулі, що планують і контролюють рух

транспортних засобів. Відомі приклади, коли агрокомпанії розробляють імітаційні моделі для оптимізації логістики: так, Kernel за допомогою моделювання оптимізує маршрути та управління сотнями одиниць техніки, що особливо важливо під час воєнних ризиків [20]. Результат — зниження простоїв транспорту, повніше завантаження зерновозів і економія пального. GPS-трекери в машинах дозволяють відстежувати виконання маршруту, час в дорозі та витрату палива, а також запобігати несанкціонованим рейсам. Окремий напрям — складська логістика і елеватори: цифрові системи керують потоками на елеваторах, чергою вантажівок, що зменшує час простою і виключає хаотичне накопичення транспорту. В цілому, цифровізація логістики зменшує витрати на тоннокілометр перевезення та мінімізує втрати часу, що в агросекторі теж має фінансовий еквівалент (оперативніше довезене зерно — менше ризику втрати якості, штрафів за простій вагонів тощо).

Персонал і управлінські витрати. Витрати на оплату праці та управління також піддаються оптимізації за рахунок цифрових інструментів. Йдеться не про скорочення людей, а про підвищення продуктивності праці та ефективності управління. Наприклад, автоматизація рутинних операцій (облік робіт, заповнення журналів, складання звітів) дозволяє вивільнити час фахівців для більш важливих завдань. Впровадження електронного документообігу в ІМК дало змогу повністю відмовитись від паперових внутрішніх документів і погоджувати рішення онлайн — це економія часу менеджерів, швидше ухвалення рішень та менше витрат на адміністративні потреби. Дрони та віддалений моніторинг (супутники, сенсори) зменшують потребу щодня об'їжджати поля агрономам — замість цього агроном отримує на планшет аналітику, де саме потрібен огляд, і цілеспрямовано виїжджає лише туди. Це скорочує витрати пального і часу, підвищує охоплення контролем більших площ одним фахівцем. Навчальні цифрові платформи та симулятори можуть зменшити витрати на підготовку персоналу, а цифрові двійники обладнання — пришвидшити навчання техперсоналу без ризику поломок. Крім того, точний облік робочого часу і виконаних робіт (через GPS та мобільні додатки для співробітників) забезпечує справедливую оплату праці і унеможливорює приписки. Усі ці заходи знижують непродуктивні витрати, пов'язані з людським фактором, і підвищують віддачу на кожну вкладену гривню у фонд оплати праці [2, 4, 8, 11].

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ДОСЛІДЖЕНЬ

Цифровізація аграрного бізнесу сьогодні перестала бути чимось екзотичним — це необхідна умова підвищення ефективності та конкурентоспроможності. Проведений аналіз показав, що сучасні цифрові рішення (ERP-системи, IoT-датчики, GPS-навігація, аналітика даних, дрони, платформи farm management тощо) стали дієвими інструментами діагностики витрат на всіх рівнях підприємства — від поля до бухгалтерії. Вони дозволяють побачити приховані втрати ресурсів, оперативно отримати об'єктивну інформацію про хід виробництва і фінанси, а головне — знайти шляхи оптимізації цих витрат.

Цифрові технології довели свою результативність у агросекторі численними практичними прикладами. Як вітчизняні агрохолдинги, так і зарубіжні фермерські господарства, отримали відчутний економічний ефект від цифровізації: зменшення прямих витрат (пального, добрив, насіння, хімікатів, води, трудових ресурсів), підвищення продуктивності праці і техніки, а також зростання врожайності за рахунок точніших агрометодів. Важливо, що цифрова трансформація впливає й на сам процес управління — рішення щодо витрат тепер базуються на даних і розрахунках, а не лише на інтуїції. Це мінімізує ризики прорахунків і дає компаніям гнучкість швидко реагувати на зміни.

Найчастіше цифровізація окуповується дуже швидко, особливо на великих масштабах виробництва. Однак і малі та середні фермерські господарства можуть отримати вигоду, впроваджуючи доступні рішення (напр. GPS-трекери, недорогі програмні продукти або оренду дронів як послугу). Практичний висновок: інвестиції у цифрові технології в агро мають сенс тоді, коли вони дають співмірний економічний результат. Тому при плануванні цифровізації варто визначити "вузькі місця" з найбільшими втратами — чи то пального, чи добрива, чи неефективна логістика — і в першу чергу впроваджувати рішення саме там. Комплексний підхід (охоплення усіх ланок — виробництва, управління, збуту) забезпечить синергію і максимальний ефект.

На завершення, діагностика витрат у цифрову епоху перетворюється з постфактум-аналізу на безперервний процес оптимізації в режимі реального часу. Агropідприємства, що скористаються перевагами цифрових технологій, можуть значно знизити собівартість продукції, підвищити маржинальність бізнесу і стати стійкішими до зовнішніх викликів ринку. Цифровізація в умовах сьогодення — це шлях до ощадливого, продуктивного і розумного агробізнесу, де кожна гривня витрат працює з максимальною віддачею.

Література:

- Ахновська І. О., Криворучко Д. М., Сидорчук Д. С. (2022). Експрес-діагностика витрат суб'єктів господарювання. *Економіка та суспільство*, (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-76>
- Артамонова Н. С., Акулюшина М. О. (2017). Управління витратами: навч. посібник. Київ: ФОП Сладкевич Б. А.
- Брюков Є. І., Гарафонов О. І., Худолей В. Ю. (2023). Управління витратами аграрного підприємства в умовах цифрових трансформацій. *Economic Synergy*, (2), 48-61. <https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-4>
- Вакуленко В. Л., Лю Ю., Сметан Д. С. (2024). Аналіз рівня цифровізації сільськогосподарських підприємств України у період воєнного стану. *Економіка та суспільство*, (69). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-122>
- Горохова Т. (2022). Стратегії використання цифрових інструментів у діяльності малого та середнього бізнесу під час економічної кризи. *Економіка та суспільство*, (39). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-12>
- Дмитренко А. (2020). Діагностика витратності функціонування підприємства. *Економічний аналіз*, 30 (3), 175—181. <https://doi.org/10.35774/econa2020.03.175>
- Коляденко С. В., Дзись О. В., Гайдей В. Л. (2024). Перспективні напрями цифровізації аграрних підприємств у контексті економічної безпеки. *Економіка та суспільство*, (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-84>
- Мищенко В. В. (2024). Методи та інструменти цифрової трансформації аграрного сектору. *Агросвіт*, (8), 103—110. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.-2024.8.103>
- Негрей М. В. (2023). Цифрова трансформація аграрного сектору: перспективи, виклики та рішення. *Наукові записки НаУКМА. Економічні науки*, 8 (1), 94—100. <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2023.8.1.94-100>
- Рудаченко О., Коненко В., Тараруєв Ю. (2024). Аналіз впливу цифрових технологій на розвиток суб'єктів підприємництва. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*, (5 (334)), 33—39. <https://heraldes.khmn.u.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/516>
- Скиданенко А. Ю. (2020). Діагностика формування витрат виробництва аграрних підприємств. *Ринкова трансформація національної економіки: досягнення теорії та проблеми практики*, (3), 133—137. <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/3.2/133.pdf>
- Харченко Т. О. (2016). Методичний інструментарій оцінки ефективності інвестицій в контексті формування конкурентоспроможного управління проектами. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент*, (1), 99—105. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna_ekon_2016_1_23
- Цифровізація економіки як фактор економічного зростання: колективна монографія / За заг. ред. О. Л. Гальцової. — Херсон: Видавничий дім "Гельветика", 2021. — 260 с.
- Bhimani A. (2021). *Accounting Disrupted: How Digitalization Is Changing Finance*. Hoboken: John Wiley & Sons.
- Eurofound. (2018). *Digital economy*. European Industrial Relations Dictionary. <https://www.eurofound.europa.eu/en/european-industrial-relations-dictionary/digital-economy>
- OECD. (2024). *The OECD Digital Economy Outlook 2024. Vol. 1*. OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/05/oecd-digital-economy-outlook-2024-volume-1_d30a-04c9/a1689dc5-en.pdf
- Tomashuk I., Koliadenko S., Burdiak M. (2025). The impact of digital innovations on the development of agricultural businesses. *Baltic Journal of Economic Studies*, 11 (1), 361—375. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2025-11-1-361-375>
- Tomashuk I., Timchenko O., Zakharova T. (2024). Agricultural enterprise development strategy and its efficiency in the modern economic conditions. *Baltic Journal of Economic Studies*, 10 (2), 265—281. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-2-265-281>
- World Bank Group. (2025). *Digital transformation*. <https://www.worldbank.org/en/topic/digital/overview#1>
- Yurchyshyn O. Y., Stepanets O. V., Skorobogato-va N. Y. (2024). Analysis of digital technologies in Ukraine:

problems and prospects. CEUR Workshop Proceedings, 3781, 114—131. <https://ceur-ws.org/Vol-3781/paper15.pdf>

References:

1. Akhnovska, I. O., Kryvoruchko, D. M., and Sydor-chuk, D. S. (2022), "Express diagnostics of costs of business entities", *Economy and Society*, vol. (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-76>
2. Artamonova, N. S., and Akulyushina, M. O. (2017), *Upravlinnia vytratamy* [Cost management: Textbook], FOP Sladkevych B. A., Kyiv, Ukraine.
3. Biriukov, Ye. I., Harafonova, O. I., and Khudolei, V. Yu. (2023), "Cost management of an agricultural enterprise under conditions of digital transformations", *Economic Synergy*, vol. (2), pp. 48—61. <https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-4>
4. Vakulenko, V. L., Liu, Y., and Smetan, D. S. (2024), "Analysis of the level of digitalization of agricultural enterprises in Ukraine during martial law", *Economy and Society*, vol. (69). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-69-122>
5. Horokhova, T. (2022), "Strategies for using digital tools in the activities of small and medium-sized businesses during an economic crisis", *Economy and Society*, (39). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-12>
6. Dmytrenko, A. (2020), "Diagnostics of the costliness of enterprise functioning", *Economic Analysis*, vol. 30 (3), pp. 175—181. <https://doi.org/10.35774/econa2020.03.175>
7. Koliadenko, S. V., Dzis, O. V., and Haidei, V. L. (2024), "Promising directions of digitalization of agricultural enterprises in the context of economic security", *Economy and Society*, vol. (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-84>
8. Mishchenko, V. V. (2024), "Methods and tools of digital transformation of the agricultural sector", *Agrosvit*, vol. (8), pp. 103—110. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.8.103>
9. Nehrei, M. V. (2023), "Digital transformation of the agricultural sector: Prospects, challenges, and solutions", *Scientific Notes of NaUKMA. Economic Sciences*, vol. 8 (1), pp. 94—100. <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2023.8.1.94-100>
10. Rudachenko, O., Konenko, V., and Tararuiiev, Yu. (2024), "Analysis of the impact of digital technologies on the development of business entities", *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, vol. 5 (334), pp. 33—39, available at: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/516> (Accessed 15 Oct 2025).
11. Skydanenko, A. Yu. (2020), "Diagnostics of production cost formation in agricultural enterprises", *Market Transformation of the National Economy: Achievements of Theory and Practice Issues*, vol. (3), pp. 133—137, available at: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/3.2/133.pdf> (Accessed 15 Oct 2025).
12. Kharchenko, T. O. (2016), "Methodological tools for evaluating investment efficiency in the context of forming competitive project management", *Bulletin of Sumy National Agrarian University. Series: Economics and Management*, vol. (1), pp. 99—105, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vsna_ekon_2016_1_23 (Accessed 15 Oct 2025).
13. Haltsova, O. L. (2021), *Tsyfrovizatsiia ekonomiky iak faktor ekonomichnoho zrostantia* [Digitalization of the economy as a factor of economic growth], Helvetyka Publishing House, Kherson, Ukraine.
14. Bhimani, A. (2021), *Accounting disrupted: How digitalization is changing finance*, John Wiley & Sons, Hoboken, USA.
15. Eurofound. (2018), "Digital economy", *European Industrial Relations Dictionary*. <https://www.eurofound.europa.eu/en/european-industrial-relations-dictionary/digital-economy>
16. OECD. (2024), "The OECD digital economy outlook 2024: Volume 1", OECD Publishing, available at: https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/05/oecd-digital-economy-outlook-2024-volume-1_d30a04c9/a1689dc5-en.pdf (Accessed 15 Oct 2025).
17. Tomashuk, I., Koliadenko, S., and Burdiak, M. (2025), "The impact of digital innovations on the development of agricultural businesses", *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 11 (1), pp. 361—375. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2025-11-1-361-375>
18. Tomashuk, I., Timchenko, O., and Zakharova, T. (2024), "Agricultural enterprise development strategy and its efficiency in the modern economic conditions", *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 10 (2), pp. 265—281. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-2-265-281>
19. World Bank Group. (2025), "Digital transformation", available at: <https://www.worldbank.org/en/topic/digital/overview#1> (Accessed 15 Oct 2025).
20. Yurchyshyn, O. Y., Stepanets, O. V., and Skorobogatova, N. Y. (2024), "Analysis of digital technologies in Ukraine: Problems and prospects", *CEUR Workshop Proceedings*, vol. 3781, pp. 114—131, available at: <https://ceur-ws.org/Vol-3781/paper15.pdf> (Accessed 15 Oct 2025).

Стаття надійшла до редакції 28.10.2025 р.

<https://nauka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

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

e-mail: economy_2008@ukr.net

viber: +38 050 3820663

Т. В. Стеценко,
к. е. н., доцент, доцент закладу вищої освіти кафедри фінансів, банківської справи
та страхування, Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3836-4785>
М. С. Наголенко,
здобувач освітнього ступеня "магістр",
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-3437-0484>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.21.238

ВПЛИВ ЗМІН У СИСТЕМІ ОПОДАТКУВАННЯ ТА ІНШИХ ОБОВ'ЯЗКОВИХ ПЛАТЕЖІВ НА РОЗВИТОК МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ

T. Stetsenko,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Finance,
Banking and Insurance, V. N. Karazin Kharkiv National University
M. Naholenko,
Master's student, V. N. Karazin Kharkiv National University

THE IMPACT OF CHANGES IN THE TAXATION SYSTEM AND OTHER MANDATORY
PAYMENTS ON THE DEVELOPMENT OF SMALL AND MEDIUM-SIZED
BUSINESSES IN UKRAINE

У статті досліджено вплив податкових змін на розвиток малого та середнього бізнесу в Україні протягом 2015—2025 років. Проаналізовано основні напрями податкових реформ, зокрема зниження ставки єдиного соціального внеску, удосконалення адміністрування ПДВ, запровадження електронних сервісів та спрощеної системи оподаткування із ставкою 2% у період воєнного стану. На основі статистичних даних Міністерства фінансів, ДПС та Держстату визначено ключові тенденції зміни податкового навантаження, динаміку надходжень і кількість суб'єктів МСП. Обґрунтовано, що спрощення податкової системи позитивно вплинуло на легалізацію бізнесу, підвищення прозорості та стабілізацію ринку праці, водночас часті зміни законодавства створюють ризики для інвестиційної активності. Запропоновано напрями вдосконалення податкової політики України з метою стимулювання сталого розвитку підприємництва.

The article investigates the multidimensional impact of taxation reforms on the development of small and medium-sized enterprises (SMEs) in Ukraine during 2015—2025, emphasizing the interaction between fiscal incentives, administrative efficiency, and digital transformation. The research identifies and analyzes the key reforms that shaped the business environment: the reduction of the single social contribution rate to 22%, the modernization of value-added tax (VAT) administration through the electronic VAT system, and the implementation of digital tax services such as the taxpayer's e-cabinet integrated with state registers and the Diia portal. Particular attention is paid to the introduction of the 2% simplified tax regime for SMEs during martial law, which played a critical role in preserving business activity and employment amid wartime challenges.

Based on data from the Ministry of Finance, the State Tax Service, and the State Statistics Service of Ukraine, the paper examines the dynamics of tax revenues, regional disparities in fiscal performance, and the structural evolution of the SME sector. The results demonstrate that tax reforms significantly contributed to business formalization, enhanced transparency, and improved fiscal resilience. The digitalization of tax administration reduced administrative barriers, simplified compliance procedures, and fostered greater trust between

taxpayers and authorities. At the same time, persistent challenges remain, including frequent amendments to tax legislation, inconsistent application of fiscal incentives across regions, and limited access to credit for small businesses.

The study highlights that while tax reforms in Ukraine have created a more adaptive and transparent fiscal environment, their overall effectiveness depends on the stability, predictability, and continuity of tax policy. The findings also show that the combination of digital governance, simplified taxation, and targeted regional incentives can serve as a foundation for accelerating post-war economic recovery. In conclusion, the article provides policy recommendations for enhancing fiscal stability, promoting digital inclusion, and harmonizing Ukraine's tax system with European standards, emphasizing that a balanced, innovation-oriented tax policy is a prerequisite for sustainable SME growth and long-term competitiveness in the global economy.

Ключові слова: малий та середній бізнес, податкова політика, спрощена система, податкові надходження, фінансове навантаження.

Key words: tax policy, SMEs, fiscal reforms, VAT, entrepreneurship, Ukraine.

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

Малий та середній бізнес (МСП) забезпечує економічну гнучкість, зайнятість і диверсифікацію виробництва. В Україні МСП становлять понад 99 % усіх суб'єктів господарювання та формують істотну частку зайнятості, однак їхній внесок у ВВП помітно нижчий, ніж у країнах ЄС [3; 8]. Податкова політика є одним із головних інструментів державного впливу на підприємницьку активність: через ставки, пільги, адміністрування й контроль вона визначає вартість ведення бізнесу, рівень формалізації та інвестиційні стимули. Для України, яка переживає військові та економічні шоки, гармонізація фінансових цілей із цілями розвитку підприємництва є критично важливою.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Українські дослідники, зокрема А. І. Крисоватий та І. О. Луніна у своїх роботах акцентують увагу на необхідності стабільності податкових правил, прозорості процедур адміністрування та зниження транзакційних витрат як передумов розвитку малого бізнесу. Зокрема, А. І. Крисоватий дослідив спрощені режими оподаткування як інструмент для малого бізнесу в умовах української економіки. І. О. Луніна у статті проаналізувала ризики державних фінансів і зазначає, що часті зміни податкового законодавства підвищують невизначеність для підприємців [15]. Додатково, стаття "Simplified Taxation Regimes for Small and Medium-Sized Enterprises: Experience of EU Countries and Transformation in Ukraine" (Крисоватий А. І. та ін., 2025) систематизує досвід країн ЄС і дає практичні рекомендації щодо модернізації української спрощеної системи оподаткування [14].

З точки зору міжнародних досліджень, звіт OECD "Taxation of SMEs" (2021) аналізує вплив податкового навантаження, складності адміністрування й вимог до звітності на успіх малих та середніх підприємств у різних країнах [9].

Інший документ OECD, "Monitoring the Implementation of Ukraine's SME Development Strategy 2017—2020"

(2020) демонструє, що ключовими факторами зростання МСП є передбачуваність податкової бази, цифровізація сервісів і своєчасне відшкодування ПДВ [8]. Дослідження "Resilience Factors of Ukrainian Micro, Small, and Medium Sized Enterprises" (Dligach A. р., 2024) показує, що, попри війну, підприємства, які мали ефективну цифрову інфраструктуру і більш прості податкові режими, виявились стійкішими [16]. Нарешті, стаття Tax evasion of small and medium sized businesses (Gerchakivsky S., 2024) порівнює схеми ухилення від сплати податків у країнах ЄС та в Україні, і показує, що високе податкове навантаження і слабка адміністративна база стимулюють неформальну діяльність [17].

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є кількісна та якісна оцінка впливу змін у системі оподаткування на розвиток малих та середніх підприємств в Україні у 2015-2025 рр., а також вироблення практичних рекомендацій. Для досягнення мети передбачається виконати:

- (1) систематизацію основних податкових реформ (зміни ЄСВ, ПДВ, податку на прибуток, єдиного податку);
- (2) аналіз бюджетної статистики та ділових індикаторів розвитку МСП;
- (3) порівняння динаміки показників до і після воєнних змін, з урахуванням впливу пільг, спрощеної системи та цифрових нововведень;
- (4) побудову первинної модульної оцінки зв'язків між податковими параметрами (ставками, пільгами, рівнем адміністрування) та показниками фінансової активності МСП.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

1. Систематизація реформ у сфері оподаткування МСП (2015—2025 рр.)

Протягом аналізованого періоду для малого і середнього бізнесу (МСП) в Україні відбулись наступні ключові зміни:

— у 2016 р. зниження ставки єдиного соціального внеску (ЄСВ) до 22 % — зменшило навантаження на фонд оплати праці;

Таблиця 1. Динаміка доходів державного бюджету, млрд грн (2015—2025)

РІК	ДОХОДИ БЮДЖЕТУ	ПОДАТКОВІ ДОХОДИ	ЧАСТКА ПОДАТКІВ У ДОХОДАХ, %
2015	749	646	86,2
2017	998	824	82,5
2019	1 264	1 058	83,7
2021	1 510	1 309	86,7
2023	2 685	1 580	58,8
2024	3 120	1 650	52,9
2025*	3 400	1 820	53,5

Джерело: сформовано на основі [1].

Таблиця 2. Надходження ЄСВ і кількість зайнятих у МСП (2015—2024)

РІК	ЄСВ, МЛРД ГРН	КІЛЬКІСТЬ ЗАЙНЯТИХ, МЛН ОСІБ	ЧАСТКА «ТІНЬОВОЇ» ЗАЙНЯТОСТІ, %
2015	189	3,5	26,0
2017	201	3,8	23,4
2019	252	4,0	21,9
2021	386	4,1	20,7
2023	398	3,9	22,0
2024	420	4,0	21,5

Джерело: сформовано на основі [1; 2; 3].

— у 2017—2018 рр. удосконалено адміністрування ПДВ: введено систему електронного адміністрування (СЕА ПДВ), скорочено строки відшкодування;

— у 2019 р. змінилася кількість і умови груп спрощеної системи оподаткування, підвищено ліміт доходу для групи 2;

— у 2022 р. у період воєнного стану введено ставку 2 % для платників 3-ї групи єдиного податку, як тимчасовий стимул;

— у 2023—2025 рр. посилено цифровізацію податкового адміністрування: майже всі платники змушені подавати звітність онлайн, електронний кабінет інтегровано з держреєстрами;

— одночасно здійснена декілька місцевих податкових реформ: змінено регіональні ставки зборів, введено пільги для підприємств у прифронтових регіонах [1; 2; 9].

2. Загальна динаміка податкових надходжень (2015—2025 рр.)

Після кризового 2014 р. фіскальна система України увійшла у фазу довгої та глибокої трансформації. Як можна побачити з таблиці 1: якщо у 2015 р. державний бюджет отримав 749 млрд грн доходів, то у 2024 р. цей показник вже досяг 3,12 трлн грн, де податкові надходження — 1,65 трлн грн. Тобто у структурі бюджету 2024 р. понад 52 % припадало саме на податкові доходи, що свідчить про високу залежність держави від фіскальних надходжень.

Темпи зростання доходів у 2016—2021 рр. становили в середньому 14 % щорічно, що випереджало темп зростання реального ВВП (6—8 %). Це означає, що податкова система в цей період забезпечувала не лише компенсацію інфляційного ефекту, але й реальне зростання зборів. Після 2022 р., попри війну, податкові надходження залишилися стабільними — зниження у 2022 р. не перевищило 7 %, а вже у 2023 р. спостерігалося відновлення до довоєнних обсягів.

Як видно з даних таблиці 1, питома вага податків у доходах державного бюджету після 2022 р. дещо зменшилася, це пояснюється переважно через зростання зовнішнього фінансування (грантів, кредитів, тощо). Водночас абсолютні обсяги податкових надходжень продовжують зростати, що свідчить про фіскальну стійкість навіть у період війни.

3. Еволюція податкової структури

Система оподаткування бізнесу в Україні характеризується зміною акцентів — від податку на прибуток до непрямих податків і соціальних платежів. У 2015—2024 рр. частка ПДВ зросла з 37 % до 43 %, тоді як податок на прибуток підприємств скоротився з 13 % до 8 %. Єдиний податок, навпаки, зріс із 2,7 % до понад 3,5 % у структурі доходів.

У 2024 р. податкові надходження мали таку структуру: ПДВ — 42,7 %, податок на доходи фізичних осіб — 22,4 %, податок на прибуток — 8,5 %, акцизи — 9,2 %, єдиний податок — 3,7 %, інші — 13,5 % [1; 3]. Для МСП це означає, що основне навантаження зміщене у площину непрямих податків, які закладаються у ціну продукції. Унаслідок цього підвищується чутливість сектору до коливань попиту, що може мати негативні наслідки у майбутньому з огляду на зменшення населення країни, та загальне погіршення добробуту громадян через воєнний стан.

Загалом за 2015—2025 рр. рівень податкових надходжень у ВВП зріс із 31 % до приблизно 36 %. Це відповідає середньоєвропейському рівню, проте свідчить, що Україна досягла так званого "порогу податкової насиченості", що означає, що подальше зростання ставок без структурної реформи буде неефективним.

4. Реформа ЄСВ і ринок праці

У 2016 р. відбулося найбільше зниження ставки ЄСВ за всю історію незалежності — з понад 40 % до 22 %. Цей крок мав на меті зменшення навантаження на фонд оплати праці та легалізацію зайнятості. Уже у 2017 р. кількість офіційно працевлаштованих осіб зросла на 460 тис., а рівень "тіньової" зайнятості знизився з 26 % до 22 % [3; 9].

Для малого бізнесу це означало можливість збільшити заробітну плату працівникам без зростання загальних витрат. Середня офіційна заробітна плата у підприємствах МСП за 2015—2019 рр. зросла з 3 400 грн до 8 900 грн, тоді як середня по економіці — з 4 200 до 10 500 грн [3]. Це рішення без сумніву стало одним із найуспішніших прикладів податкового стимулювання легальної зайнятості в Україні. Воно не лише підвищило прозорість трудових відносин, а й сприяло збільшенню надходжень до Пенсійного фонду за рахунок розширення бази платників, а не підвищення ставок. Крім того, скорочення податкового навантаження позитивно вплинуло на продуктивність праці та платоспроможність малого бізнесу, що дало мультиплікативний ефект для внутрішнього споживчого попиту.

Під час війни у 2022 р. було запроваджено тимчасові пільги — можливість відстрочення сплати ЄСВ, а також добровільну сплату для фізичних осіб-підприємців, які призупинили діяльність. Згідно з даними таблиці 2, ці рішення зменшили фіскальні надходження до бюджету Пенсійного фонду та інших фондів

соціального страхування приблизно на 9 %, однак допомогли бізнесу зберегти працездатність. Після відміни пільг, яке відбулось 01.08.2023, у 2024 р. надходження від ЄСВ зросли до 420 млрд грн, що майже дорівнює рівню 2021 р.

Такі результати безпосередньо підтверджують, що зниження податкового навантаження на працю підвищує рівень формальної зайнятості, навіть у кризових умовах.

5. Спрощена система: фіскальний та поведінковий ефект

Спрощена система оподаткування залишається головним інструментом стимулювання малого бізнесу в Україні. Частка єдиного податку у загальній структурі податкових надходжень зросла з 2,7 % у 2015 р. до 3,7 % у 2024 р., що еквівалентно понад 60 млрд грн [1; 3].

Після запровадження у 2022 р. пільгової ставки у розмірі — 2 % для платників 3-ї групи (юридичні особи) на період воєнного часу кількість підприємств, що користуються спрощеною системою, збільшилась на 12 %, тоді як кількість суб'єктів 1—2 груп зменшилась на 3 %. Це свідчить про перехід частини бізнесу у формалізовані структури, що сплачують податки, але потребують мінімального адміністрування.

Водночас спостерігається певна концентрація доходів: 20 % платників забезпечують понад 70 % надходжень єдиного податку. Такий ефект є типовим для періоду нестабільності, коли середній бізнес частково переходить на спрощену систему для збереження ліквідності й виживання бізнесу загалом.

Фіскальний ефект спрощеної системи можна оцінити не лише через обсяги надходжень, але й через непрямі наслідки — скорочення адміністративних витрат, детінізацію обороту, збереження зайнятості. За оцінками Мінекономіки, у 2023 р. завдяки пільговим ставкам близько 250 тис. робочих місць було збережено у сфері послуг і торгівлі [8].

6. ПДВ та ліквідність підприємств

ПДВ залишається головним джерелом доходів бюджету, але водночас — найскладнішим податком для бізнесу. У 2015—2024 рр. частка ПДВ у загальних податкових надходженнях зросла з 37 % до 43 %, що становить понад 700 млрд грн у 2024 р. [3].

Найбільш проблемною складовою є відшкодування ПДВ, яке впливає на ліквідність підприємств. До 2016 р. середній строк відшкодування перевищував 60 днів, у 2024 р. — скоротився до 15. Запровадження Системи електронного адміністрування ПДВ (СЕА ПДВ) забезпечило прозорість і зменшило кількість маніпуляцій, але механізм блокування накладних залишається ризикованим для МСП.

Для оцінки ефекту від впровадження СЕА ПДВ можна розглянути динаміку обсягів відшкодування. Якщо у 2017 р. бізнес отримав 94 млрд грн повернення ПДВ, то у 2024 р. — 189 млрд грн [1; 3]. Це означає, що держава поступово наближається до європейської практики автоматичного відшкодування.

Водночас затримки відшкодування у прифронтових областях (зокрема, Харківській і Запорізькій) у 2024 р. перевищували 25 днів, що свідчить про необхідність регіональної диференціації процедур.

Таблиця 3. Динаміка цифровізації податкових сервісів (2015—2025 рр.)

ПОКАЗНИК	2015	2020	2024	2025*
ЧАСТКА ЕЛЕКТРОННОЇ ЗВІТНОСТІ, %	51	87	98	99
СЕРЕДНІЙ ЧАС НА ЗВІТНІСТЬ, ГОД/МІС	52	35	24	22
КІЛЬКІСТЬ ПЕРЕВІРОК МСП (ТИС.)	92	64	52	50
ЧАСТКА АВТОМАТИЗОВАНИХ РІШЕНЬ, %	10	54	81	85

Джерело: сформовано на основі [1; 2].

Таблиця 4. Податкові надходження від МСП за регіонами, 2021 та 2024 рр., млрд грн

Регіон	2021	2024	Зміна, %
Київ і область	65,2	89,4	+37
Львівська	18,3	32,5	+78
Харківська	26,7	20,4	-24
Дніпропетровська	42,8	46,1	+8
Одеська	21,9	28,7	+31
Сумарно по Україні	279,0	318,5	+14

Джерело: сформовано на основі [1; 2].

7. Цифровізація адміністрування податків

У 2015—2025 рр. цифровізація стала центральним напрямом модернізації фіскальної системи України. Основою цієї трансформації став електронний кабінет платника податків, впроваджений у 2018 р., а з 2020 р. — інтегрований із державними реєстрами, банківськими сервісами й Порталом "Дія".

Показники розвитку цифрових послуг у податковій сфері свідчать про стрімке зростання рівня автоматизації. Так згідно з таблицею 3:

— у 2015 р. лише 51 % суб'єктів господарювання подавали декларації в електронній формі;

— у 2020 р. цей показник сягнув 87 %, а у 2024 р. — 98 %;

— середній час підготовки та подання звітності скоротився з 52 годин (2015 р.) до 24 годин (2024 р.);

— кількість паперових перевірок зменшилась на 42 %, що свідчить про ефективність електронних сервісів і зменшення контактів між платником і контролюючим органом.

Цифровізація істотно скоротила адміністративне навантаження на малий бізнес. За оцінками ДПС, економія робочого часу на підготовку звітності еквівалентна понад 1,5 млрд грн щорічно. Крім того, онлайн-формат спрощує комунікацію — 83 % запитів вирішуються дистанційно [2; 8].

Водночас основною проблемою залишається цифрова нерівність: у сільських районах лише 64 % підприємців користуються електронним кабінетом. Для підвищення інклюзивності Мінфін також розробляє спрощену мобільну версію сервісів і розширює безкоштовні консультаційні програми.

8. Регіональні аспекти і вплив війни

Війна стала вирішальним чинником структурної перебудови бізнес-простору України. Якщо до 2022 р. основними донорами бюджету були промислові східні області, то після релокації підприємств лідерство перейшло до західних і центральних регіонів, що добре видно з таблиці 4.

У прифронтових регіонах (зокрема: Харківська, Донецька, Запорізька) втрати бізнесу оцінюються у 25—40 % податкових надходжень. Водночас частина

Таблиця 5. Структура податкових платежів МСП за галузями (2024 р.)

ГАЛУЗЬ	СЕРЕДНЯ ПОДАТКОВА СТАВКА, % ВІД ДОХОДУ	ЧАСТКА У ЗАГАЛЬНИХ НАДХОДЖЕННЯХ МСП, %
ВИРОБНИЦТВО	18,1	26
ТОРГІВЛЯ	11,3	34
ІТ ТА ПОСЛУГИ	9,2	22
ТРАНСПОРТ І ЛОГІСТИКА	12,4	9
СФЕРА ОСВІТИ ТА ПОСЛУГ НАСЕЛЕННЮ	10,5	6
РАЗОМ	—	100

Джерело: сформовано на основі [2].

підприємств була успішно релокована: понад 600 компаній перемістили діяльність на захід країни, з них 80 % продовжили сплачувати податки за новим місцем. Варто уваги, що це допомогло зберегти близько 20 тис. робочих місць [8].

Таким чином, регіональна структура податкових надходжень демонструє здатність малого бізнесу адаптуватися, хоча й нерівномірно. У 2024 р. 10 областей забезпечили понад 80 % усіх сплачених податків МСП, що підтверджує зосередженість бізнес-активності в безпечніших регіонах.

Водночас чимало підприємств змушені були здійснювати релокацію за кордон — наприклад, у Польщу чи Чехію — щоб зберегти бізнес, доступ до ринків та персоналу. Дослідження показують, що понад 40 % МСП, які переїхали або планують переїзд, розглядають створення чи розширення підприємницької діяльності за кордоном як важливу стратегію адаптації до воєнних умов.

9. Галузеві особливості впливу

Вплив податкових реформ на підприємництво виявився також неоднорідним за галузями. Згідно з таблицею 5, найчутливішими до змін ставок та процедур стали виробничі МСП, які мають значну частку ПДВ-зобов'язань і є імпортозалежними. Для сфери ІТ, торгівлі, освіти та креативних індустрій, навпаки, реформи були стимулюючими.

З наведених у таблиці 5 даних випиває, що у 2015—2024 рр. кількість малих ІТ-підприємств зросла у 2,3 рази, тоді як у виробництві — лише на 7 %. Частково це пов'язано з ефектом цифрової інфраструктури й відсутністю складного податкового адміністрування для підприємств цієї галузі.

Позитивним наслідком стало збільшення питомої ваги інноваційних секторів у доходах бюджету з 4,8 % у 2015 р. до 11,5 % у 2024 р. [1; 4], що може мати позитивний подальший вплив на розвиток інновацій в Україні.

У промисловості ситуація складніша: 45 % підприємств повідомили про дефіцит оборотного капіталу, спричинений податковими авансами, затримками з ПДВ і високими енергетичними тарифами. Саме тому податкова політика повинна бути гнучкою й галузеворієнтованою — із можливістю податкового кредиту для оновлення основних фондів та компенсації втрат від воєнних ризиків. Це могло б забезпечити стійке відновлення промислового сектору після воєнних втрат, створивши умови для модернізації виробництва та підвищення його енергоефективності.

10. Міжнародне порівняння

Порівняння з європейськими країнами дозволяє оцінити потенціал удосконалення української податкової системи:

— Польща: ставка податку на прибуток для малих підприємств — 9 %, ПДВ — 23 %, але відшкодування здійснюється впродовж 25 днів.

— Литва: для МСП діє пільгова ставка 5 % та механізм податкового кредиту на інновації.

— Чехія: малий бізнес має можливість списання 15 % доходу на операційні витрати без документального підтвердження [6; 11].

В Україні ефективна податкова ставка для малого бізнесу (з урахуванням ЄСВ, ПДВ та місцевих зборів) становить ~25—28 %, що вище за середньоєвропейський рівень (18—22 %). Водночас, порівняно з країнами ЄС, українська система більш гнучка, але й менш передбачувана: за 2015—2025 рр. ухвалено понад 70 законодавчих змін у податковій сфері [3; 8].

Європейська практика свідчить, що стабільність податкових правил підвищує рівень інвестицій, у тому числі й міжнародних. У Польщі після 10 років без змін базових ставок інвестиції МСП зросли на 38 %, тоді як в Україні, за той самий період, — лише на 15 % [6; 11].

Українські реформи спрямовані на наближення до європейської моделі, однак для цього потрібно подолати три системні обмеження:

1. Нестабільність податкового середовища — часті зміни ставок і звітних форм;
2. Надмірна залежність від ПДВ — 43 % усіх податкових доходів;
3. Нерівномірний розподіл податкового тиску між секторами та регіонами.

11. Первинна модульна оцінка зв'язків між податковими параметрами та фінансовою активністю МСП

Для оцінки впливу податкової політики на розвиток малого й середнього бізнесу проведено модульний аналіз трьох груп факторів: податкових ставок і пільг, рівня адміністрування та фінансових результатів підприємств. Найвищий обернений зв'язок спостерігається між ставкою ЄСВ і часткою офіційно зайнятих ($r = -0,78$), що підтверджує ефективність її зниження у 2016 р. Кореляція між часткою ПДВ у доходах бюджету та оборотністю капіталу МСП становить $r = -0,61$, вказуючи на негативний ефект непрямих податків на ліквідність. Натомість пільгова ставка єдиного податку (2 %) демонструє сильний позитивний зв'язок із кількістю активних підприємств ($r = +0,74$), а цифровізація адміністрування — із ростом надходжень ($r = +0,69$).

Модульна оцінка зв'язків демонструє, що найбільший вплив на фінансову активність МСП мають:

- соціальні внески (ЄСВ) — через прямий вплив на витрати праці;
- адміністрування ПДВ — через вплив на оборотний капітал;
- цифровізація податкових процедур — через зниження трансакційних витрат.

12. Прогноз і системні виклики

Податкові зміни останнього десятиліття довели, що збалансування фіскальних і стимулюючих функцій є реальним за умови стабільності політики. Прогноз Міністерства економіки до 2030 р. передбачає поступове

зниження частки непрямих податків до 40 % і збільшення ролі податку на прибуток, який має стати інструментом інвестиційного розвитку.

Згідно з аналітичними сценаріями, у 2026—2030 рр. можливе зростання частки МСП у ВВП до 45 %, а рівня зайнятості — до 70 % від довоєнного рівня, за умови стабільності податкового законодавства.

Серед системних викликів виділяються:

- фіскальна залежність від ПДВ і імпорту;
- дефіцит ліквідності у малих виробників;
- цифрова нерівність між регіонами;
- низький рівень довіри бізнесу до фіскальних інституцій.

Для їх подолання потрібна стратегія довгострокової стабілізації податкової системи: мораторій на зміну ключових ставок щонайменше на три роки, спрощення процедур адміністрування, удосконалення системи електронних перевірок і створення єдиного "порталу доброчесного платника", який об'єднає дані ДПС, Мінфіну та Держстату.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження показало, що податкова політика залишається одним із найважливіших чинників формування сприятливого середовища для розвитку малого та середнього бізнесу в Україні. Протягом 2015—2025 рр. система оподаткування зазнала суттєвих змін — від післякризового відновлення до умов воєнної економіки, що супроводжувалося глибокими реформами у сфері адміністрування, цифровізації та децентралізації фіскальних процесів.

Загальна динаміка податкових надходжень свідчить про зміщення акцентів у бік непрямих податків, передусім ПДВ, частка якого стабільно перевищує 40 % усіх доходів бюджету. Це забезпечує макрофіскальну стійкість, однак водночас зменшує гнучкість фінансових ресурсів підприємств. Зниження ставки єдиного соціального внеску до 22 % стало прикладом ефективного фіскального стимулу: воно сприяло детінізації зайнятості, зростанню офіційних доходів населення та розширенню податкової бази.

Особливе значення у структурі підтримки підприємництва має спрощена система оподаткування. Вона виявилася ключовим інструментом збереження бізнесу під час воєнних викликів: зниження ставки до 2 % для платників третьої групи дозволило уникнути масових банкрутств і зберегти сотні тисяч робочих місць. Хоча фіскальні втрати держави були помітними, позитивний ефект для економічної активності значно перевищив короткострокові бюджетні втрати.

Важливим чинником трансформації стала цифровізація податкового адміністрування. Понад 98 % платників звітують в електронній формі, а час підготовки декларацій скоротився майже вдвічі. Цифрові рішення зменшили кількість перевірок, мінімізували корупційні ризики та підвищили довіру бізнесу до податкових органів. Водночас залишаються виклики, пов'язані з цифровою нерівністю між регіонами, що вимагає подальших інвестицій у доступність і навчання підприємців.

Таблиця 6. Модульна оцінка зв'язків між податковими параметрами та фінансовою активністю МСП

Фактор (модуль)	Показник впливу	Кореляція (r)	Напрямок впливу
Ставка ЄСВ	Частка офіційно зайнятих	-0,78	Негативний
ПДВ (частка у доходах)	Оборотність капіталу МСП	-0,61	Негативний
Пільги за єдиним податком	Кількість активних МСП	+0,74	Позитивний
Рівень цифровізації	Податкові надходження МСП	+0,69	Позитивний

Джерело: сформовано на основі [1; 2; 3; 4; 6].

Регіональна структура податкових надходжень демонструє високу адаптивність малого бізнесу. Попри значні втрати у прифронтових областях, перерозподіл економічної активності на користь центральних і західних регіонів забезпечив стабільність надходжень до бюджету. Це свідчить про здатність українських підприємців швидко реагувати на зовнішні загрози та зберігати економічну життєздатність навіть у кризових умовах.

Галуzeвий аналіз показує, що позитивні ефекти реформ були найбільш відчутні у сфері ІТ, послуг та торгівлі, тоді як виробничий сектор залишається вразливим до податкових авансів, дефіциту обігових коштів і затримок з відшкодування ПДВ. У перспективі податкова політика має стати більш диференційованою, із запровадженням інвестиційних податкових кредитів і стимулів для модернізації виробництва.

Порівняння з європейськими країнами засвідчує, що Україна поступово наближається до спільних стандартів фіскальної політики, однак усе ще потребує стабільності правил гри. Часті зміни законодавства створюють невизначеність і знижують інвестиційну привабливість. Тому забезпечення довгострокової передбачуваності податкових умов є критично важливою передумовою для сталого розвитку.

Загалом, податкова система України за останнє десятиліття стала більш гнучкою, технологічною та орієнтованою на підтримку бізнесу. Водночас для перетворення цих змін на стабільне економічне зростання необхідно зберегти баланс між фіскальною ефективністю й економічною нейтральністю, зменшити регуляторні ризики та зміцнити довіру підприємців до державних інститутів. Саме цей баланс має стати фундаментом подальшого реформування податкової системи України.

Література:

1. Статистичний збірник "Державні фінанси України". Міністерство фінансів України. Київ, 2025. URL: <https://mof.gov.ua/uk/statistichnij-zbirnik> (дата звернення: 22.10.2025).

2. Плани та звіти роботи ДПС України. Державна податкова служба України. Київ, 2024. URL: <https://tax.gov.ua/diyalnist-/plani-ta-zviti-roboti-/> (дата звернення: 22.10.2025).

3. Підприємницька діяльність в Україні у 2015—2024 роках. Державна служба статистики України. Київ, 2024. URL: <https://ukrstat.gov.ua> (дата звернення: 22.10.2025).

4. Динаміка доходів державного бюджету України. Index.Minfin. Київ, 2025. URL: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/income/> (дата звернення: 22.10.2025).
5. Опитування малого та середнього бізнесу щодо податкової політики та ділового клімату в Україні. Європейська Бізнес Асоціація. Київ, 2024. URL: <https://eba.com.ua> (дата звернення: 22.10.2025).
6. Аналітична доповідь "Стан та перспективи розвитку МСП у період війни". Міністерство економіки України. Київ, 2024. URL: <https://www.me.gov.ua> (дата звернення: 22.10.2025).
7. OpenBudget. Єдиний вебпортал використання публічних коштів. Київ, 2024. URL: <https://openbudget.gov.ua> (дата звернення: 22.10.2025).
8. Monitoring the Implementation of Ukraine's SME Development Strategy 2017—2020. OECD. Paris: OECD Publishing, 2020. 96 p. URL: https://www.oecd.org/en/publications/monitoring-the-implementation-of-ukraine-sme-development-strategy-2017-2020_d7e3878d-en.html.
9. Taxation of SMEs: Key Issues and Policy Considerations. OECD. Paris: OECD Publishing, 2009. 152 p. URL: https://www.oecd.org/en/publications/taxation-of-smes_9789264024748-en.html.
10. SME and Entrepreneurship Outlook: Tax Policy and Business Dynamics. OECD. Paris: OECD Publishing, 2023. 204 p. URL: <https://www.oecd.org/sme/outlook>.
11. Doing Business: Taxation in Eastern Europe and Central Asia. World Bank. Washington, DC: World Bank Publications, 2023. 184 p. URL: <https://www.worldbank.org>.
12. Musgrave R. A. The Theory of Public Finance. New York: McGraw-Hill, 1959. 628 p.
13. Stiglitz J. E. Economics of the Public Sector. 3rd ed. New York: W. W. Norton & Company, 2000. 823 p.
14. Krysovatyi A. I. Simplified Taxation Regimes for Small and Medium-Sized Enterprises: Experience of EU Countries and Transformation in Ukraine. Ternopil, 2025. URL: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/download/4784/4404>.
15. Луніна І. О. Public finance capacity to secure expenditures during the war period and the post-war recovery of Ukraine. Фінанси України. 2022. № 8. С. 7—26. DOI: 10.33763/finukr2022.08.007. URL: https://finukr.org.ua/?aid=4910&lang=en&page_id=774.
16. Dligach A. R. Resilience Factors of Ukrainian Micro, Small, and Medium-Sized Enterprises. Journal of Entrepreneurship and Emerging Markets, 2024. URL: <https://www.mdpi.com/2227-7099/12/12/319>.
17. Gerchakivsky S. Tax Evasion of Small and Medium-Sized Businesses: European Experience and Ukrainian Context. Economic Systems, 2024. URL: <https://finukr.com.ua/index.php/journal/article/view/31>.
3. State Statistics Service of Ukraine (2024), "Entrepreneurial activity in Ukraine in 2015-2024", available at: <https://ukrstat.gov.ua> (Accessed 22 October 2025).
4. Index.Minfin (2025), "Dynamics of state budget revenues of Ukraine", available at: <https://index.minfin.com.ua/ua/finance/budget/gov/income/> (Accessed 22 October 2025).
5. European Business Association (2024), "Survey of small and medium-sized businesses on tax policy and business climate in Ukraine", available at: <https://eba.com.ua> (Accessed 22 October 2025).
6. Ministry of Economy of Ukraine (2024), "State and prospects for SME development during the war", available at: <https://www.me.gov.ua> (Accessed 22 October 2025).
7. OpenBudget (2024), "Unified web portal for the use of public funds", available at: <https://openbudget.gov.ua> (Accessed 22 October 2025).
8. OECD (2020), "Monitoring the Implementation of Ukraine's SME Development Strategy 2017—2020", available at: https://www.oecd.org/en/publications/monitoring-the-implementation-of-ukraine-s-sme-development-strategy-2017-2020_d7e3878d-en.html (Accessed 22 October 2025).
9. OECD (2009), "Taxation of SMEs: Key Issues and Policy Considerations", available at: https://www.oecd.org/en/publications/taxation-of-smes_9789264024748-en.html (Accessed 22 October 2025).
10. OECD (2023), "SME and Entrepreneurship Outlook: Tax Policy and Business Dynamics", available at: <https://www.oecd.org/sme/outlook> (Accessed 22 October 2025).
11. World Bank (2023), "Doing Business: Taxation in Eastern Europe and Central Asia", available at: <https://www.worldbank.org> (Accessed 22 October 2025).
12. Musgrave, R.A. (1959), The Theory of Public Finance, McGraw-Hill, New York, USA.
13. Stiglitz, J.E. (2000), Economics of the Public Sector, 3rd ed, W.W. Norton & Company, New York, USA.
14. Krysovatyi, A.I. (2025), "Simplified Taxation Regimes for Small and Medium-Sized Enterprises: Experience of EU Countries and Transformation in Ukraine", Finansovo-kredytna dial'nist': problemy teorii ta praktyky, [Online], vol. 4 (63), available at: <https://fkd.net.ua/index.php/fkd/article/download/4784/4404> (Accessed 22 October 2025).
15. Lunina, I.O. (2022), "Public finance capacity to secure expenditures during the war period and the post-war recovery of Ukraine", Finansy Ukrainy, [Online], vol. 8, available at: https://finukr.org.ua/?aid=4910&lang=en&page_id=774 (Accessed 22 October 2025). DOI: 10.33763/finukr2022.08.007,
16. Dligach, A.R. (2024), "Resilience factors of Ukrainian micro, small, and medium-sized enterprises", Journal of Entrepreneurship and Emerging Markets, vol. 11, no. 2, available at: <https://www.mdpi.com/2227-7099/12/12/319> (Accessed 22 October 2025).
17. Gerchakivsky, S. (2024), "Tax evasion of small and medium-sized businesses: European experience and Ukrainian context", Economic Systems, vol. 48, no. 3, available at: <https://finukr.com.ua/index.php/journal/article/view/31> (Accessed 22 October 2025).

References:

1. Ministry of Finance of Ukraine (2025), "State Finances of Ukraine", available at: <https://mof.gov.ua/uk/statistichnij-zbirnik> (Accessed 22 October 2025).
2. State Tax Service of Ukraine (2024), "Plans and reports of the State Tax Service of Ukraine", available at: <https://tax.gov.ua/diyalnist-/plani-ta-zviti-roboti/> (Accessed 22 October 2025).

Стаття надійшла до редакції 30.10.2025 р.

О. М. Ващенко,
аспірант, Український Державний Університет науки та технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-1035-6863>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.21.245

ІНТЕРАКТИВНИЙ КОНТЕНТ У ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЯХ ПАСАЖИРСЬКИХ ЗАЛІЗНИЧНИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

O. Vashchenko,
Postgraduate Student, Ukrainian State University of Science and Technology

INTERACTIVE CONTENT IN DIGITAL TECHNOLOGIES IN PASSENGER RAIL TRANSPORT

У статті досліджено питання впровадження інноваційних рішень у транспортній галузі в умовах сучасної цифрової трансформації. Особливу увагу приділено інтерактивному контенту, який сприяє підвищенню ефективності перевезень та рівня комфорту пасажирів, а також відкриває нові можливості комунікації між перевізником і споживачем послуг.

Мета статті — дослідити інтерактивний контент у цифрових технологіях пасажирських залізничних перевезень.

У дослідженні застосовано системний аналіз для узагальнення підходів до впровадження інтерактивного контенту та порівняльний аналіз актуальних соціальних мереж для оцінки їх потенціалу у цифровій взаємодії з пасажирами.

Доведено, що застосування інтерактивних цифрових засобів — таких як короткі відеоролики, віртуальні тури, чат-боти та елементи гейміфікації — сприяє зростанню інтересу споживачів, посиленню лояльності пасажирів і формуванню довгострокової конкурентної переваги залізничного перевізника. Особливо підкреслено, що короткоформатні відео відіграють роль не лише трендового, а й функціонально необхідного компонента цифрового контенту, оскільки дозволяють швидко передавати ключові повідомлення, формувати емоційний зв'язок з аудиторією та забезпечувати високий рівень залученості користувачів.

Проаналізовано результативність використання інтерактивного контенту в рамках комунікаційної стратегії АТ "Укрзалізниця", з акцентом на соціальні мережі, де зафіксовано найвищу концентрацію аудиторії та активність підписників. Встановлено, що інтерактивні цифрові формати сприяють налагодженню двосторонньої комунікації, забезпечують персоналізований підхід до взаємодії з користувачами та підвищують якість клієнтського досвіду.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на вдосконалення інтерактивних цифрових форматів з метою підвищення двосторонньої комунікації, розвитку персоналізованого підходу до користувачів та оптимізації клієнтського досвіду. Такі підходи розглядаються як ключові чинники підвищення ефективності цифрової взаємодії та конкурентоспроможності пасажирських залізничних перевезень.

The article examines interactive content as a component of digital technologies in the field of passenger rail transport. The growth of digital consumer activity, changing patterns of information consumption, and increasing competition between modes of transport necessitate the introduction of modern forms of communication based on interactive engagement with the audience. It has been proven that the use of interactive digital tools — such as short videos, virtual tours, chatbots, gamification elements, and personalized recommendation mechanisms — helps increase consumer interest, build long-term passenger loyalty, and ensure a sustainable competitive advantage for rail carriers in the digital economy.

It is emphasized separately that short-form videos are not only a trendy format within digital platforms, but also a necessary tool for modern marketing. They enable the rapid transmission of information, create emotionally charged interactions with users, increase brand awareness, and contribute to the expansion of a company's digital presence on social media. High viewership, viral potential, and the ability to generate instant feedback make this format indispensable in digital communication.

The effectiveness of using interactive content within the communication policy of JSC Ukrzaliznytsia was analysed, with a particular focus on social networks, which are the most dynamic channels of digital interaction with passengers. It has been established that the highest concentration of audience and the highest level of subscriber activity are recorded on Telegram and Facebook platforms, which determines the expediency of strategically focusing communication efforts in this digital environment.

Thus, interactive digital solutions in the company's communication policy are seen as key tools for the digital transformation of the railway industry. Their use is aimed at improving the quality of service, modernising ways of interacting with customers and creating added value in an environment of increased competition and growing expectations of transport service consumers.

Ключові слова: інтерактивний контент, соціальні мережі, відеоконтент, гейміфікація, залізничні пасажирські перевезення, цифрова присутність.

Key words: interactive content, social networks, video content, gamification, passenger rail transport, digital presence.

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

У сучасних умовах цифрової трансформації практично неможливо уявити функціонування будь-якої організації без її представленості та активної комунікації в соціальних мережах як елементу цифрової присутності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженням сучасної проблематики займалися С. Панченко, С. Приходько, О. Волковим, М. Штомпель, В. Задоя, І. Токмакова, Т. Чаркіна. Ці дані свідчать про те, що проблематика цього питання актуальна та потребує подальших досліджень.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Метою даної статті є дослідження інтерактивного контенту у цифрових технологіях пасажирських залізничних перевезень

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

За останніми статистичними даними, кількість користувачів соціальних мереж у світі перевищує 5 мільярдів осіб, що свідчить про їхню глобальну значущість як інструменту комунікації, маркетингу та взаємодії між організаціями та споживачами [1].

У світовому масштабі лідируючі позиції серед соціальних мереж займають такі сервіси, рис. 1.

Як показує рейтинг соціальних мереж в Україні за 2024 рік, серед вітчизняної аудиторії простежується чітка динаміка цифрових комунікаційних уподобань, що ілюструється на рис. 2.

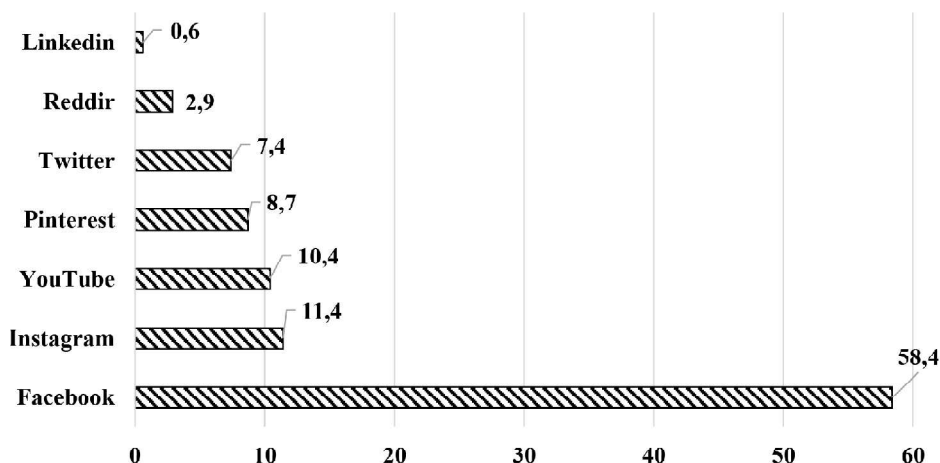


Рис. 1. Найпопулярніші соціальні мережі у світі за кількістю користувачів станом на 2024 рік

Джерело: складено автором на основі [2].

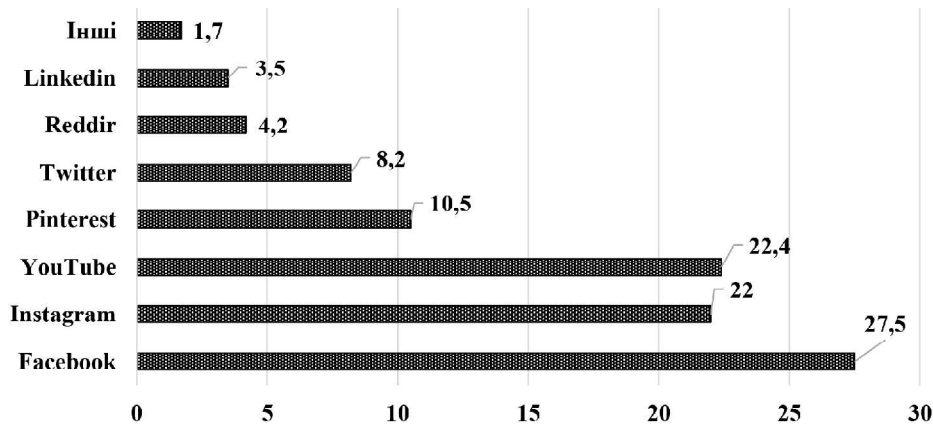


Рис. 2. Соціальні мережі в Україні: тенденції використання у 2024 році

Джерело: складено автором на основі [2].

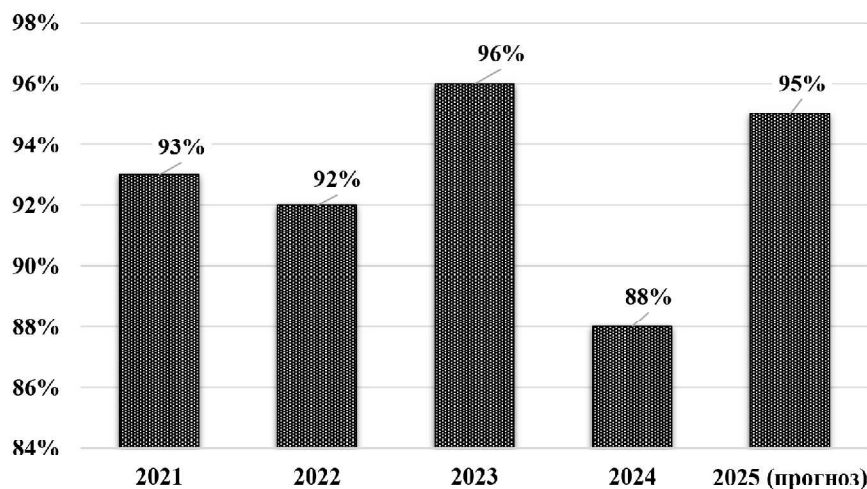


Рис. 3. Відсоток компаній, які використовують відеоконтент у стратегіях цифрового просування, %

Джерело: складено автором на основі [4].

Отримані рейтингові дані свідчать про те, що впровадження нових послуг у сучасних умовах тісно пов'язані з використанням соціальних мереж як інструменту комунікації, просування та взаємодії з цільовою аудиторією.

Сторінка АТ "Укрзалізниця" в соціальній мережі Instagram була створена ще у 2019 році, однак активне наповнення контентом розпочалося навесні 2022 року. У цей період переважна частина публікацій містила інформативні та емоційно орієнтовані повідомлення, спрямовані на підтримку пасажирів, підвищення лояльності та формування позитивного іміджу компанії в умовах воєнного часу.

З метою трансформації пасивної аудиторії споживачів цифрового контенту в активну спільноту залучених користувачів доцільним є подальший розвиток інтерактивного контенту як інструменту підвищення рівня взаємодії, персоналізації досвіду та формування двосторонньої комунікації.

Інтерактивний контент сьогодні трактується як складова сучасного відеомаркетингу шляхом використання вподобань, коментарів, переглядів, опитувань, вбудованих посилань, відео-квестів тощо [3]. Такий підхід

підсилює залученість користувачів і сприяє формуванню персоналізованого інформаційного простору.

Згідно з результатами дослідження компанії Wyzowl, протягом 2021—2024 років більшість опитаних компаній активно застосовували відео як ключовий інструмент цифрового маркетингу (рис. 3).

Зокрема, у 2021 році частка таких компаній становила 93%, у 2022 — 92%, у 2023 — 96%, а у 2024 році — 88%. Попри незначне зниження показника у 2024 році, прогноз на 2025 рік свідчить про його зростання до 95%, що підтверджує стійку тенденцію до інтеграції відеоконтенту в маркетингові стратегії.

Отже, доцільно розглядати використання відеоконтенту, зокрема інтерактивного, у цифрових технологіях пасажирських залізничних перевезень для реалізації ключових переваг, проілюстрованих на рисунку 4.

До основних переваг інтерактивного контенту слід віднести:

1. Підвищення залученості аудиторії. Підвищується когнітивна активність, за рахунок чого користувач вже не просто передивляється інформацію, а активно взаємодіє з нею — приймає рішення, відповідає на запитан-

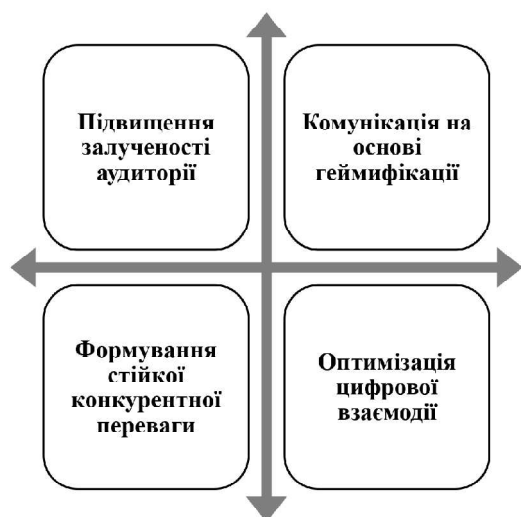


Рис. 4. Ключові переваги використання інтерактивного контенту

Джерело: складено автором на основі [5, 6, 11].

ня, оцінює контент або обирає варіанти дій. Така форма взаємодії сприяє глибшому сприйняттю повідомлення та формує стійкий емоційно-когнітивний зв'язок з цифровим продуктом або брендом.

У практиці цифрових комунікацій Укрзалізниця може проявлятися через проведення опитувань після запуску нових поїздів чи сервісів, а також залучення пасажирів до тестування мобільного додатку чи нових функціональностей онлайн-сервісу. Такі активності не лише інформують, а й створюють ефект спільної участі, що суттєво підвищує лояльність аудиторії.

2. Комунікація на основі гейміфікації. Сучасні користувачі проявляють підвищений інтерес до процесів, які зазвичай залишаються "за кадром" або "в тіні".

Візуалізація цих процесів у форматі інтерактивних коротких відео дозволяє підвищити рівень залученості аудиторії та сприяє отриманню якісного фідбеку від користувачів.

Не менш важливим моментом залишається питання тривалості контенту, рис. 5.

Як свідчать результати опитування, найбільш оптимальною для сприйняття аудиторією визнано тривалість відеоконтенту у межах від 30 до 60 секунд. Другу позицію за популярністю займають відео тривалістю від 1 до 2 хвилин. Натомість контент, що перевищує 3 хвилини, викликає найменший інтерес серед користувачів, що може свідчити про зниження уваги та когнітивної залученості при споживанні довших відео.

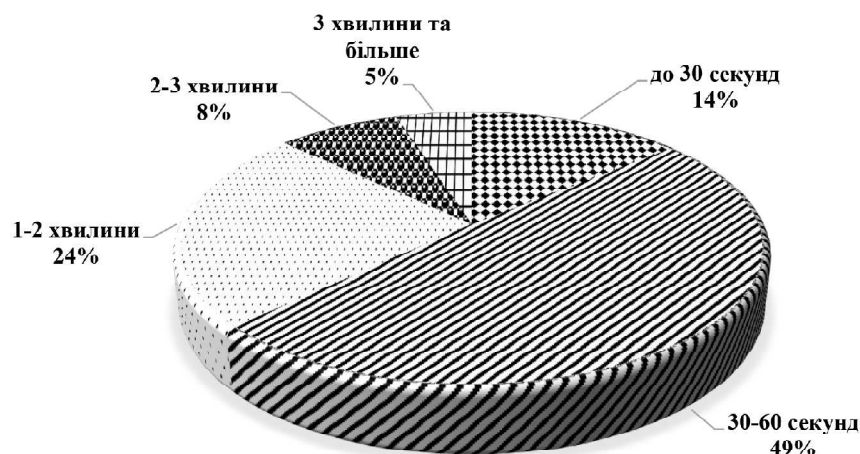


Рис. 5. Відсотковий розподіл уподобань користувачів щодо тривалості відеоконтенту, %

Джерело: складено автором на основі [4].

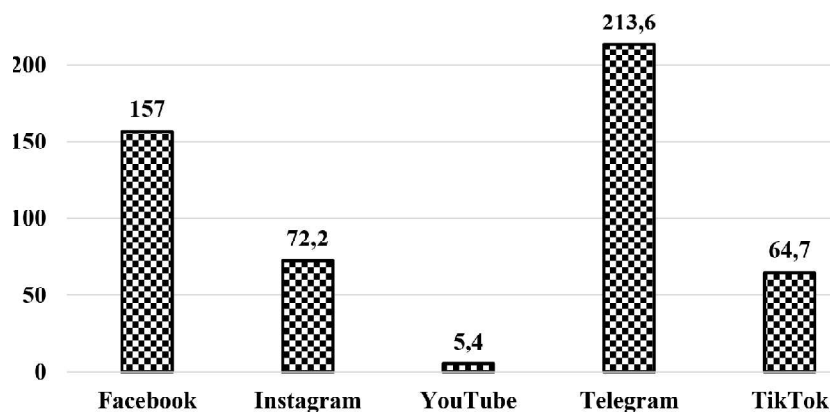


Рис. 6. Кількісні характеристики підписників АТ "Укрзалізниця" у соціальних мережах станом на 2025 рік, тис. чол.

Джерело: розробка автора.

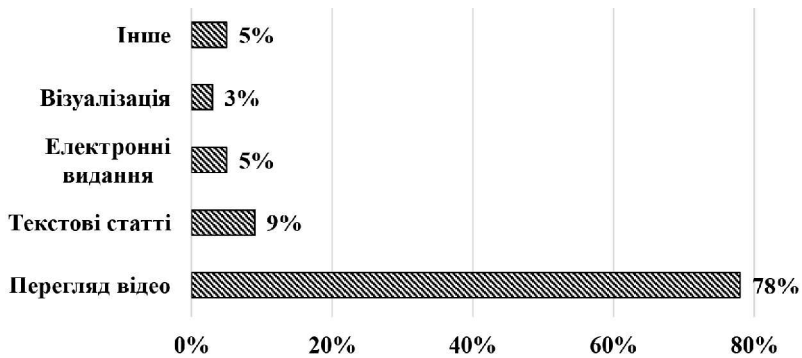


Рис. 7. Рейтинг інформаційних форматів за рівнем зацікавленості користувачів, %

Джерело: складено автором на основі [4].

Короткоформатні відео відіграють роль не лише трендового, а й функціонально необхідного компонента цифрового контенту, оскільки вони дозволяють ефективно транслювати інформаційні меседжі, стимулюють емоційне сприйняття та сприяють активному залученню користувачів до взаємодії з брендом.

Прикладом такої практики може бути "Знайди свою станцію", тривалістю від 30 до 60 секунд, яка передбачає визначення назви української залізничної станції на основі візуальних або текстових підказок.

Гра може бути реалізована у форматі коротких інтерактивних блоків у соціальних мережах (Instagram Stories, Telegram-квізи, Facebook Reels або YouTube Shorts) із використанням таких елементів:

- фотографій вокзалів, фрагментів пейзажу або архітектури;
- аудіо/текстових фрагментів реальних оголошень;
- легенд, цікавих фактів або історичних згадок про місто.

Такий формат поєднує в собі елементи двосторонньої комунікації, залучає користувачів до інтерактивного пізнання вокзалів, маршрутів та станцій, чим стимулює обізнаність населення щодо географії та функціонування залізничної мережі. Разом з цим, гейміфікований підхід, який поєднує розвагу з інформативністю, викликає емоційне зацікавлення та мотивацію до подорожей, створюючи нові точки дотику між користувачем і транспортною послугою.

3. Формування стійкої конкурентної переваги у сфері пасажирських залізничних перевезень дедалі більше залежить від ефективної цифрової комунікації з цільовою аудиторією.

Згідно з кількісними характеристиками цифрової присутності АТ "Укрзалізниця" у соціальних мережах станом на 2025 рік, рис. 6, найбільшу концентрацію підписників зафіксовано на платформах Telegram та Facebook.

Така динаміка свідчить про високий рівень довіри та зацікавленості користувачів саме до цих каналів, що відкриває стратегічні можливості для реалізації інтерактивного контенту, зокрема з елементами гейміфікації, опитувань, відео-форматів та сервісних анонсів.

З огляду на це, слід відзначити, що цільове використання найпотужніших соціальних каналів формує не лише інформаційну присутність, а й довгострокову кон-

курентну перевагу, засновану на лояльності, довірі та гнучкому реагуванні на запити споживачів у цифровому просторі [7, 8].

4. Оптимізація цифрової взаємодії. Цифрова взаємодія оптимізується через активне залучення користувача до відео форматів, що супроводжують новини, оновлення та інформаційні публікації, викликаючи більший інтерес і підвищуючи частоту взаємодії з контентом.

Згідно з результатами опитування, 78% учасників виявили зацікавленість у перегляді короткого відео як основного способу ознайомлення з продуктом або послугою, рис. 7.

Цей показник значно перевищує вподобання до інших форматів матеріалів, таких як текстові статті (9%), електронні видання (5%), візуалізована інформація у вигляді схем та діаграм (3%), інші (5%).

Отримані результати свідчать про чітко виражену перевагу користувачів у бік відеоформатів як основного джерела ознайомлення з продуктами чи послугами.

Цей факт підкреслює важливість відеоконтенту як ефективного інструменту цифрової взаємодії, який сприяє оптимізації комунікації з цільовою аудиторією, підвищенню рівня залученості та формуванню позитивного користувацького досвіду [10, 12].

ВИСНОВКИ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Інтерактивний контент є ключовим інструментом цифрової трансформації пасажирських залізничних перевезень, оскільки сприяє підвищенню рівня залученості користувачів, покращенню якості комунікації на основі елементів гейміфікації, формуванню стійкої конкурентної переваги та забезпечує оптимізацію цифрової взаємодії з аудиторією.

Був проведений аналіз кількісних показників цифрової присутності АТ "Укрзалізниця" у соціальних мережах станом на 2025 рік, свідчить про те, що найбільша активність аудиторії зосереджена на платформах Telegram та Facebook. Це підтверджує доцільність концентрації комунікаційних зусиль саме на цих каналах, зокрема шляхом впровадження інтерактивного контенту, який забезпечує вищий рівень залученості, швидке поширення інформації та ефективну зворотну комунікацію з користувачами.

У результаті використання інтерактивного контенту підвищується не лише якість обслуговування, а й загальний рівень довіри до цифрових сервісів залізничного транспорту, що є важливим чинником у формуванні позитивного іміджу компанії та зміцненні її позицій на ринку транспортних послуг.

Література:

1. Social Media: Definition, Importance, Top Websites, and Apps. URL: <https://www.investopedia.com/terms/s/social-media.asp#:~:text=Connectivity%20Social%20media%20platforms%20allow,neighborhood%20forums%20or%20job%20searching> (дата звернення 19.07.2025).

2. Соціальні мережі 2024: Рейтинг найпопулярніших платформ в Україні та світі, статистика і тренди. URL: <https://marketer.ua/ua/social-media-rating-of-the-most-popular-platforms-in-ukraine-and-the-world/> (дата звернення 20.07.2025).

3. Обіход, С., Матвеев, М., & Бойко, В. Digital-маркетинг в умовах цифровізації сучасних бізнес-процесів. Економіка та суспільство, 2023, (50). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-76> (дата звернення 22.07.2025).

4. Video Marketing Statistics. Wyzowl. 2025. URL: <https://wyzowl.com/video-marketing-statistics/> (дата звернення 22.07.2025).

5. Інтерактивний маркетинг: що це таке та як допомагає взаємодіяти з аудиторією? URL: <https://web-promo.ua/ua/blog/interaktyvnyy-marketynh-shcho-tse-take-ta-yak-dopomahaye-vzayemodiyaty-z-audytoriyeyu/> (дата звернення 25.07.2025).

6. The Power of Interactive Content (11 Valuable Benefits). Convert. URL: <https://www.convertcalculator.com/blog/benefits-of-interactive-content> (дата звернення 25.07.2025)

7. Чаркіна Т. Ю., Задоя В. О., Гребенюк Г. М., Литвінов О. В., Корольов Д. С. Digital-менеджмент: Теорії та практика. Укр. держ. ун-т науки і технологій. Дніпро: УДУНТ, 2025. 178 с.

8. Задоя В. О., Чаркіна Т. Ю., Корольов Д. С. Цифрові інструменти та технології в управлінні науковими. Review of transport economics and management. 2024. Т. 12, № 28. С. 224—232. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2024/328104>. — ISSN 2664-1259 (Print), 2664-3871 (Online).

9. Задоя В. О., Чаркіна Т. Ю., Корольов Д. С. Гнучкі методи та управління людськими ресурсами в системі проектного менеджменту. Вісник економіки транспорту і промисловості. Харків, 2025. № 89. С. 174—184.

10. Чаркіна Т. Ю., Задоя В. О. Діджитал менеджмент та маркетинг як центральний фактор цифрової економіки. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2024. № 88. С. 100—108. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.88.32697> (дата звернення 05.10.2025).

11. Rethinking public-private partnerships to bridge the infrastructure gap. URL: <https://cepr.org/voxeu/columns/rethinking-public-private-partnerships-bridge-infrastructure-gap> (дата звернення: 05.10.2025).

12. Transport and digitalization: Enhancing cross-border operations. URL: <https://unece.org/sites/default/files/2024-02/ECE-TRANS-WP30-2024-Inf03e.pdf> (дата звернення: 05.10.2025).

References:

1. Paljug, K (2025), "Social Media: Definition, Importance, Top Websites, and Apps", available at: <https://www.investopedia.com/terms/s/social-media.asp#:~:text=Connectivity%3A%20Social%20media%20platforms%20allow,neighborhood%20forums%20or%20job%20searching> (Accessed 05 Oct 2025).

2. Yudin, A. (2025), "Social networks 2024: Rating of the most popular platforms in Ukraine and the world, statistics and trends", available at: <https://marketer.ua/ua/social-media-rating-of-the-most-popular-platforms-in-ukraine-and-the-world/> (Accessed 05 Oct 2025).

3. Obikhod, S., Matveiev, M., & Boiko, V. (2023), "Digital marketing in the context of digitalization of modern business processes", Ekonomika ta suspilstvo, vol. 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-76>

4. Wyzowl (2025), "Video Marketing Statistics", available at: <https://wyzowl.com/video-marketing-statistics/> (Accessed 05 Oct 2025).

5. Muchanka, V. (2024), "Interactive marketing: what is it and how does it help you engage with your audience?", available at: <https://web-promo.ua/ua/blog/interaktyvnyy-marketynh-shcho-tse-take-ta-yak-dopomahaye-vzayemodiyaty-z-audytoriyeyu/> (Accessed 05 Oct 2025).

6. Convert (2024), "The Power of Interactive Content (11 Valuable Benefits)", available at: <https://www.convertcalculator.com/blog/benefits-of-interactive-content> (Accessed 05 Oct 2025).

7. Charkina, T. Yu., Zadoia, V. O., Hrebeniuk, H. M., Litvinov, O. V. and Korolov, D. S. (2025), Digital-menedzhment: Teorii ta praktyka. [Digital management: Theories and practice], Ukr. derzh. un-t nauky i tekhnolohii, Dnipro, Ukraine.

8. Zadoia, V. O., Charkina, T. Yu. and Korolov, D. S. (2024), "Digital tools and technologies in scientific management", Review of transport economics and management, vol. 12, (28), pp. 224—232.

9. Zadoia, V. O., Charkina, T. Yu., Korolov, D. S. (2025), "Flexible methods and human resource management in the project management system", Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti, vol. (89), pp. 174—184.

10. Charkina, T. Yu. and Zadoia, V. O. (2024), "Digital management and marketing as a central factor of the digital economy", Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti, vol. 88, pp. 100—108. DOI: <https://doi.org/10.18664/btie.88.326974>

11. Auriol, E. and Saussier, S. (2025), "Rethinking public-private partnerships to bridge the infrastructure gap", available at: <https://cepr.org/voxeu/columns/rethinking-public-private-partnerships-bridge-infrastructure-gap> (Accessed 05 Oct 2025).

12. UNECE (2024), "Transport and digitalization: Enhancing cross-border operations", available at: <https://unece.org/sites/default/files/2024-02/ECE-TRANS-WP30-2024-Inf03e.pdf> (Accessed 05 Oct 2025).

Стаття надійшла до редакції 10.10.2025 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

Р. С. Шевчук,
аспірант, Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-0444-985X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.21.251

СТРАТЕГІЯ ЗМІЦНЕННЯ ФІНАНСОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В УКРАЇНІ В РЕАЛІЯХ БЕЗПЕКОВИХ ВИКЛИКІВ ТА ІНТЕГРАЦІЇ У ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ЦИФРОВИЙ ПРОСТІР

R. Shevchuk,
Postgraduate student, Ivan Franko National University of Lviv

STRATEGY FOR STRENGTHENING THE FINANCIAL POTENTIAL OF INFORMATION AND COMMUNICATION TECHNOLOGIES DEVELOPMENT IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF SECURITY CHALLENGES AND INTEGRATION INTO THE EUROPEAN DIGITAL SPACE

У статті систематизовано підходи до розуміння сутності і ролі національної та фінансової безпеки, кібербезпеки і кіберзагроз згідно законодавства, а також враховуючи узагальнення візії українських вчених. Доведено необхідність у розробленні та імплементації збалансованих програм і стратегій підтримки потенціалу інформаційно-комунікаційних технологій в Україні, які б доповнювала уже діючі ініціативи та інституційні рішення. Розвинуто науково-прикладні підходи до стратегування державної політики, зокрема обґрунтовано стратегію зміцнення фінансового потенціалу розвитку інформаційно-комунікаційних технологій в Україні на основі структурно-логічної схеми її реалізації, визначеної її мети, цілей, принципів та етапів. Обґрунтовано у межах етапів реалізації відповідні завдання та основних виконавців, що у кінцевому підсумку повинно дати змогу зміцнити фінансовий потенціал ІКТ-сектору у реаліях інтеграції в європейський цифровий простір.

The article systematizes approaches to understanding the essence and role of national and financial security, cybersecurity, and cyber threats in accordance with legislation, as well as based on the summarized visions of Ukrainian scholars. The necessity of developing and implementing balanced programs and strategies to support the potential of information and communication technologies (ICT) in Ukraine, which would complement existing initiatives and institutional decisions, has been substantiated. Scientific and applied approaches to the strategizing of state policy have been developed, in particular, the strategy for strengthening the financial potential of ICT development in Ukraine has been substantiated based on a structural and logical implementation scheme, defined by its purpose, objectives, principles, and stages. Within the framework of the implementation stages, the corresponding tasks and key executors have been identified, which should ultimately contribute to strengthening the financial potential of the ICT sector in the context of integration into the European digital space.

Among the objectives of the strategy, the following have been identified: improvement of the legal and regulatory framework in the ICT sphere to attract investments and ensure business transparency; mobilization of financial resources; development of digital infrastructure across all regions of Ukraine, including frontline and de-occupied territories ("equalizing" capacities); development of effective ICT stimulation instruments (grants, tax incentives, venture financing); European integration and harmonization with EU ICT standards. The principles of implementing the strategy for strengthening the financial potential of ICT development in Ukraine (efficiency, transparency, inclusiveness, security, flexibility, diversification, monitoring, and harmonization) have been outlined. Its implementation is envisaged over five stages: Stage 1 (2026) — improvement of the regulatory framework; Stage 2 (2027) — launch of financial support instruments; Stage 3 (2028) — development of digital infrastructure; Stage 4 (2029) — monitoring and management of financial resources; Stage 5 (2030–2032) — European and digital integration. The generalization of priorities confirms the need to substantiate a comprehensive approach to strengthening the financial potential of ICT development in Ukraine, which combines public investments, modernization of regulatory mechanisms based on a balanced system of support instruments, and the distribution of responsibilities among various institutions.

Ключові слова: фінансовий потенціал, фінансова безпека, національна безпека, інформаційно-комунікаційні технології, стратегія, розвиток ІКТ, цифровізація, європейський цифровий простір, джерела фінансування, кіберзагроза, кібербезпека.

Key words: financial potential, financial security, national security, information and communication technologies, strategy, ICT development, digitalization, European digital space, sources of financing, cyber threat, cybersecurity.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах цифрової трансформації фінансовий потенціал розвитку інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ) є не лише рушієм підвищення ефективності національної економіки, а й важливим чинником її стійкості до зовнішніх і внутрішніх викликів. Системна підтримка інвестицій у цифрову інфраструктуру, інноваційні стартапи, кібербезпеку та цифрову освіту стає основою побудови сучасного фінансового середовища, здатного забезпечити адаптацію України до викликів глобальної цифрової економіки. Однак повномасштабна війна та зростання безпекових ризиків зумовлюють необхідність формування нових підходів до фінансування й управління розвитком ІКТ, орієнтованих на підвищення фінансової стійкості галузі та захист її критичної інфраструктури.

У контексті інтеграції України до європейського цифрового простору особливого значення набуває стратегічне зміцнення фінансового потенціалу сектору ІКТ відповідно до кращих практик у ЄС. Це передбачає не лише залучення зовнішніх джерел фінансування та інституційної підтримки, але й розвиток внутрішніх механізмів фінансового стимулювання цифрових інновацій. Синергія національних і європейських ініціатив у сфері цифровізації має забезпечити сталий розвиток ІКТ, підвищення рівня кібербезпеки, розбудову електронного врядування та сприяння інноваційному підприємству. Таким чином, дослідження стратегічних засад зміцнення фінансового потенціалу розвитку ІКТ є актуальним і необхідним для формування ефективної моделі економічного зростання України в умовах безпекових викликів та європейської інтеграції.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Різні аспекти безпекових проблем, стратегічних орієнтирів зміцнення фінансового потенціалу різних галузей національної економіки, науково-прикладні засади стимулювання інтеграції у ЄС досліджувалися українськими та іноземними фахівцями. Систематизуючи різні наукові візії, зокрема акцентуємо, що як захищеність життєво важливих інтересів особистості, суспільства й держави від внутрішніх і зовнішніх загроз із метою забезпечення сталого розвитку країни вивчає загалом національну безпеку О. Глазов [1]. Водночас В. Ліпкан розглядає це поняття як сукупність офіційно прийнятих державою поглядів і стратегії забезпечення безпеки у політичній, економічній, соціальній, військовій, техногенній, екологічній, інформаційній сферах з урахуванням ресурсів і можливостей держави [5]. Уже у вужчому контексті К. Горячева визначає фінансову безпеку підприємства як такий його фінансовий стан, що характеризується перш за все збалансованістю та високою якістю сукупності фінансових інструментів, технологій і послуг, які застосовуються на підприємстві [2]. Приділяє окрему увагу поняттю фінансова безпека підприємства також Т. Чмир, який досліджував її як механізм, що забезпечує ефективність і стабільність фінансової системи підприємства шляхом раціонального використання фінансових ресурсів і застосування захисних фінансових інструментів у разі виникнення загроз як із зовнішнього, так і з внутрішнього середовища [9]. Зауважимо також, що проблеми прогресу цифрових технологій, у тім числі на основі ІКТ, вивчали Л. Ткачик, О. Іршак, В. Синенко, М. Рубаха [8]. Своєю чергою на без-

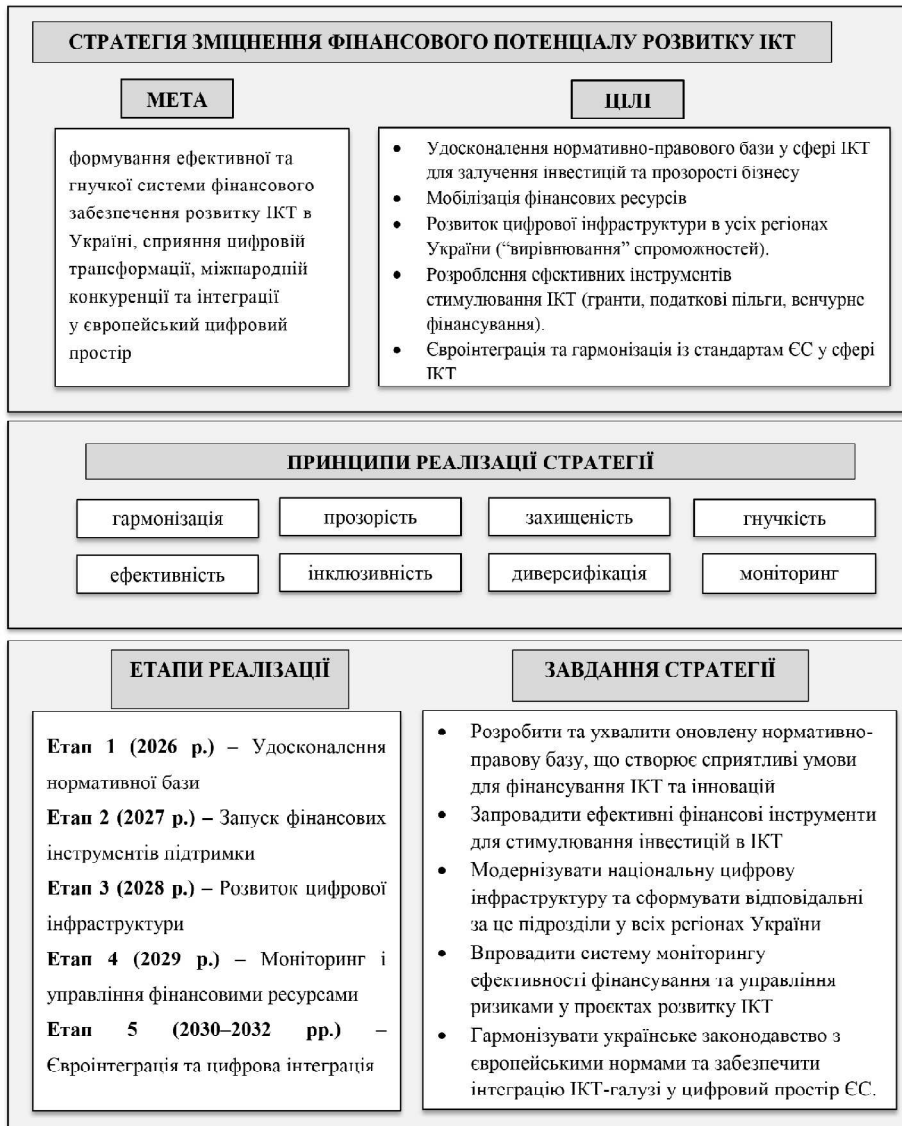


Рис. 1. Структурно-логічна схема реалізації стратегії зміцнення фінансового потенціалу розвитку ІКТ в Україні на період 2026–2032 рр.

Джерело: авторська пропозиція.

пекових аспектах у реаліях прогресу ІКТ та цифрової економіки зосереджували увагу у низці праць учені Н. Демчишак та Р. Юрків [3; 4]. Не заперечуючи здобутки згаданих фахівців, безпрецедентність сучасних викликів перед Україною та власне ІКТ-сектором формує передумови для конкретизації наукових пошуків у цьому напрямі в частині стратегування конкретних орієнтирів його розвитку.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування основ стратегії зміцнення фінансового потенціалу розвитку інформаційно-комунікаційних технологій в Україні в реаліях безпекових викликів та інтеграції у європейський цифровий простір.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Враховуючи уже узагальнені підходи до тлумачення національної та фінансової безпеки, акцентуємо ува-

гу також на окремих дефініціях у вітчизняній нормативно-правовій базі. Так, згідно зі статтею 1 Закону України "Про національну безпеку України" [6], остання розглядається як захищеність державного суверенітету, територіальної цілісності, демократичного конституційного ладу та інших національних інтересів України від реальних та потенційних загроз. У контексті підвищення рівня фінансової безпеки та оптимізації управління ризиками використання ІКТ важливо враховувати не лише технічні та організаційні заходи, а й правове регулювання, яке визначає основні поняття, стандарти та вимоги у цій сфері. В Україні діють низка законів, що регламентують питання кібербезпеки та управління кіберзагрозами, зокрема згідно із Законом України "Про основні засади забезпечення кібербезпеки України":

— кібербезпека — це захищеність життєво важливих інтересів людини і громадянина, суспільства та держави під час використання кіберпростору, за якої забезпечуються сталий розвиток інформаційного суспільства та цифрового комунікативного середовища, своєчасне виявлення, запобігання і нейтралізація реальних і потенційних загроз національній безпеці України у кіберпросторі;

— кіберзагроза — це наявні та потенційно можливі явища і чинники, що створюють небезпе-

ку життєво важливим національним інтересам України у кіберпросторі, справляють негативний вплив на стан кібербезпеки держави, кібербезпеку та кіберзахист її об'єктів [7].

Враховуючи безпекові виклики, представимо стратегію зміцнення фінансового потенціалу розвитку ІКТ в Україні (на основі структурно-логічної схеми її реалізації, рис. 1), визначивши її мету, цілі, принципи реалізації та етапи протягом 2026—2032 рр. і завдання, які рекомендовано виконати на відповідному етапі. Так, мета полягає у формуванні ефективної, гнучкої та стійкої системи фінансового забезпечення розвитку ІКТ. Стратегія спрямована на підтримку цифрової трансформації, посилення конкурентоспроможності ІКТ-сектору на міжнародному рівні, а також інтеграцію України у європейський цифровий простір. Цілі відображають пріоритети державної політики щодо зміцнення фінансового потенціалу ІКТ, а саме:

— удосконалення нормативно-правової бази, що є необхідним для залучення інвестицій та розвитку бізнес-середовища в ІКТ;

— мобілізація фінансових ресурсів (із диверсифікованих джерел), що створюватиме фінансову основу для реалізації інноваційних проєктів;

— розвиток цифрової інфраструктури у всіх регіонах України ("вирівнювання" спроможностей), що забезпечуватиме рівний доступ до сучасних ІКТ-послуг, сприятиме зменшенню регіональних диспропорцій, стимулюватиме поствоєнну адаптацію прифронтових і деокупованих регіонів;

— розроблення ефективних інструментів стимулювання (гранти, податкові пільги, венчурне фінансування) для підтримки інноваційної діяльності, комерціалізації розробок, формування сприятливого інвестиційного середовища;

— євроінтеграція та гармонізація нормативної бази зі стандартами ЄС, що створюватиме фундамент для інтеграції українського ІКТ-сектору у цифровий простір ЄС, відкриваючи доступ до нових ринків і технологічних платформ.

Принципами реалізації стратегії виділяємо диверсифікацію, прозорість, гнучкість, інклюзивність, інтеграцію, захищеність, ефективність та контроль, сутність та необхідність додержання яких обумовлена наступною їх специфікою:

— диверсифікація джерел фінансування забезпечує стабільність ресурсів за рахунок залучення альтернативних фінансових інструментів та інвесторів, що мінімізує ризики залежності від одного джерела;

— прозорість та підзвітність передбачають відкритість та контроль використання державних ресурсів, що підвищує довіру суспільства та ефективність фінансування у разі використання різних інструментів державного фінансування і підтримки;

— гнучкість підходів та інструментів передбачає адаптацію фінансової політики відповідно до змін технологій та ринкових умов для підтримки інновацій;

— інклюзивність залучення держави, регіонів, бізнесу забезпечує спільну відповідальність та координацію дій між усіма зацікавленими сторонами для максимального результату й синергії;

— гармонізація з європейськими стандартами гарантує узгодження національних норм із міжнародними, спрощує доступ до світових ринків і сприяє конкурентоздатності ІКТ-сектору;

— захищеність інвестицій та інноваційних проєктів передбачає створення правових механізмів для гарантії безпеки інвестицій та підтримки інноваційного середовища, що є необхідною передумовою для зміцнення фінансового потенціалу у кінцевому підсумку;

— ефективність витрат, орієнтація на конкретний результат спрямована на раціональне використання ресурсів із чітким фокусом на досягнення визначених цілей, зокрема у разі, якщо йдеться про бюджетні кошти;

— моніторинг виконання забезпечить безперервний контроль і оцінку задекларованих параметрів реалізації стратегії для коригування дій і підвищення ефективності.

Щодо етапів стратегії, розглянемо конкретний перелік заходів на рівні держави, регіонів, підприємств в межах кожного етапу протягом 2026—2032 рр. з акцентом на основних відповідальних виконавцях з орієнтацією на реалізацію законодавчих ініціатив, їх практичною імплементацією міністерствами і відомствами, а також органами державної влади та управління у регіонах.

Етап 1 (2026 р.) — удосконалення нормативної бази. У межах цього етапу передбачається вдосконалення правових і регуляторних умов, що забезпечать системну підтримку розвитку ІКТ, зокрема як безпосередньо зміцнення його фінансового потенціалу, так і загалом інституційну в частині заповнення "прогалін". Повинна бути започаткована або продовжена робота над розробкою нових законопроєктів, удосконалення стандартів та ведення реєстрів ІКТ, а також розширення імплементації податкових стимулів за прикладом успішної практики режиму Дія.City, потенційного впровадження режиму Science City для оптимізації співпраці в системі освіта-наука-бізнес, комерціалізації результатів досліджень через наукові парки тощо, що в тім числі має відношення до зміцнення потенціалу ІКТ-сектору. На регіональному рівні важливо привести місцеві стратегії і програми у відповідність із загальнодержавною політикою, а підприємствам у сфері ІКТ буде необхідно адаптуватися до потенційно нових вимог. Комплексний підхід дозволить сформувати сприятливе середовище для інновацій та інвестицій як для уже тривалий час працюючих й успішних ІТ-компаній, так і для стартапів, оскільки первинне формування фінансового потенціалу критично важливе для їхнього прогресу.

Щодо основних виконавців на даному етапі, то виділяємо таких: Верховна Рада України, Міністерство цифрової трансформації України (Мінцифри), Міністерство фінансів (Мінфін), Міністерство економіки, довкілля та сільського господарства (Мінекономіки), ОДА. Мінцифри, не зважаючи на нетривалий період роботи, має необхідну експертизу у цифровій політиці і формуванні відповідних стандартів, координує розробку законів, орієнтується на стимулювання прогресу ІКТ-сектору, водночас курує діяльність Українського фонду стартапів, що впливає на підтримку стартапів. Мінфін на працює податкові стимули, забезпечує фінансовий контроль, а Мінекономіки при цьому інтегрує економічні пріоритети у нормативну базу у координації із іншими відомствами. Очікується, що ОДА адаптуватимуть сформовану на загальнодержавному рівні політику у регіонах, зокрема схвалені ВРУ законодавчі акти та розпорядження КМУ.

У підсумку очікується, що на даному етапі реалізації стратегії буде розроблено та ухвалено оновлену нормативно-правову базу, що створить сприятливі умови для фінансування ІКТ та інновацій у ньому.

Етап 2 (2027 р.) — запуск фінансових інструментів підтримки. Другий етап передбачає запуск і масштабування фінансових механізмів для підтримки ІКТ, зокрема зазначених вище режимів. Держава через грантові програми, податкові пільги та створення держфондів (у тім числі за зразком Українського фонду стартапів) забезпечує ресурсну базу для розвитку цифрової економіки за рахунок прогресу ІКТ. У регіонах, очікується, формування і запуск інструментів підтримки стартапів, наприклад через програми стимулювання із обласного бюджету тощо, сприяючи децентралізації фінансування (такий успішний досвід є у Львівської ОДА протягом декількох років). Очікується, що на цьому етапі підприємства активно залучатимуться до таких програм, що стимулюватиме зміцнення їхнього фінансового потенціалу за рахунок дивер-

сифікації джерел фінансування, в тім числа за рахунок грантових інструментів.

Виконавцями на цьому етапі є: Міністерство цифрової трансформації України, Міністерство фінансів, ОДА, територіальні громади. Мінфін формує і адмініструє державні гранти, пільги, діяльність потенційно нових фондів для підтримки стартап-підприємництва. Мінцифри координує ініціативи у межах взаємодії держави, бізнесу й регіонів, стимулюючи інновації, зокрема власне в ІКТ-секторі. ОДА застосовує у рамках бюджетних та інших можливостей, власні інструменти підтримки, наприклад грантові чи співфінансування. Територіальні громади організують місцеві ініціативи, залучаючи бізнес і представників громади, при цьому безумовно цей внесок може бути вагомим для головним чином фінансово спроможних міських громад (наприклад Львівська, де функціонує ІТ-кластер). Таке розмежування повноважень водночас може забезпечити певну децентралізацію у підтримці.

У підсумку очікується, що на даному етапі реалізації стратегії буде запроваджено ефективні фінансові інструменти для стимулювання інвестицій в ІКТ.

Етап 3 (2028 р.) — розвиток цифрової інфраструктури. Даний етап передбачає подальшу модернізацію національної цифрової інфраструктури, що є передумовою для розвитку багатьох інших сфер суспільного життя за рахунок розширення імплементації цифрових рішень у все більшій кількості різних економічних активностей. Передбачається, що держава ініціює масштабні національні проєкти цифровізації та подальший прогрес електронного урядування. Регіональні органи влади сприяють розвитку інноваційних центрів, зокрема технопарків, наукових парків й інших елементів інноваційної інфраструктури, впроваджують цифрові платформи, що підвищать якість і доступність послуг. Водночас для бізнесу актуальним є підключення до різних сервісів і розширення власної ІТ-інфраструктури, що сприятиме їхній конкурентоспроможності і максимально ефективному використанню можливостей, які створюватиме держава на загальнонаціональному рівні, а конкретні ОДА чи територіальні громади — "на місцях". Потребує продовження практика формування підрозділів з управління цифровим розвитком й інфраструктурою у структурі ОДА (зокрема за прикладом успіху роботи управління з питань цифрового розвитку Львівської ОДА).

Виконавцями на цьому етапі є: Міністерство цифрової трансформації України, відповідні управління чи інші структури підрозділи ОДА. Мінцифра визначає пріоритети цифровізації, серед його завдань — сприяння розвитку потенціалу ІКТ-сектору зокрема, відповідно міністерство є основним виконавцем на даному етапу, оскільки акумулює максимум необхідних повноважень. ОДА відповідальні за регіональну адаптацію і сприяють локальним проєктам, спрямованим на цифрову трансформацію регіону, опосередковано і територіальних громад. Такий комплексний підхід забезпечуватиме масштабування і водночас локалізацію інфраструктури. Успішні приклади цифровізації у Львівській області в останні роки можуть бути використані як кейс розвитку цифрової інфраструктури у інших регіонах.

У підсумку очікується, що на даному етапі реалізації стратегії відбуватиметься модернізація національної

цифрової інфраструктури та будуть остаточно сформовані відповідальні за це підрозділи у всіх регіонах України.

Етап 4 (2029 р.) — моніторинг і управління фінансовими ресурсами. На цьому етапі акцент робиться на формуванні системи оцінки ефективності фінансування та управління проєктами. Держава впроваджує комплексні інструменти моніторингу ефективності інвестицій в ІКТ та цифрову інфраструктуру. Регіони посилюють кадровий потенціал, зокрема новостворених відповідальних підрозділів обласних адміністрацій, і стимулюють публічно-приватне партнерство. Водночас усі залучені суб'єкти і підрозділи підзвітні у використанні ресурсів, передбачається внутрішній аудит, що дозволяє оптимізувати управління спрямованими фінансовими ресурсами та підвищити прозорість і результативність державної підтримки зокрема ІКТ-сектору.

Виконавцями на цьому етапі є: Мінфін, Міністерство цифрової трансформації України, ОДА. Мінфін впроваджує оцінку ефективності фінансування, відповідає за аудит і звітність в частині контролю витрачання бюджетних коштів, які, скажімо, будуть спрямовані на розвиток цифрової інфраструктури. Мінцифри здійснює моніторинг реалізації стратегічних завдань, забезпечує міжвідомчу координацію, зокрема в тісній співпраці із відповідальними за цифровізацію підрозділами ОДА у всіх регіонах. ОДА при цьому також підвищує кваліфікацію працівників таких підрозділів, стежать за ефективністю системи контролю за ресурсами, що витрачаються на зміцнення фінансового потенціалу розвитку ІКТ і цифрової інфраструктури (у більш загальному контексті) у власному регіоні. Окремі складнощі й ризики реалізації таких завдань, як і завдань попередніх етапів, є для прифронтових регіонів, де складно моніторити ситуацію, а існуючі ризики і кіберзагрози як правило суттєво вищі, ніж в інших регіонах.

У підсумку очікується, що на даному етапі реалізації стратегії буде впроваджено систему моніторингу ефективності фінансування та управління ризиками у проєктах розвитку ІКТ, при цьому збалансовано у всіх регіонах, не зважаючи на існуючі загрози й виклики війни.

Етап 5 (2030—2032 рр.) — євроінтеграція та гармонізація із стандартам ЄС у сфері ІКТ. Фінальний етап передбачає поглиблену гармонізацію національного законодавства з нормами Європейського Союзу і активну участь у європейських цифрових ініціативах. Важливими є підготовка кадрового потенціалу, впровадження євростандартів у сертифікації продуктів та послуг, а також підтримка виходу вітчизняних ІКТ-компаній на європейські ринки саме за рахунок уже сформованого фінансового потенціалу та використання дієвих інструментів підтримки і модернізованої цифрової інфраструктури (як результату запланованого успішного досягнення завдань попередніх етапів стратегії). Така інтеграція забезпечить модернізацію галузі ІКТ і підвищить конкурентні переваги України у глобальному цифровому просторі. При цьому станом на 2030-2032 рр. можливе значне наближення до повноцінного членства у ЄС за позитивними сценаріями і прогнозами.

Основними виконавцями є: Мінцифри, Мінекономіки, Міністерство закордонних справ України (опосередковано), ОДА. Мінцифри координуватиме гармонізацію

з нормами ЄС, займатиметься стандартизацією і сертифікацією. Мінекономіка координуватиме напрями стимулювання виходу на європейські ринки за опосередкованої підтримки МЗС у міжнародній співпраці і участі у різних проєктах. При цьому ОДА повинні продовжувати готувати кадровий потенціал та підтримувати локальні ініціативи інтеграції, розвиваючи цифрову інфраструктуру "на місцях", що формуватиме підґрунтя для подальшого зміцнення фінансового потенціалу ІКТ-сектору у тім числі та його конкурентоспроможності, а також водночас ширших здобутків для цифровізації української економіки та суспільства, інтегрованого у європейський цифровий простір. У підсумку очікується, що на даному етапі реалізації стратегії вдасться гармонізувати українське законодавство з європейськими нормами та забезпечити інтеграцію ІКТ-галузі у цифровий простір ЄС.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

Загалом актуальність запропонованої стратегії зумовлена стрімким розвитком цифрових технологій у світі, викликами глобалізації та необхідністю підвищення конкурентоспроможності України. Адже зміцнення фінансового потенціалу ІКТ є критичним фактором для забезпечення цифрової трансформації країни та адаптації до стандартів і вимог європейських партнерів, особливо якщо враховувати позитивні сценарії щодо швидкого завершення війни.

Узагальнення пріоритетів підтверджує потребу в обґрунтуванні комплексного підходу до зміцнення фінансового потенціалу розвитку ІКТ в Україні, що поєднує державні інвестиції, модернізацію нормативно-правового регулювання на основі збалансованої системи інструментів підтримки й розподілу відповідальності між різними інституціями (що формує водночас перспективи для деталізації та продовження науково-прикладних досліджень), розвиток людських ресурсів і міжнародну інтеграцію, що відповідає безпековим викликам і можливостям європейського цифрового простору.

Література:

1. Глазов О.В. Національна безпека: сутність, ознаки, концепція та геополітичні чинники. Політологія. Наукові праці. 2011. Вип. 143, Т. 155. С. 42—46.
2. Горячева К.С. Фінансова безпека підприємства. Сутність та місце в системі економічної безпеки. Економіст. 2003. № 8. С. 65—67.
3. Демчишак Н., Юрків Р., Демид В. Іноземний досвід стимулювання розвитку інноваційного підприємства: імплементація в умовах цифровізації економіки України та зміцнення національної безпеки. Агросвіт. 2023. № 17. С. 30—38. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.17.30>
4. Демчишак Н., Юрків Р., Макух З. Оцінка інноваційної активності підприємств в Україні: ризики та орієнтири для післявоєнного відновлення і зміцнення національної безпеки Ефективна економіка. 2023. № 8. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.8.6>
5. Ліпкан В.А., Ліпкан О.С., Яковенко О.О. Національна і міжнародна безпека в визначеннях та поняттях. Київ: 2006. 256 с.

6. Про національну безпеку України: Закон України від 21.06.2018 р. № 2469-VIII (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>

7. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України: Закон України від 05.10.2017 р. (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text>

8. Ткачик Л., Іршак О., Синенко В., Демчишак Н., Рубаха М. Оцінка розвитку мобільного банкінгу в контексті цифрової трансформації банківського бізнесу в Україні. Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії і практики. 2025. № 4 (63). С. 25—45. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptr.4.63.2025.4760>

9. Чмир Т. С. Фінансова безпека як пріоритетний складник економічної безпеки підприємства. Економіка і суспільство. 2018. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-59>

References:

1. Hlazon, O.V. (2011), "National security: essence, features, concept and geopolitical factors", *Politologiya. Naukovi pratsi*, vol. 143, pp. 42—46.
 2. Horiacheva, K.S. (2003), "Financial security of the enterprise: essence and place in the system of economic security", *Ekonomist*, vol. 8, pp. 65-67.
 3. Demchyshak, N., Yurkiv, R. and Demyd, V. (2023), "Foreign experience of stimulating the development of innovative entrepreneurship: implementation in the conditions of digitalization of the Ukrainian economy and strengthening national security", *Agrosvit*, vol. 17, pp. 30—38. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.17.30>.
 4. Demchyshak, N., Yurkiv, R. and Makukh, Z. (2023), "Assessment of the innovation activity of enterprises in Ukraine: risks and guidelines for post-war recovery and strengthening national security", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 8. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.-2023.8.6>.
 5. Lipkan, V.A., Lipkan, O.S. and Yakovenko, O.O. (2006), *Natsional'na i mizhnarodna bezpeka v vyznachenniakh ta poniattiakh* [National and international security in definitions and concepts], Kyiv, Ukraine.
 6. The Verkhovna Rada of Ukraine (2018), *The Law of Ukraine "On National Security of Ukraine"*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (Accessed 11 October 2025).
 7. The Verkhovna Rada of Ukraine (2017), *The Law of Ukraine "On the basic principles of ensuring the cybersecurity of Ukraine"*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text> (Accessed 14 October 2025).
 8. Tkachyk, L., Irshak, O., Synenko, V., Demchyshak, N. and Rubakha, M. (2025), "Assessment of mobile banking development in the context of digital transformation of banking business in Ukraine", *Finansovo-kredytna diialnist: problemy teorii i praktyky*, vol. 4 (63), pp. 25—45. <https://doi.org/10.55643/fcaptr.4.63.2025.4760>.
 9. Chmyr, T.S. (2018), "Financial security as a priority component of the enterprise's economic security", *Ekonomika i suspilstvo*, [Online]. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-17-59>.
- Стаття надійшла до редакції 19.10.2025 р.*

А. Д. Григоренко,
аспірант, Український державний університет науки і технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6050-4655>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.21.257

НОВИЙ ПІДХІД ДО ОРГАНІЗАЦІЇ ЗАЛІЗНИЧНИХ ПРИМІСЬКИХ ПАСАЖИРСЬКИХ ПЕРЕВЕЗЕНЬ

A. Grigorenko,
Postgraduate student, Ukrainian State University of Science and Technologies

A NEW APPROACH TO ORGANIZING SUBURBAN RAILWAY PASSENGER TRANSPORTATION

У статті досліджено динаміку зміни показників приміських пасажирських перевезень залізничним транспортом України. Визначено, що участь держави в їхній організації має несистематичний характер, а перманентний дефіцит бюджетних коштів робить сумнівною можливість успішної імплементації моделі Public Service Obligation (PSO), відповідно до якої організаторами або замовниками суспільно важливих перевезень мають стати органи влади. Розроблено механізм організації залізничних приміських пасажирських перевезень в умовах відсутності перехресного субсидування вантажним бізнес-сегментом, нестабільної фінансової підтримки з боку держави та, як наслідок, необхідності забезпечення самоокупності приміського напрямку роботи пасажирської вертикалі АТ "Укрзалізниця". Запропоновано заходи щодо оптимізації поточних витрат філії "Приміська пасажирська компанія" АТ "Укрзалізниця", перспективні напрями примноження наявних та залучення додаткових доходів, а також алгоритм ухвалення рішень при формуванні маршрутної мережі приміських пасажирських поїздів на засадах самоокупності.

The article examines the volume of traffic, financial and economic indicators of suburban railway passenger transportation in Ukraine. One of the results of the ongoing reform of the railway industry in Ukraine should be the division of Ukrzaliznytsia JSC into companies by type of activity. This will necessitate abandoning the current model of financing passenger transportation, according to which losses are cross-subsidized by the freight business segment. Therefore, it is necessary to develop a strategy to ensure the sustainable operation of the passenger divisions of Ukrzaliznytsia JSC, in particular the Suburban Passenger Company branch. Currently, the concept of organizing suburban railway passenger transportation under the new operating conditions is the implementation of the Public Service Obligation (PSO) model. According to it, the authorities should become the organizers or customers of socially important transportation. At the same time, the experience of interaction between the railway and the authorities of Ukraine shows the unsystematic participation of the state in the organization of suburban railway passenger transportation. The permanent budget deficit makes the possibility of successful implementation of this model in Ukraine even more doubtful. Therefore, it is necessary to develop a mechanism for organizing suburban railway passenger transportation in the absence of cross-subsidization by the freight business segment, unstable state funding, and, as a result, the need to ensure the self-sufficiency of the suburban segment of

Ukrzaliznytsia JSC. Measures to optimize the current expenses of the Suburban Passenger Company branch of Ukrzaliznytsia JSC, ways to increase existing revenues and attract additional income have been proposed. An algorithm for creating a route network of suburban passenger trains on a self-sufficiency basis has been developed. The measures proposed in the article will enhance the competitiveness of railway transport in the suburban passenger transportation market, optimize the work of the Suburban Passenger Company branch of Ukrzaliznytsia JSC, and contribute to bringing it to a break-even level.

Ключові слова: залізничні приміські пасажирські перевезення, приміські пасажирські поїзди, суспільно важливі перевезення, соціальна спрямованість, перехресне субсидування, бюджетне фінансування, самокупність.

Key words: suburban railway passenger transportation, suburban passenger trains, socially important transportation, social orientation, cross-subsidization, budget funding, self-sufficiency.

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

У залізничній галузі України триває реформування, одним із результатів якого має стати поділ АТ "Укрзалізниця" на компанії за видами діяльності. Зазначені структурні зміни призведуть до необхідності перегляду наявної моделі фінансування пасажирських перевезень, відповідно до якої збитки від них субсидуються вантажним бізнес-сегментом. Цим зумовлена актуальність розроблення стратегії забезпечення сталого функціонування підрозділів пасажирської вертикалі АТ "Укрзалізниця", зокрема філії "Приміська пасажирська компанія". На відміну від далеких пасажирських перевезень, які мають прибуткові напрями діяльності, для тотально збиткового приміського сегменту це питання є особливо нагальним. Посилює проблему також відсутність стабільної та передбачуваної підтримки з боку держави у частині компенсації збитків від перевезення пільгових категорій громадян. Тому вже зараз компанії необхідно зменшувати збитковість шляхом оптимізації поточних витрат та залучення додаткових доходів, а в перспективі перед перевізником також постане питання забезпечення своєї діяльності на засадах самокупності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженню та вирішенню проблем залізничних приміських пасажирських перевезень в Україні присвячено значну кількість наукових праць вітчизняних вчених, серед яких Ю. С. Бараш, Т. Ю. Чаркіна [1], В. О. Задоя [2], О. П. Пінчук [3], Д. В. Константинов [4], Є. С. Альошинський [5] та інші. Автори наводять актуальні до сьогодні пропозиції щодо підвищення ефективності роботи приміського бізнес-сегменту АТ "Укрзалізниця". Одним із заходів визначено необхідність розроблення дієвого механізму відшкодування державою збитків від залізничних приміських пасажирських пере-

везень. Досягнути цієї мети пропонується зокрема за допомогою впровадження моделі організації суспільно важливих перевезень, що передбачає укладення договору про надання таких послуг між перевізником та органами влади. Однак у наукових працях недостатню увагу приділено оцінці реалістичності функціонування такої моделі роботи в Україні з урахуванням наявного досвіду взаємодії залізниці та держави, а також пошуку альтернативних варіантів організації залізничних приміських пасажирських перевезень в умовах відсутності перехресного субсидування вантажною вертикаллю АТ "Укрзалізниця".

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою статті є розроблення механізму організації залізничних приміських пасажирських перевезень в умовах припинення перехресного субсидування вантажним напрямом роботи, часткової або повної відсутності бюджетного фінансування з боку держави та необхідності забезпечення самокупності філії "Приміська пасажирська компанія" АТ "Укрзалізниця".

Виклад основного матеріалу дослідження. Залізничні приміські пасажирські перевезення мають вагоме соціальне значення. Вони забезпечують економічні, ділові, культурні та інші зв'язки прилеглих населених пунктів.

Перевезення залізничним транспортом у приміському сполученні здійснює філія "Приміська пасажирська компанія" АТ "Укрзалізниця", яка розпочала свою роботу в 2024 році. Підрозділ був утворений на базі Департаменту приміських пасажирських перевезень АТ "Укрзалізниця", служб приміських пасажирських перевезень та моторвагонних депо регіональних філій товариства. Цілями створення компанії були:

- впровадження уніфікованих підходів та регламентів взаємодії з місцевими органами влади та органами виконавчої влади з питань тарифоутворення та компенсації збитків від перевезень пільгових категорій громадян;

- впровадження єдиної ремонтної політики, про-

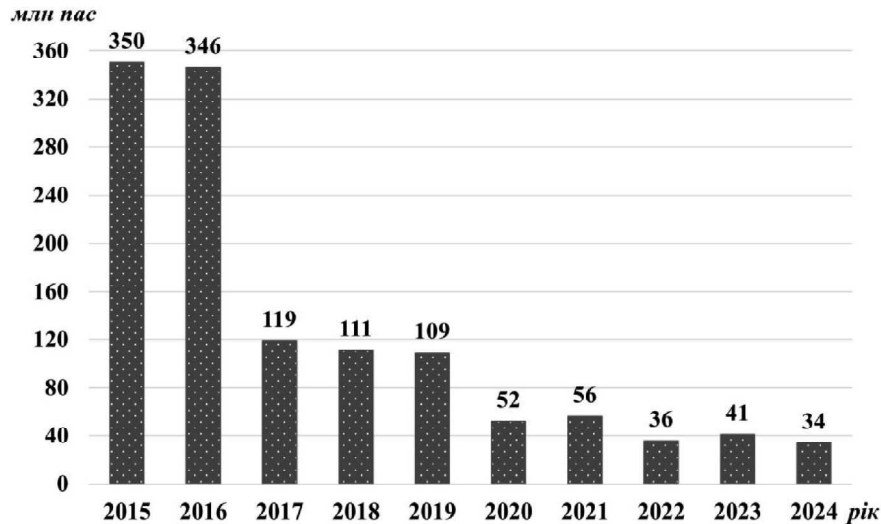


Рис. 1. Відправлення пасажирів залізничним транспортом України у приміському сполученні протягом 2015–2024 років

Джерело: сформовано автором за даними [6, 7, 8].

цесів оптимізації та уніфікації ремонтних баз приміського господарства з оптимальним їх завантаженням;

— налагодження системної роботи з пошуку та залучення замовників приміських пасажирських перевезень;

— впровадження єдиної політики використання парку моторвагонного рухомого складу приміського господарства, його обслуговування, процесів їх оптимізації.

На приміське сполучення припадає 60 % відправлених пасажирів та 25 % пасажирообігу залізничного транспорту. Обсяги відправлення пасажирів та пасажирообігу в приміському сполученні залізничним транспортом України наведено на рис. 1 і 2.

Зниження показників у 2017 році пов'язане зі зміною АТ "Укрзалізниця" порядку обліку перевезень пасажирів залізничним транспортом у приміському сполученні, які користуються пільгами на безкоштовний проїзд. Суттєве зменшення обсягів перевезень відбулося у 2020 році внаслідок припинення пасажирських перевезень через пандемію коронавірусу. У 2024 році Укрзалізниця перевезла приміськими поїздами 33,9 млн пасажирів, з них 11,5 млн осіб (34 %) належали до пільгових категорій [8, 10].

Незважаючи на значну частку в загальному обсязі пасажирських перевезень, приміський напрям роботи АТ "Укрзалізниця" є повністю збитковим. Фінансово-економічні показники залізничних приміських пасажирських перевезень наведено на рис. 3.

У 2024 році витрати на організацію приміських перевезень склали 9,83 млрд грн, тоді як доходи — лише 0,52 млрд грн. Збитковість приміського сегменту щороку зростає і в 2024 році сягнула 9,31 млрд грн. Доходи

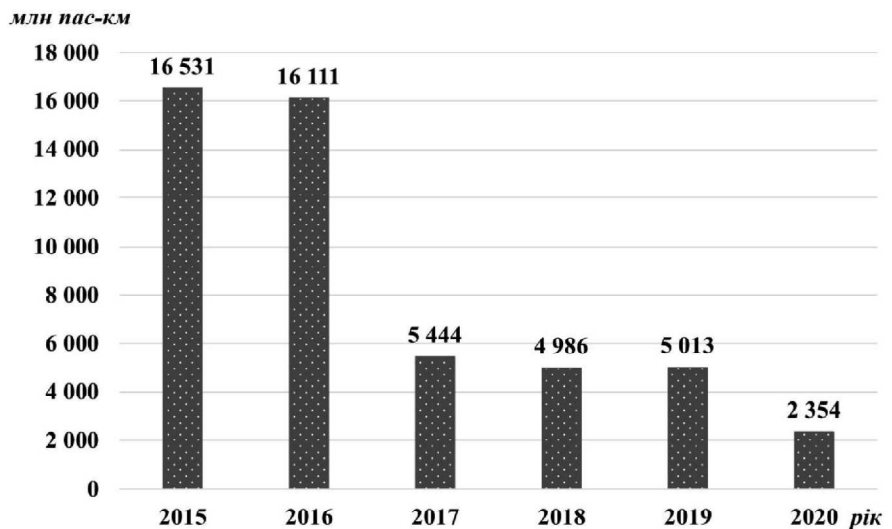


Рис. 2. Пасажирообіг залізничного транспорту України у приміському сполученні протягом 2015–2020 років

Джерело: сформовано автором за даними [9].

від перевезень покривають приблизно 5–6 % витрат, а про рентабельність курсування поїздів годі й казати. При цьому навіть повні тарифи на проїзд у приміському сполученні нижчі за собівартість перевезень, оскільки є соціально орієнтованими та встановлюються за погодженням із органами влади. Законом України "Про залізничний транспорт" визначено, що при рівні тарифів, що не забезпечують рентабельності приміських перевезень, збитки повинні компенсуватися з місцевих бюджетів [13], проте фактично цього не відбувається.

Поглиблює фінансову прірву недостатня компенсація державою збитків перевізника від перевезення пільгових категорій громадян. Правилами перевезення пасажирів, багажу, вантажобагажу та пошти залізничним транспортом України визначено 12 категорій громадян, які мають право на безкоштовний проїзд у приміському сполученні та ще 2 категорії, які мають право на знижки вартості проїзду у розмірі 25 % та 50 % відпо-

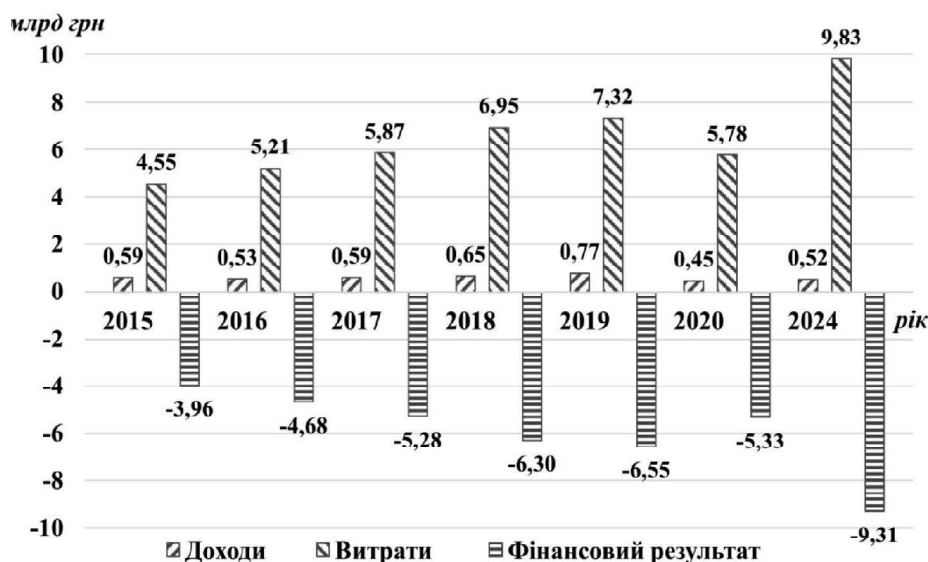


Рис. 3. Фінансово-економічні показники залізничних приміських пасажирських перевезень протягом 2015—2024 років

Джерело: сформовано автором за даними [11, 12].

відно [14]. Компенсація понесених збитків від пільгових перевезень відповідно до Закону України "Про залізничний транспорт" має здійснюватися за рахунок державного або місцевих бюджетів залежно від того, яким органом ухвалене рішення щодо введення відповідних пільг [13].

Раніше компенсаційні виплати за перевезення пільгових категорій громадян залізничним транспортом здійснювались із Державного бюджету України. Однак з 2016 року кошти на зазначені цілі у ньому не передбачаються, а з 2017 року норму Бюджетного кодексу України щодо здійснення компенсаційних виплат за пільговий проїзд окремих категорій громадян за рахунок субвенції з державного бюджету місцевим бюджетам взагалі було вилучено. Таким чином, нині відшкодування збитків залізничного транспорту від пільгових перевезень можливе лише за рахунок місцевих бюджетів на договірній основі [15].

Внаслідок цього компенсація понесених збитків і накопиченої роками заборгованості супроводжується багаторічними судовими суперечками між Укрзалізницею та органами влади, в яких Фемида нерідко стає на бік останніх. Показовим є рішення Верховного Суду України, який зазначив, що пільги, введені законами України, мають компенсуватися з державного бюджету з огляду на їх введення органами державної влади. Стороною зобов'язання з компенсації витрат Укрзалізниця за пільговий проїзд окремих категорій громадян є держава, тому місцеві органи виконавчої влади не можуть бути боржниками за такими зобов'язаннями. Відповідно, саме держава як замовник послуг є боржником у цих правовідносинах, а органом, в особі якого держава виступає відповідачем, слід вважати Кабінет Міністрів України [16]. Однак незрозуміло, яким чином АТ "Укрзалізниця" може домогтися виконання цього обов'язку від Кабінету Міністрів України, який до того ж є акціонером залізничної компанії.

Загалом невідшкодування збитків від перевезень пільгових категорій громадян є грубим порушенням з

боку держави взятих на себе та визначених нормативно-правовими актами зобов'язань. Водночас Укрзалізниця з огляду на монопольне становище у сфері своєї діяльності зобов'язана надавати послуги, проте не має дієвого інструментарію для відшкодування отриманих збитків. Наразі основною концепцією вирішення накопичених роками проблем є імплементація моделі Public Service Obligation.

Public Service Obligation (PSO) — це модель фінансування суспільно важливих послуг, що передбачає державну участь. У контексті залізничного транспорту це означає державне замовлення на здійснення суспільно важливих перевезень. Курсування поїздів за такого формату роботи здійснюється на підставі договорів між перевізником та органами влади, що виступають замовниками або організаторами перевезень. У договорах визначаються параметри маршрутів (розміри руху, регулярність та періодичність, кількість зупинок тощо), витрати на організацію яких повинні бути компенсовані бюджетним фінансуванням. Необхідність впровадження такої моделі роботи визначено зокрема Національною транспортною стратегією України на період до 2030 року.

Нині триває робота над законодавчою базою для можливості організації залізничних приміських перевезень за такою моделлю роботи. Окрему статтю цьому питанню присвячено в проекті Закону про систему та особливості функціонування ринку залізничного транспорту України. Організаторами суспільно важливих перевезень у приміському сполученні відповідно до нього мають стати обласні державні адміністрації. Вони здійснюватимуть моніторинг ринку транспортних послуг в межах території, що належать до їх компетенції; визначатимуть умови послуг та показники якості їх надання; визначатимуть тарифи для пасажирів в межах своїх бюджетних можливостей та фінансового планування, а також укладатимуть з перевізником договори щодо надання суспільно важливих перевезень залізничним транспортом [17]. Пере-

візником, очевидно, буде залізниця, однак фактично її участь в організації приміських перевезень внаслідок позбавлення усіх аналітичних функцій полягатиме у наданні рухомого складу для перевезень та забезпеченні його утримання (технічного обслуговування та ремонту). Проте з урахуванням наявного досвіду взаємодії залізниці та органів влади така модель роботи навряд чи буде дієздатною в українських реаліях.

По-перше, чинне законодавство й зараз передбачає можливість співпраці з органами влади на договірній основі, що визначено Законом України "Про залізничний транспорт" [13]. Спроби впровадження такого формату роботи в наявних законодавчих умовах також були. Прикладом втілення досягнутих домовленостей стало призначення у 2021 році регіонального поїзда "Дунайський експрес" сполученням Одеса-Ізмаїл на підставі меморандуму між Укрзалізницею та Одеською областю. Іншим прикладом стала взаємодія з Харківською, Сумською та Луганською областями, де після укладання договору було призначено "Слобожанський експрес", що курсував за маршрутами Харків-Суми-Ворожба та Харків-Попасна [18]. Втім, ці кейси стали поодинокими випадками успішної реалізації такого механізму взаємодії та не набули широкого поширення в межах країни. У таких умовах менеджмент Укрзалізниці навіть був змушений робити відчайдушні заяви про те, що у першу чергу приміські поїзди курсуватимуть там, де укладені договори з органами влади, а на решті маршрутів поїзди призначатимуться за залишковим принципом.

По-друге, як було зазначено раніше, компенсація збитків від перевезення пільгових категорій громадян нині також здійснюється на підставі укладених договорів. Але, як свідчить досвід, органи влади й зараз відшкодовують збитки від пільгових перевезень далеко не в повному обсязі.

Тому перегляду законодавчої бази може виявитися замало для досягнення реальних змін в роботі залізничного приміського комплексу. Різниця між вимогами чинного законодавства та новою моделлю роботи полягає лише в тому, що передбачення коштів на приміські перевезення стане для органів влади обов'язковим. В умовах суттєвого дефіциту бюджету, що формується здебільшого за рахунок іноземної допомоги, витрати на організацію приміських перевезень очевидно не будуть першочерговими у найближчому майбутньому. Навпаки, залізничні приміські перевезення у такому разі можуть суттєво деградувати. Адже ніщо не завадить організаторам перевезень призначити 1-2 пари приміських поїздів на кожному напрямку (так званий "соціальний мінімум"), а скасування решти потягів обґрунтувати нестачею бюджетних коштів. Це може спричинити низку негативних ефектів, серед яких:

- соціальна напруженість та зниження мобільності населення;
- пригнічення економічної активності громадян та підприємств;
- втрата частки залізниці на ринку транспортних послуг внаслідок переорієнтації частини пасажиропотоку на інші види транспорту, насамперед автомобільний тощо.

Показовим прикладом муніципального господарювання є проект "Київська кільцева електричка", запущений у 2009 році. Спочатку оператором міської електрички була Укрзалізниця, проте надалі 12 електропоїздів були передані комунальному підприємству "Київпастранс", тоді як Південно-Західна залізниця утримувала у належному стані інфраструктуру та надавала послуги з технічного обслуговування та ремонту рухомого складу.

На початок 2022 року через нестачу коштів та борги Київпастрансу перед Укрзалізницею міська електричка перебувала у жалюгідному стані. Потяги курсували лише в пікові години (вранці та ввечері), могли затримуватися, а іноді й зовсім бути скасованими з технічних причин. Інтервали між поїздами помітно зростали. Крім того, посилювалася нерівномірність у русі за різними напрямками кільця: вранці значно переважав рух в одному напрямку, а ввечері — у зустрічному [19].

У 2022 році перевізником знову стала Укрзалізниця, а електричка постала у новому форматі як складова проекту City Express. З того часу її роботу було налагоджено. На маршрутах курсують виключно модернізовані електропоїзди, оснащені місцями для людей з інвалідністю та дитячих візків, тримачами для велосипедів, сповивальними столиками тощо. Був сформований чіткий і зручний для пасажирів тактовий графік руху: поїзди курсують щогодини, а в пікові години будніх днів — кожні півгодини [20]. Цей приклад став додатковим підтвердженням того, що залізничні приміські пасажирські перевезення в Україні здатні розвиватися лише за організації їх залізницею.

Головним висновком з історії взаємодії залізниці та держави щодо питань організації приміських перевезень є те, що від суперечок між ними не мають страждати пасажирів. Вони лише опосередковано можуть впливати на ці процеси, а пільгові категорії громадян взагалі користуються належними їм законодавством пільгами.

В умовах неминучого поділу АТ "Укрзалізниця" на компанії за видами діяльності та зміни підходів у фінансуванні пасажирських перевезень, філії "Приміська пасажирська компанія" необхідно буде адаптувати організацію приміських перевезень до нових реалій та формувати стратегію своєї роботи на засадах самоопукності. Досягти цього можна за допомогою впровадження комплексних заходів із підвищення ефективності роботи приміського господарства, що передбачають оптимізацію витрат, збільшення наявних та залучення додаткових доходів.

Оптимізація витрат на організацію курсування приміських поїздів може бути досягнута шляхом раціоналізації графіка руху поїздів та удосконалення технічної експлуатації рухомого складу, а саме:

- приведення розмірів руху, регулярності та періодичності курсування поїздів у відповідність до наявних пасажиропотоків;
- прокладання поїздів на графіку руху за оптимальним варіантом (за погодженням із оператором інфраструктури);
- перегляду доцільності здійснення зупинок на певних роздільних та зупинних пунктах;
- впровадження сучасних способів організації перевезень: тактового розкладу, руху за діаметрами тощо;

- вибору оптимальної маси та швидкості прямування приміських поїздів;
- дотримання раціонального режиму ведення поїздів та використання паливно-енергетичних ресурсів;
- коригування кількості вагонів у складах відповідно до коливань пасажиропотоків;
- перегляду ув'язки рухомого складу в графіках обороту приміських поїздів;
- удосконалення організації роботи поїзних бригад: подовження плечей обслуговування, навчання персоналу професіям для можливості залучення до роботи на різних видах рухомого складу;
- передачі на аутсорсинг деяких видів діяльності (наприклад, прибирання рухомого складу).

Наявні доходи від залізничних приміських пасажирських перевезень можуть бути збільшені переважно завдяки мінімізації безквиткового проїзду та придбання пасажиром квитків першої тарифної зони. Досягти цього можна лише шляхом впровадження тотального контролю за відповідністю придбаних квитків фактично здійснюваним поїздам як на стадії посадки/висадки, так і в дорозі.

Основним засобом для реалізації цих заходів нині вважається обладнання роздільних та зупинних пунктів турнікетними системами. Однак такий варіант потребує значних коштів, яких Укрзалізниця не має. Крім того, встановлення турнікетів лише в місцях посадки пасажирів не вирішить проблему, оскільки станції з огляду на свою протяжність зазвичай мають кілька альтернативних шляхів доступу до поїздів. Тому роздільні пункти необхідно також обладнати огорожами, які виключатимуть можливість проникнення безквиткових пасажирів іншими маршрутами. Водночас на більшості зупинних пунктів реалізувати це майже нереально.

Ще одним засобом підвищення обсягу доходів та боротьби з безквитковими пасажирами є організація перонного контролю. Наявна методика його проведення також неефективна, оскільки призводить лише до перерозподілу виручки між підрозділами, в яких працюють квиткові касири (моторвагонні депо та квиткові каси). До того ж перонний контроль здійснюється шляхом залучення працівників суміжних структурних підрозділів залізниці, які загалом не є зацікавленими особами, оскільки виконання цих функцій не належить до їх посадових обов'язків.

Таким чином, досягати підвищення обсягів виручки можливо за допомогою впровадження бригад контролерів, які працюватимуть як на роздільних пунктах, так і в поїздах. Важливою умовою в їх роботі є визначення індивідуальних показників ефективності. Вони мають бути сформовані таким чином, щоб контролерам не було вигідно вступати у змову з квитковими касирами. Фактично необхідно створити між працівниками конфлікт інтересів щодо пасажира та зробити "конкурентами" за нього, щоб в одних метою був продаж квитків, а в інших — виявлення порушників та накладання штрафів.

Залучення нових доходів від приміських перевезень можливе завдяки освоєнню додаткових пасажиропотоків та впровадженню сучасних сервісів для пасажирів, а саме:

- організації нових маршрутів приміських поїздів;
- збільшення регулярності та періодичності руху поїздів, призначення зупинок на маршрутах із платоспроможним пасажиропотоком;
- ув'язування розкладів руху приміських поїздів та поїздів далекого сполучення для можливості здійснення пересадок;
- створення програм лояльності, системи бонусів та знижок для пасажирів;
- стимулювання попиту шляхом просування бренду в публічних місцях та мережі Інтернет (засобах масової інформації та соціальних мережах);
- встановлення вендингових апаратів у салонах поїздів;
- подальший ребрендинг приміського руху за форматом City Express та його тиражування.

Варто також зазначити низку стратегічно необхідних заходів щодо підтримки приміського напряму роботи залізничного транспорту, реалізація яких залежить не тільки від Укрзалізниці, а й від держави:

- перегляд чинних тарифів на приміські перевезення за допомогою порівняння їх з іншими видами транспорту на аналогічних маршрутах (зі збереженням конкурентоспроможності залізниці);

- організація мультимодальних пасажирських перевезень та ув'язування розкладів руху різних видів транспорту;

- передбачення у законодавстві пільгового тарифу на послуги з доступу до інфраструктури залізничного транспорту загального користування або повне звільнення від його сплати;

- запровадження податкових пільг та спеціальних режимів оподаткування;

- монетизація пільг як альтернативний варіант компенсації збитків від пільгових перевезень.

У нових умовах роботи філії "Приміська пасажирська компанія" АТ "Укрзалізниця" також необхідно буде змінити підхід до формування маршрутної мережі приміських пасажирських поїздів. Нині розрахунок розмірів руху здійснюється з урахуванням робочого парку рухомого складу, обсягів пасажиропотоків та соціальної значущості маршрутів. Економічною ефективністю курсування приміських поїздів загалом нехтують, оскільки збитки гарантовано будуть компенсовані перехресним субсидуванням за рахунок вантажних перевезень. У перспективі компанії також необхідно буде враховувати соціальні запити, проте роботи це без огляду на фінансові ресурси вже буде неможливо. Першочерговим стане не лише безумовне задоволення потреб населення у перевезеннях, а й дотримання власних інтересів перевізника. Алгоритм формування маршрутної мережі приміських пасажирських поїздів на засадах самоокупності наведено на рис. 4.

Потреба у приміських перевезеннях визначається пасажиропотоками, зверненнями пасажирів, а також потенційних замовників послуг: фізичних і юридичних осіб, органів влади, залізничних підприємств тощо. На підставі цих даних Приміська пасажирська компанія визначає оптимальні параметри та економічну ефективність курсування приміського поїзда. За очікуваного позитивного фінансового результату ухвалюється рішення про його призначення. В іншому випадку пере-

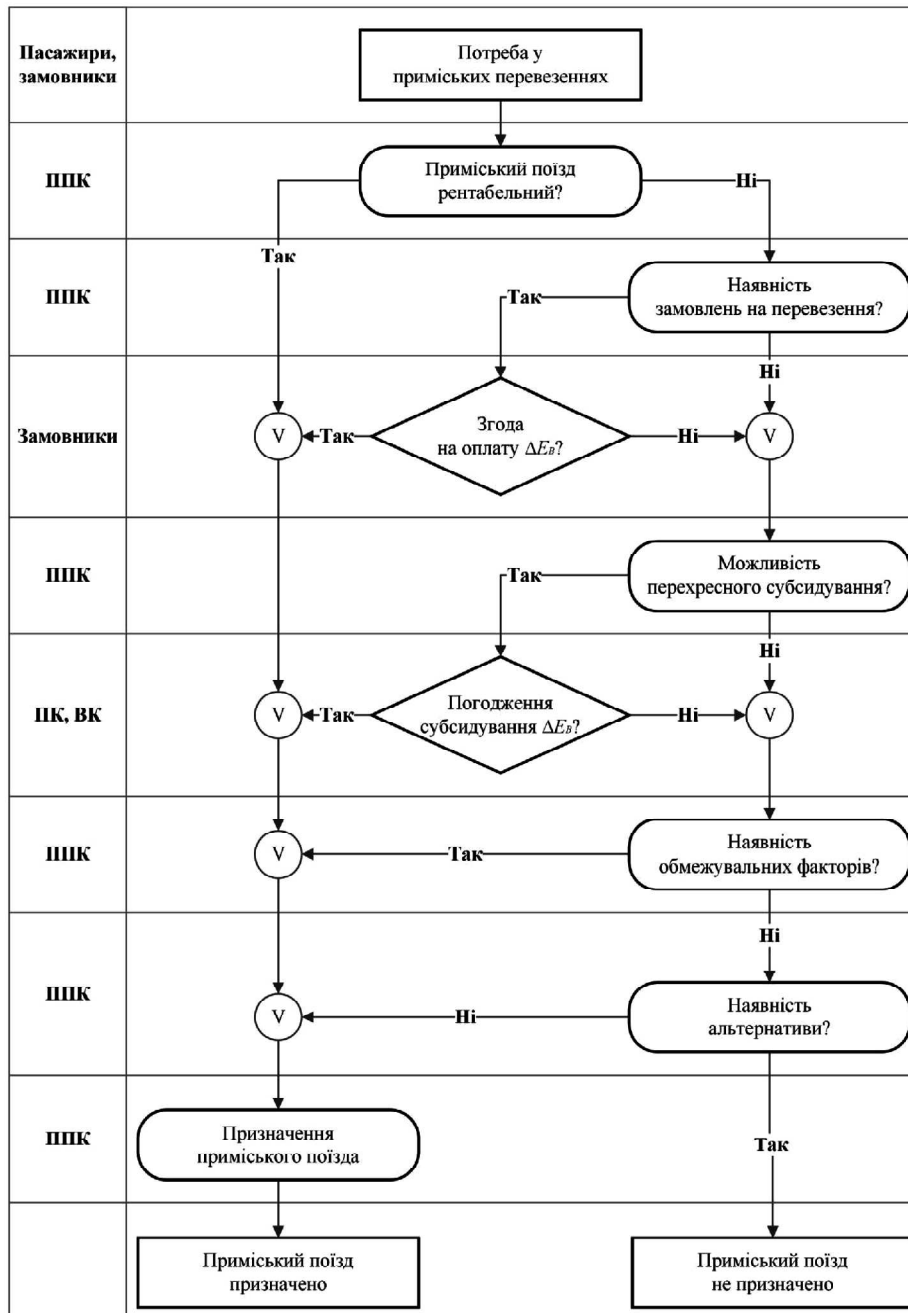


Рис. 4. Алгоритм формування маршрутної мережі приміських пасажирських поїздів на засадах самоокупності

Джерело: розроблено автором.

візник опрацьовує низку питань, пов'язаних із пошуком джерел компенсації можливих збитків та оцінкою ризиків від непризначення приміського поїзда.

1. За наявності замовників з ними узгоджується ступінь участі у забезпеченні принаймні нульової рентабельності такого поїзда. У разі досягнення згоди щодо повного відшкодування збитків розклад руху розробляється з урахуванням побажань замовника, а право проїзду у такому поїзді на його вимогу можуть мати лише визначені ним особи. За готовності частково компенсувати збитки розглядається варіант з виділенням вагонів або місць у графікових приміських поїздах.

2. Опрацьовується можливість перехресного субсидування за рахунок прибутку інших підрозділів пасажирської вертикалі.

Здійснення пасажирськими приміських поїздів пересадок на прибуткові пасажирські поїзди далекого сполучення та користування рентабельними послугами пасажирської інфраструктури синергетично впливає на загальний фінансовий результат пасажирської вертикалі. Відсутність приміського поїзда у такому випадку може призвести до зменшення пасажиропотоку та обсягів доходів інших сегментів пасажирського напрямку роботи АТ "Укрзалізниця".

3. Визначається наявність внутрішніх обмежувальних чинників, пов'язаних з технологічними особливостями роботи залізничного транспорту. До таких можуть належати потреба у перевезенні змінних працівників підрозділів залізниці, необхідність виконання зворот-

ного рейсу відповідно до графіка обороту приміських поїздів тощо.

4. Досліджується наявність аналогічних маршрутів на інших видах транспорту. Оцінюється ступінь значущості приміського поїзда для населення, оскільки на деяких напрямках він може бути безальтернативним.

Після детального опрацювання зазначених питань ухвалюється остаточне рішення щодо призначення приміського поїзда.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Досвід взаємодії залізничного транспорту та держави свідчить про низьку вірогідність успішної реалізації в Україні моделі Public Service Obligation у сфері залізничних приміських пасажирських перевезень. Запропоновані у статті заходи з удосконалення роботи приміського пасажирського комплексу та алгоритм формування маршрутної мережі приміських пасажирських поїздів дозволять оптимізувати діяльність філії "Приміська пасажирська компанія" АТ "Укрзалізниця", підготувати її до роботи на засадах самоокупності, а також сприятимуть посиленню конкурентоспроможності залізничного транспорту на ринку приміських пасажирських перевезень.

Література:

1. Бараш Ю. С., Чаркіна Т. Ю., Мельянцова Ю. П., Карась О. О. Принципи визначення ефективності курсування приміських пасажирських поїздів на заданому напрямку руху. Вісник Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна. Дніпропетровськ, 2012. Вип 41. С. 234—248. DOI: 10.15802/stp2012/9154.
2. Задоя В. О. Удосконалення механізму управління залізничними пасажирськими перевезеннями в приміському сполученні: монографія. Дніпропетровськ: Дніпропетровський національний університет залізничного транспорту імені академіка В. Лазаряна, 2015. 196 с.
3. Пінчук О. П. Підвищення ефективності приміських пасажирських перевезень в умовах реформування залізничної галузі: монографія. Дніпропетровськ: Маковецький, 2014. 160 с.
4. Конstantінов Д. В., Клепко Є. О. Актуальні напрямки розвитку сучасних приміських перевезень залізниць України. Збірник наукових праць Українського державного університету залізничного транспорту. 2015. Вип 156. С. 129—135.
5. Альошинський Є. С., Гончарова А. М., Гриценко О. В. Напрямки раціоналізації технології приміських перевезень. Вісник економіки транспорту і промисловості: тези доповідей за матеріалами 13-ї науково-практичної міжнародної конференції "Міжнародна транспортна інфраструктура, індустріальні центри та корпоративна логістика" (м. Харків, 8-10 червня 2017 р.). Харків, 2017. № 58 (додаток). С. 48—50.
6. Статистичний збірник "Транспорт України 2020". URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/10/zb_Transpot.pdf (дата звернення: 06.10.2025).
7. Статистичний збірник "Транспорт України 2023". URL: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2024/zb/10/zb_Trans_23.pdf (дата звернення: 06.10.2025).
8. Транспорт та поштовий зв'язок у 2024 році: основні досягнення та плани. URL: <https://mtu.gov.ua/news/36233.html> (дата звернення: 06.10.2025).
9. Довідник основних показників роботи регіональних філій АТ "Українська залізниця" (2005—2020 роки). URL: <https://www.uz.gov.ua/files/file/Довідник%202005-2020.pdf> (дата звернення: 06.10.2025).
10. У 2024 році приміські поїзди здійснили понад 377 тисяч рейсів. URL: https://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/659750/ (дата звернення: 06.10.2025).
11. Про звіт Тимчасової слідчої комісії Верховної Ради України з питань перевірки та оцінки стану акціонерного товариства "Українська залізниця", розслідування фактів можливої бездіяльності, порушення законодавства України органами управління зазначеного підприємства, що призвели до значного погіршення технічного стану підприємства та основних виробничих показників. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2055-IX#Text> (дата звернення: 06.10.2025).
12. АТ "Укрзалізниця" у 2024 році зменшила операційний прибуток від вантажних перевезень на 2,3 %. URL: <https://open4business.com.ua/at-ukrzaliznyczya-u-2024-roczy-zmenshylo-operacijnyj-pributok-vid-vantazhnyh-perevezen-na-23/> (дата звернення: 06.10.2025).
13. Про залізничний транспорт: Закон України від 4 липня 1996 р. № 273/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/273/96-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 06.10.2025).
14. Правила перевезення пасажирів, багажу, вантажобагажу та пошти залізничним транспортом України: затверджено Наказом Міністерства транспорту та зв'язку України від 27 грудня 2006 року № 1196. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0310-07#Text> (дата звернення: 06.10.2025).
15. Бутова О., Ковшова О. "Залізнична" компенсація: шляхи врегулювання проблеми. Місцеве самоврядування. 2017. № 4. URL: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2017/april/issue-4/article-26722.html> (дата звернення: 06.10.2025).
16. Постанова Верховного Суду у складі колегії суддів Касаційного господарського суду від 14 липня 2023 року у справі № 916/726/22. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/112271468> (дата звернення: 06.10.2025).
17. Проект Закону про систему та особливості функціонування ринку залізничного транспорту України. URL: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/45100> (дата звернення: 06.10.2025).
18. Модель PSO на залізниці: пілотні проекти реалізуються уже в 4 областях. URL: <https://mtu.gov.ua/news/33326.html> (дата звернення: 06.10.2025).
19. Чому київська електричка їздить із перебоями, і чи можна це вирішити. URL: <https://nashkiev.ua/life/chomou-kiivska-elektrichka-izdit-z-pereboyami-i-chimozhna-tse-virishiti> (дата звернення: 06.10.2025).
20. Оновлений електрички два роки. Яким може бути міський транспорт, якщо ним керує не Київ. URL: <https://>

/www.village.com.ua/village/city/transport/349195-onovleniy-elektrichsi-dva-roki-yakim-mozhe-buti-miskiy-transport-yakscho-nim-kerue-ne-kiyiv (дата звернення: 06.10.2025).

References:

- Barash, Yu.S. Charkina, T.Yu. Mel'iantsova, Yu.P. and Karas', O.O. (2012), "Principles of determining the efficiency of suburban passenger trains in a given direction", *Visnyk Dnipropetrovs'koho natsional'noho universytetu zaliznychnoho transportu imeni akademika V. Lazariana*, vol. 41, pp. 234—248. DOI: 10.15802/stp2012/9154.
- Zadoia, V.O. (2015), *Udoskonalennia mekhanizmu upravlinnia zaliznychnymy pasazhyrs'kymy perevezenniamy v prymis'komu spoluchenni* [Improving the mechanism for managing railway passenger transportation in suburban communication], *Dnipropetrovs'kyj natsional'nyj universytet zaliznychnoho transportu imeni akademika V. Lazariana*, Dnipropetrovs'k, Ukraine.
- Pinchuk, O.P. (2014), *Pidvyschennia efektyvnosti prymis'kykh pasazhyrs'kykh perevezen' v umovakh reformuvannia zaliznychnoi haluzi* [Increasing the efficiency of suburban passenger transportation in the context of reforming the railway industry], *Makovets'kyj, Dnipropetrovs'k, Ukraine*.
- Konstantinov, D.V. and Klepko, Ye.O. (2015), "Current directions for the development of modern suburban transportation of Ukrainian railways", *Zbirnyk naukovykh prats' Ukrain's'koho derzhavnoho universytetu zaliznychnoho transportu*, vol. 156, pp. 129—135.
- Al'oshyn's'kyj, Ye.S. Honcharova, A.M. and Hrytsenko, O.V. (2017), "Directions for rationalizing the technology of suburban transportation", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti: tezy dopovidej za materialamy 13-i naukovo-praktychnoi mizhnarodnoi konferentsii "Mizhnarodna transportna infrastruktura, industrial'ni tsentry ta korporatyvna lohistyka"* [Bulletin of Transport and Industry Economics: abstracts of reports based on the materials of the 13th scientific and practical international conference "International transport infrastructure, industrial centers and corporate logistics"], *Kharkiv, Ukraine*, vol. 58, pp. 48—50.
- State Statistics Service of Ukraine (2021), "Statistical collection "Transport of Ukraine 2020", available at: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2021/zb/10/zb_Transpot.pdf (Accessed 06.10.2025).
- State Statistics Service of Ukraine (2024), "Statistical collection "Transport of Ukraine 2023", available at: https://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2024/zb/10/zb_Trans_23.pdf (Accessed 06.10.2025).
- Ministry of Development of Communities, Territories and Infrastructure (2024), "Transport and postal services in 2024: main achievements and plans", available at: <https://mtu.gov.ua/news/36233.html> (Accessed 06.10.2025).
- Ukrzaliznytsia (2021), "Directory of key performance indicators of regional branches of JSC "Ukrainian Railways" (2005—2020)", available at: <https://www.uz.gov.ua/files/file/Dovidnyk%202005-2020.pdf> (Accessed 06.10.2025).
- Ukrzaliznytsia (2025), "In 2024, suburban trains made more than 377 thousand flights", available at: https://www.uz.gov.ua/press_center/up_to_date_topic/659750/ (Accessed 06.10.2025).
- Verkhovna Rada of Ukraine (2022), "On the report of the Temporary Investigative Commission of the Verkhovna Rada of Ukraine on the issues of verification and assessment of the state of the Joint-Stock Company "Ukrainian Railways", investigation of the facts of possible inaction, violation of the legislation of Ukraine by the management bodies of the specified enterprise, which led to a significant deterioration in the technical condition of the enterprise and key production indicators", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2055-IX#Text> (Accessed 06.10.2025).
- open4business (2025), "JSC "Ukrzaliznytsia" in 2024 reduced operating profit from freight transportation by 2.3%", available at: <https://open4business.com.ua/at-ukrzaliznyczya-u-2024-roczni-zmenshylo-operacijnyj-prybutok-vid-vantazhnyh-perevezen-na-23/> (Accessed 06.10.2025).
- Verkhovna Rada of Ukraine (1996), The Law of Ukraine "On Railway Transport", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/en/273/96-%D0%B2%D1%80#Text> (Accessed 06.10.2025).
- Ministry of Transportation and Communication (2006), "Rules for the carriage of passengers, baggage, cargo and mail by railway transport of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0310-07#Text> (Accessed 06.10.2025).
- Butova, O. and Kovshova, O. (2017), "Railway" compensation: ways to resolve the problem", *Mistseve samovriaduvannia*, vol. 4, available at: <https://i.factor.ua/ukr/journals/ms/2017/april/issue-4/article-26722.html> (Accessed 06.10.2025).
- Supreme Court (2023), "Resolution of the Supreme Court composed of the panel of judges of the Economic Court of Cassation dated July 14, 2023 in case No. 916/726/22", available at: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/112271468> (Accessed 06.10.2025).
- Verkhovna Rada of Ukraine (2024), Draft Law "On the system and features of the functioning of the railway transport market of Ukraine", available at: <https://itd.rada.gov.ua/billinfo/Bills/Card/45100> (Accessed 06.10.2025).
- Ministry of Development of Communities, Territories and Infrastructure (2021), "PSO model on the railway: pilot projects are already being implemented in 4 regions", available at: <https://mtu.gov.ua/news/33326.html> (Accessed 06.10.2025).
- Tytskyj, B. (2019), "Why the Kyiv train runs with interruptions, and can it be solved", available at: <https://nashkiev.ua/life/chomou-kiivska-elektrichka-izdit-z-pereboyami-i-chi-mozhna-tse-virishiti> (Accessed 06.10.2025).
- Panchenko, O. (2025), "The updated train is two years old. What can urban transport be like if it is not managed by Kyiv?", available at: <https://www.village.com.ua/village/city/transport/349195-onovleniy-elektrichsi-dva-roki-yakim-mozhe-buti-miskiy-transport-yakscho-nim-kerue-ne-kiyiv> (Accessed 06.10.2025).

Стаття надійшла до редакції 21.10.2025 р.

Д. Р. Федорчук,
аспірант кафедри фінансів, Державний торговельно-економічний університет, м. Київ
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-6370-8121>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.21.266

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ ЦИФРОВИХ ФІНАНСОВИХ ІНСТРУМЕНТІВ

D. Fedorchuk,
Postgraduate student, Department of Finance, State University of Trade and Economics, Kyiv

FOREIGN EXPERIENCE IN USING DIGITAL FINANCIAL INSTRUMENTS

Статтю присвячено вивченню закордонного досвіду впровадження цифрових фінансових інструментів. У результаті проведеного дослідження було обґрунтовано, що цифрові фінансові інструменти є ключовими драйверами трансформації сучасних фінансових систем. Визначено, що їх запровадження не лише сприяє підвищенню ефективності платіжних механізмів і фінансової інклюзії, а й формує нову архітектуру економічної взаємодії між державою, бізнесом та громадянами.

Проаналізовано практики різних держав, що дозволило виділити кілька типових стратегій, кожна з яких має власні переваги, ризики та адаптаційний потенціал для інших країн.

Підсумовано, що адаптація міжнародного досвіду використання цифрових фінансових інструментів до українських реалій має ґрунтуватися на збалансованому підході: поєднанні регуляторної гнучкості, технологічної інноваційності та соціальної орієнтованості. Успішна імплементація цифрових фінансових рішень в Україні можлива лише за умови цілісної стратегії, що охоплює нормативно-правове забезпечення, кіберзахист, цифрову освіту та стимулювання фінтех-сектору.

The article is devoted to the study of foreign experience in the implementation of digital financial instruments. As a result of the conducted research, it was found that digital financial instruments are key drivers of the transformation of modern financial systems. Their implementation not only contributes to increasing the efficiency of payment mechanisms and financial inclusion, but also forms a new architecture of economic interaction between the state, business and citizens. Foreign experience of countries with different levels of economic development (China, India, EU, USA, Japan, Canada, Mexico) indicates a multivariate approach to the digitalization of the financial sector — from the centralized implementation of CBDC to models of open banking and finance.

Analysis of the practices of different countries allows us to identify several typical strategies, each of which has its own advantages, risks and adaptation potential for other countries. At the same time, the effectiveness of the implementation of digital instruments largely depends on the technological infrastructure, legal environment, digital literacy of the population and the level of trust in the financial system.

The digitalization of the financial sector has not only economic, but also significant social consequences: access to financial services is increasing, transparency is increasing, new opportunities are being created for citizens and businesses. At the same time, challenges arise related to cybersecurity, personal data protection, digital inequality, which requires proactive state policy.

Thus, the adaptation of international experience in the use of digital financial instruments to Ukrainian realities should be based on a balanced approach: a combination of regulatory flexibility, technological innovation and social orientation. Successful implementation of digital financial solutions in Ukraine is possible only under the condition of a holistic strategy that covers regulatory and legal support, cyber protection, digital education and stimulation of the fintech sector.

Ключові слова: цифрові фінансові інструменти, закордонний досвід, фінансові системи, фінансові рішення, цифрові технології, кібербезпека, нормативно-правова база.

Key words: digital financial instruments, foreign experience, financial systems, financial solutions, digital technologies, cybersecurity, regulatory framework.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

У сучасних умовах глобалізації стрімкий розвиток цифрових технологій докорінно змінює фінансові системи країн світу. Цифрові фінансові інструменти — такі як мобільні платежі, цифрові валюти центральних банків (CBDC), блокчейн-рішення, фінтех-платформи — стають не лише засобами оптимізації фінансових процесів, а й чинниками трансформації економічної моделі держави [1].

Високий рівень впровадження цифрових фінансових рішень є індикатором фінансової інклюзивності, ефективності державної політики та конкурентоспроможності на міжнародному рівні. Особливу актуальність це питання набуло в умовах пандемії, коли багато країн активізували цифровізацію фінансових послуг для забезпечення доступу населення до економічної діяльності.

За оцінками міжнародних організацій, зокрема МВФ та Світового банку, ефективне впровадження цифрових фінансових інструментів у країнах з різним рівнем розвитку сприяє зменшенню соціально-економічної нерівності, активізації малого бізнесу, а також зміцненню фінансової стабільності. Успішний досвід розвинених і деяких країн, що розвиваються, демонструє широкі можливості цифрових технологій у сфері публічних фінансів, банківської справи, інвестицій та страхування [2; 3].

У цьому контексті виникає потреба в глибокому аналізі зарубіжного досвіду використання цифрових фінансових інструментів з метою адаптації найкращих практик до вітчизняних реалій, враховуючи потенційні

ризики, такі як кібербезпека, зловживання персональними даними, маніпуляції на ринку та фінансова нестабільність.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні та практичні аспекти формування фінансових інструментів та їх використання є предметом досліджень багатьох авторів, зокрема: В. Аранчій, І. Бланка, З. Варналія, О. Зорі, Л. Леваєвої, Л. Морозової, Л. Сідельнікової, І. Чугунова. Значно менша кількість науковців вивчала та обґрунтовувала власне цифрові фінансові інструменти: І. Абрамова, С. Волосович, А. Кравченко, А. Мазаракі, В. Міщенко, С. Міщенко, С. Науменкова, Л. Шкварчук.

Попри значні напрацювання у вітчизняній та зарубіжній науковій літературі, процес цифровізації фінансових систем у світі продовжує розвиватися надзвичайно динамічно. Це зумовлює постійне переосмислення економічної сутності цифрових фінансових інструментів, їх функцій, форм реалізації та впливу на національні та глобальні фінансові ринки. Усе ширше застосування таких інструментів у країнах з різним рівнем економічного розвитку формує нові підходи до фінансового регулювання, взаємодії між державою та приватним сектором, а також розширює можливості доступу до фінансових послуг.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

В умовах стрімкої цифрової трансформації глобальної економіки питання розробки та впровадження циф-

рових фінансових інструментів набуває особливої актуальності. Попри значні досягнення в цій сфері, у багатьох країнах зберігаються суттєві бар'єри, що стримують широкомасштабне застосування таких інструментів. До них належать інституційні, технологічні, регуляторні й соціальні чинники, які по-різному проявляються залежно від рівня економічного розвитку, цифрової грамотності населення та специфіки національних фінансових систем.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є аналіз зарубіжного досвіду впровадження та використання цифрових фінансових інструментів, а також оцінка можливостей його адаптації до українських реалій. У фокусі дослідження — визначення ключових факторів успіху, викликів і перспектив, пов'язаних із цифровою трансформацією фінансових систем у країнах з різним рівнем економічного розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Цифровізація фінансової сфери перетворилася на одну з провідних глобальних тенденцій XXI століття, радикально змінюючи класичні моделі функціонування фінансових ринків. У контексті зростаючої ролі інформаційних технологій цифрові фінансові інструменти не лише оптимізують банківські та платіжні операції, а й сприяють формуванню нових форматів економічної взаємодії між державою, бізнесом і громадянами. Зарубіжний досвід показує, що успішне впровадження таких інструментів, зокрема, мобільного банкінгу, цифрових валют центральних банків (CBDC), блокчейн-платформ, краудфандингу, смарт-контрактів, забезпечує підвищення прозорості, ефективності та доступності фінансових послуг [1]. Особливо важливим це стало в постпандемічний період, коли цифрові сервіси відіграють ключову роль у відновленні економічної активності, розвитку фінансової інклюзії та збереженні стабільності фінансових систем навіть в умовах кризових викликів. Дослідження зарубіжної практики дає змогу ідентифікувати як успішні стратегії цифрової трансформації, так і бар'єри, що стримують її впровадження, з метою формування ефективного політики цифрового розвитку в Україні.

Китай є одним із провідних світових новаторів у сфері впровадження цифрових валют центрального банку (CBDC). Пілотний проєкт із запровадження цифрового юаня (e-CNY), ініційований у 2020 році Народним банком Китаю, реалізовувався у кількох мегаполісах країни. За даними регулятора (People's Bank of China, 2023) [3], до тестування системи було залучено понад 260 мільйонів користувачів. Цифровий юань активно використовується в таких сферах, як роздрібна торгівля, оплата проїзду в громадському транспорті, а також розрахунки за комунальні послуги. Особливу увагу дослідників привертає функція програмованих платежів — інноваційний інструмент, що дозволяє державним органам здійснювати цільові соціальні виплати з можливістю контролю їхнього цільового використання. Така технологія відкриває нові горизонти у сфері адресної підтримки населення та підвищення прозорості державних витрат.

Індія демонструє активне впровадження цифрових фінансових технологій, що охоплюють як платіжну інфраструктуру, так і розвиток цифрових валют. Значним досягненням стало створення платформи UPI (Unified Payments Interface), яка забезпечує миттєві перекази коштів між рахунками в різних банках безпосередньо через мобільні додатки. За даними Національної платіжної корпорації Індії (NPCI), у 2024 році кількість транзакцій через UPI перевищила 10 мільярдів щомісяця, що свідчить про глибоку інтеграцію цього інструменту в повсякденне фінансове життя населення. Паралельно, у 2023 році Резервний банк Індії (RBI) ініціював масштабне тестування цифрової рупії — повноцінної цифрової валюти центрального банку (CBDC), яка охоплює як роздрібний, так і оптовий сегменти фінансового ринку. Такий підхід дозволяє уряду не лише вдосконалити платіжну систему, а й створити нову архітектуру взаємодії з банківським сектором та споживачами.

Європейський центральний банк (ЄЦБ) активно працює над створенням цифрового євро як безпечної та доступної форми цифрових грошей. Цей інструмент має на меті доповнити, а не замінити готівку, забезпечуючи громадянам доступ до державної цифрової валюти навіть в умовах розширення приватних платіжних рішень [4]. Серед інновацій — можливість здійснення офлайн-платежів, збереження високого рівня конфіденційності та доступності для широких верств населення. Водночас виклики стосуються питань регулювання, взаємодії з банківським сектором та збереження стабільності монетарної політики. Досвід ЄС є цінним для країн, що прагнуть розвивати цифрову готівку на основі публічної довіри.

Хоча Сполучені Штати поки не впровадили цифрову валюту центрального банку, країна є одним зі світових лідерів у сфері FinTech-розробок. Основна увага приділяється приватним ініціативам — криптовалютам, токенизованим активам, платіжним платформам та цифровим гаманцям. Регулятори, зокрема SEC та CFTC, поступово створюють законодавче поле для діяльності цифрових фінансових інструментів, балансуючи між інноваціями та захистом споживачів [5]. Досвід США демонструє, як приватний сектор може стати рушієм цифрової трансформації фінансової системи, за умови ефективного нагляду та адаптивного регулювання.

Японія є прикладом країни з високим рівнем технологічного розвитку, але помірною динамікою переходу до безготівкової економіки. Основними напрямками цифровізації стали QR-коди, мобільні додатки та електронні гаманці [6]. Банк Японії наразі проводить дослідження щодо доцільності впровадження цифрової єни, з урахуванням інституційних та культурних особливостей країни. Особливу увагу приділяється безпеці транзакцій та забезпеченню стабільності фінансової системи. Японський досвід цікавий тим, що демонструє поступовий, але технологічно виважений підхід до цифрових трансформацій у фінансовій сфері.

Канада демонструє інноваційний підхід до цифрової трансформації фінансового сектору через концепцію Open Banking, яка активно розвивається з 2018 року [7]. Йдеться про створення відкритої фінансової екосистеми, де треті сторони — фінтех-компанії, стартапи та

інші гравці — можуть отримувати доступ до банківських даних клієнтів (за їх згодою) через стандартизовані інтерфейси прикладного програмування (API). Це стимулює конкуренцію, розширює асортимент фінансових послуг і сприяє персоналізації обслуговування споживачів. Ініціатива перебуває під наглядом федерального уряду, що забезпечує баланс між інноваціями, безпекою даних і захистом прав користувачів. Канадський досвід може бути корисним для країн, які прагнуть створити відкриту фінансову архітектуру на основі партнерства між банками та технологічними компаніями.

Мексика є прикладом країни, що законодавчо впровадила обов'язкову відкритість банківських даних у межах концепції Open Finance. Згідно з фінтех-законодавством, усі фінансові установи зобов'язані надавати стандартизований доступ до API, що дозволяє третім сторонам створювати інноваційні продукти на основі даних користувачів (за їх згодою). Такий підхід створює сприятливе конкурентне середовище, сприяє розвитку фінансових технологій і водночас забезпечує підвищений захист прав споживачів. Мексиканська модель демонструє, як державна ініціатива може виступати каталізатором цифрової трансформації фінансового сектора з орієнтацією на прозорість, інновації та інклюзивність.

Узагальнюючи міжнародний досвід, можна виділити декілька типових моделей впровадження цифрових фінансових інструментів:

1. Централізована модель CBDC (Китай, Індія, ЄС), яка передбачає активну участь центрального банку в емітуванні та управлінні цифровою валютою, з акцентом на забезпечення стабільності та контроль над грошовим обігом.

2. Приватно-орієнтована фінтех-модель (США), що ґрунтується на домінуванні приватних ініціатив у сфері цифрових фінансових сервісів при мінімальному втручанні держави, але за наявності жорсткого регуляторного нагляду.

3. Поетапна адаптація без тотальної цифровізації (Японія), де переважає фокус на тестуванні, безпечному запуску інновацій і збереженні традиційної готівкової системи.

4. Відкрита фінансова екосистема (Open Banking/Open Finance) (Канада, Мексика) передбачає обов'язкову або добровільну інтеграцію третіх сторін через API з метою підвищення конкуренції, персоналізації послуг та зниження вартості для кінцевого користувача.

Ці моделі відображають стратегічні пріоритети кожної держави у сфері цифрових фінансів: безпека, інновації, інклюзія, прозорість, контроль або партнерство. Успішність впровадження цифрових інструментів значною мірою залежить від збалансованості між технологічним розвитком, фінансовою культурою населення та інституційною готовністю системи [8].

Впровадження цифрових фінансових інструментів має багатовекторний вплив на економіку та суспільство.

Економічними наслідками впровадження цифрових фінансових інструментів є:

- підвищення ефективності платіжних систем і зниження транзакційних витрат;
- стимулювання фінансової інклюзії, особливо в сільських або малодоступних регіонах;

— оптимізація системи державних виплат і субсидій через програмовані цифрові валюти;

— посилення монетарного контролю та зменшення тіньової економіки (особливо у країнах із CBDC);

— створення нових ринків для фінтеху, технологічних стартапів і партнерських моделей.

Серед соціальних наслідків впровадження цифрових фінансових інструментів доцільно виділити наступні:

— підвищення доступу до фінансових послуг для раніше виключених груп населення;

— персоналізація послуг і нові можливості для користувачів завдяки Open Banking;

— підвищення прозорості та довіри до фінансової системи.

Разом із тим, впровадження цифрових фінансових інструментів супроводжується новими викликами, зокрема: ризиками кібербезпеки, цифровою нерівністю, порушенням конфіденційності, що потребують комплексної відповіді з боку держави.

Зарубіжний досвід переконливо свідчить про те, що цифрові фінансові інструменти є надзвичайно ефективним засобом комплексної модернізації національних фінансових систем. Їх впровадження сприяє прискоренню економічного зростання, досягненню соціальної інклюзії та суттєвому підвищенню ефективності управління публічними фінансами.

Міжнародний досвід підтверджує, що цифрові фінансові інструменти — це не лише технологія, а стратегічний елемент соціально-економічної трансформації. Для України та інших країн, що прагнуть цифрового прориву, важливо враховувати як переваги, так і потенційні виклики цих моделей; враховувати особливості вітчизняної фінансової системи та специфіки національної економіки при імплементації міжнародних практик; працювати над створенням сучасної нормативно-правової бази для регулювання цифрових фінансових інструментів та забезпечення їх безпечного функціонування.

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що цифрові фінансові інструменти є ключовими драйверами трансформації сучасних фінансових систем. Їх запровадження не лише сприяє підвищенню ефективності платіжних механізмів і фінансової інклюзії, а й формує нову архітектуру економічної взаємодії між державою, бізнесом та громадянами. Зарубіжний досвід країн із різним рівнем економічного розвитку (Китай, Індія, ЄС, США, Японія, Канада, Мексика) свідчить про багатоваріантність підходів до цифровізації фінансової сфери — від централізованого впровадження CBDC до моделей відкритого банкінгу та фінансів.

Аналіз практик різних держав дозволяє виділити кілька типових стратегій, кожна з яких має власні переваги, ризики та адаптаційний потенціал для інших країн. При цьому ефективність запровадження цифрових інструментів значною мірою залежить від технологічної інфраструктури, правового середовища, цифрової грамотності населення та рівня довіри до фінансової системи.

Цифровізація фінансової сфери має не лише економічні, але й суттєві соціальні наслідки: зростає доступ до фінансових послуг, посилюється прозорість, формуються нові можливості для громадян та бізнесу. Водночас виникають виклики, пов'язані з кібербезпекою, захистом персональних даних, цифровою нерівністю, що потребує проактивної політики держави.

Таким чином, адаптація міжнародного досвіду використання цифрових фінансових інструментів до українських реалій має ґрунтуватися на збалансованому підході: поєднанні регуляторної гнучкості, технологічної інноваційності та соціальної орієнтованості. Успішна імплементація цифрових фінансових рішень в Україні можлива лише за умови цілісної стратегії, що охоплює нормативно-правове забезпечення, кіберзахист, цифрову освіту та стимулювання фінтех-сектору.

Література:

1. Морозова Л.С., Федорчук Д.Р. Економічна сутність цифрових фінансових інструментів. Ефективна економіка. №2, 2025. URL: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/5768>.

2. International Monetary Fund. Finance & Development. URL: <https://www.imf.org/en/Publications/fandd>

3. Digital technologies allow people to take on risks and explore new opportunities URL: <https://blogs.worldbank.org/en/developmenttalk/digital-technologies-allow-people-take-risks-and-explore-new-opportunities>

4. European Central Bank. Eurosystem. URL: https://www.ecb.europa.eu/euro/digital_euro/html/index.en.html

5. Fintech Laws and Regulations 2025 — USA. Practice Areas "Fintech Laws and Regulations 2025" USA URL: <https://www.globallegalinsights.com/practice-areas/fintech-laws-and-regulations/usa>

6. Japan CBDC Tracker. URL: <https://cbdctracker.hrf.org/currency/japan>

7. Revenue Collection and the Role of Digital Technologies. URL: <https://www.worldbank.org/en/about/leadership/directors/eds23/brief/revenue-collection-and-the-role-of-digital-technologies>

8. Maïia Fedyshyn, Alla Abramova, Liudmyla Morozova, Ruslan Lavrov, Olena Kovalova, Oleksandr Malin. Development Fintech Ecosystem: Evidence of European Countries for Ukraine. International Journal of Computer Science and Network Security. vol.22 no.2, February 2022. Journal article DOI: 10.22937/IJCSNS.2022.22.2.5

References:

1. Morozova, L.S. and Fedorchuk, D.R. (2025), "The economic essence of digital financial instruments", *Efektynna ekonomika*, vol. 2, available at: <https://nauka.com.ua/index.php/ee/article/view/5768>. (Accessed 15 Oct 2025).

2. International Monetary Fund. (2025), "Finance & Development", available at: <https://www.imf.org/en/Publications/fandd> (Accessed 15 Oct 2025).

3. World Bank (2019), "Digital technologies allow people to take on risks and explore new opportunities", available at: <https://blogs.worldbank.org/en/developmenttalk/digital-technologies-allow-people-take-risks-and-explore-new-opportunities> (Accessed 15 Oct 2025).

4. European Central Bank (2025), "Eurosystem", available at: https://www.ecb.europa.eu/euro/digital_euro/html/index.en.html (Accessed 15 Oct 2025).

5. Clark, J. M. (2025), "Practice Areas "Fintech Laws and Regulations 2025 USA", available at: <https://www.globallegalinsights.com/practice-areas/fintech-laws-and-regulations/usa> (Accessed 15 Oct 2025).

6. CBDC Tracker (2025), "Japan", available at: <https://cbdctracker.hrf.org/currency/japan> (Accessed 15 Oct 2025).

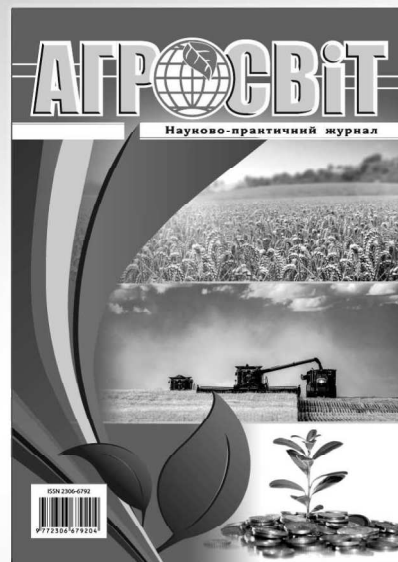
7. World Bank (2025), "Revenue Collection and the Role of Digital Technologies", available at: <https://www.worldbank.org/en/about/leadership/directors/eds23/brief/revenue-collection-and-the-role-of-digital-technologies> (Accessed 15 Oct 2025).

8. Fedyshyn, M. Abramova, A. Morozova, L. Lavrov, R. Kovalova, O. and Malin, O. (2022), "Development Fintech Ecosystem: Evidence of European Countries for Ukraine", *International Journal of Computer Science and Network Security*, vol. 22, no. 2. DOI: 10.22937/IJCSNS.2022.22.2.5 *Стаття надійшла до редакції 27.10.2025 р.*

АГРОСВІТ

<https://nauka.com.ua>

Передплатний індекс: 23847



Виходить 24 рази на рік

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

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

Б. А. Можарський,
аспірант, Міжрегіональна Академія управління персоналом
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-6913-4891>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.21.271

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ ЖИТТЄЗДАТНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

В. Mozharskyi,
Postgraduate Student, Interregional Academy of Personnel Management

THEORETICAL ASPECTS OF DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF ENTERPRISE VIABILITY

У статті розглянуто ключова роль конкуренції для функціонування ринкової економіки. Будь-який суттєвий економічний процес має переломитися через конкурентні відносини. Він стає можливим лише тоді, коли підприємства можуть брати участь у ньому не зменшуючи, а посилюючи свої конкурентні позиції. У цьому сенсі конкуренція постає як головний регулятор ринкової економіки. Об'єктом розгляду є самостійна господарська одиниця (підприємство). Системне вивчення вимагає послідовного розгляду предмета дослідження у двох аспектах: по-перше він може бути представлений як модель, що описується системою категорій — логічних понять, по-друге, вона може бути розглянута з кількісної сторони за допомогою системи економічних показників-прогнозних, проєктованих планованих та статистичних. Обґрунтована необхідність мати на увазі, що системний підхід до вивчення соціально-економічних явищ і процесів, яка передбачає обов'язкове використання всього комплексу оцінок, якісно-категоріальних і кількісних показників, а також враховувати, що ефективна організація управління підприємством в обов'язковому порядку вимагає використання кількісних характеристик — економічних показників як в процесі попереднього вибору ці прийнятого рішення, необхідних для його реалізації ресурсів (планування) та оцінки реально досягнутих результатів та якості діяльності управлінського апарату (облік та статистика). Запропоновано розглядати загальні цілі, які відображають концепцію розвитку та розробляються на тривалу перспективу. Вони визначають основні напрямки програми розвитку підприємства, що потребує точного формулювання цілей та їх ув'язування з ресурсами. Поруч із формуванням цілей відбувається їх ранжування за принципом пріоритетності залежно від напрямів політики підприємства.

The article considers the key role of competition for the functioning of a market economy. The consensus among economists regarding the fundamental significance of competition is highlighted, positioning it as both a complement and counterweight to individualism. While self-interest motivates economic actors, competition channels their activities toward outcomes beneficial to society by rewarding those who best satisfy consumer interests—a concept fundamentally aligned with Adam Smith's principle of the "invisible hand." Competition acts as a subtle, flexible, and instantaneous selective mechanism that immediately creates incentives for enterprises to adapt to any market shifts, thereby ensuring the overall efficiency, proportionality, and dynamism of the market system. The independent economic unit, or enterprise, is identified as the central object and the main subject of competitive relations in the market.

The methodological core of the research stresses the absolute necessity of a systematic approach to studying socio-economic phenomena and processes within the enterprise. This approach mandates the concurrent analysis of the enterprise from two distinct yet integrated perspectives: the Qualitative-Categorical Model: The enterprise is represented conceptually through a system of logical categories and concepts; the Quantitative Model: The enterprise is analyzed using a robust system of economic indicators—specifically, those that are forecast, projected, planned, and statistical in nature.

The paper strongly justifies the mandatory use of this full spectrum of both qualitative-categorical assessments and quantitative characteristics. These economic indicators are indispensable for effective enterprise management across all phases, including: preliminary selection and adoption of crucial decisions; planning the necessary resources for successful implementation; and the subsequent assessment of actually achieved results and the quality of the managerial apparatus's performance (via accounting and statistics).

The core objective is to uncover the specifics of the development and the resulting implementation of competitive advantages that determine the viability and sustainability of an enterprise. Competitive interaction is inherently a mutual rivalry where sellers contend for buyers, while buyers actively exercise their freedom of choice. Any significant economic process in the market is validated through competitive relations, becoming feasible only when enterprises can participate not by diminishing, but by significantly reinforcing their competitive positions.

Furthermore, the study elaborates on the functions of the Law of Competition, which governs the pursuit of the most advantageous production and sales conditions by every producer. Competition performs vital market functions: it establishes the market value of goods, converts specific labor into socially necessary labor, facilitates the equalization of individual prices, and leads to the differentiation of profit based on labor productivity and management efficacy. On an inter-industry level, it shapes the average rate of profit, regulates production proportions, and conducts economic selection, thereby acting as a powerful stimulant for entrepreneurial activity, accelerated adoption of scientific and technological progress, and fuller satisfaction of demand for diverse and quality products, while simultaneously protecting consumers from producer dominance.

A significant portion of the article focuses on the strategic choice and organization of competitiveness management. Given that no single enterprise can achieve simultaneous dominance in all parameters (such as quality, price, assortment, and service), the selection of the correct strategy—one that maximizes the enterprise's inherent strengths—is paramount.

The article concludes by enumerating and detailing nine critical factors that fundamentally influence strategic resource allocation and overall strategy formulation: 1. Corporate Mission (the ability to satisfy specific consumer needs under competition), 2. Competitive Advantage (achieving above-average industry profit through cost leadership or differentiation), 3. Business Organization (the differentiation and subsequent integration of sub-units), 4. Products (product-market fit, innovation rate, and service), 5. Markets (defining specific target groups rather than a broad, unfocused approach), 6. Resources (investments and current expenditures as indicators of strategic priorities), 7. Structural Changes (acquisitions and divestitures as strategic shifts), 8. Development Program (R&D, production expansion, and market growth plans as clear strategic indicators), and 9. Culture and Management Competence (strategic leadership skills and the fostering of entrepreneurial spirit). A thorough analysis of these elements is a prerequisite for accurately defining the enterprise's strategy and goals, determining its potential, and establishing measures necessary to secure its competitive position in the market.

Ключові слова: економічний процес, конкурентні відносини, конкурентні позиції, регулятор ринкової економіки, ранжування, принцип пріоритетності, політика підприємства.

Key words: economic process, competitive relations, competitive positions, market economy regulator, ranking, priority principle, enterprise policy.

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

Економісти одноставно визнають особливе фундаментальне чи системоутворююче значення конкуренції

для функціонування ринкової економіки. Конкуренція є доповненням та противагою індивідуалізму. Якщо особисті інтереси дають сильну мотивацію учасникам господарських процесів, то конкуренція спрямовує їх діяльність у сприятливе для всього суспільства русло — адже в ній перемагає той, хто краще задовольняє інте-

реси споживачів. Ключова роль конкуренції для функціонування ринкової економіки була узагальнена ще в 18 столітті Адамом Смітом у його принципі "невидимої руки": сминаючи за ниточки маріонеток-підприємців вона змушує їх діяти відповідно до якогось ідеального плану розвитку економіки. При цьому ключовим фактором (конкретним механізмом примусу) є конкуренція. Вона є тонким селективним та гнучким механізмом, що проявляється у її миттєвій реакції на будь-які зміни ситуації. Адаптація підприємств неминуче займає якийсь час, проте стимули щодо неї конкуренція створює відразу. Таким чином, конкуренція виступає найважливішим механізмом забезпечення ефективності, пропорційності та динамічності ринкової економіки. Головним суб'єктом конкурентних відносин на ринку виступає підприємство.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В наукових працях як вітчизняних, так і зарубіжних фахівців глибоко досліджено управління конкурентоспроможністю підприємства як системний процес спрямований на формування, розвиток та реалізацію конкурентних переваг й забезпечення життєздатності підприємства як суб'єкта економічної конкуренції розглянуто Касич А. О., Глущенко Д. О.. Теорії конкуренції та конкурентоспроможності підприємства представлені та вивчені в роботах вітчизняних та зарубіжних дослідників, зокрема: Черняхівська М. В., Чернявська Є. І., Юзьвак Л., Портер М., Ансофф І., Сауз С. та інші. В роботах Кругман П. та Робінсон Д., висвітлено певні детермінанти формування парадигми управління конкурентоспроможністю підприємства. Моделі та механізми формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства представлені в науковому доробку Шумейкер П.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ(ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є виявлення особливостей розвитку та результатів реалізації конкурентних переваг життєздатності підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Продавці борються між собою за покупця, а останній активно використовує свою свободу вибору між ними. У той самий час ринкова економіка це співтовариство конкуруючих між собою компаній, їх поведінка формує конкурентну взаємодію: кожне підприємство займає над ринком лише сегмент, що йому вдається відстояти у боротьбі з суперниками. Будь-який суттєвий економічний процес має переломитися через конкурентні відносини. Він стає можливим лише тоді, коли підприємства можуть брати участь у ньому не зменшуючи, а посилюючи свої конкурентні позиції [1, с. 171]. У цьому сенсі конкуренція постає як головний регулятор ринкової економіки.

Об'єктом розгляду є самостійна господарська одиниця (підприємство). Системне вивчення вимагає послідовного розгляду предмета дослідження у двох аспектах: по-перше він може бути представлений як модель, що описується системою категорій — логічних

понять, по-друге, вона може бути розглянута з кількісної сторони за допомогою системи економічних показників-прогнозних, проектованих планованих та статистичних.

Необхідно мати на увазі, що системний підхід до вивчення соціально-економічних явищ і процесів [2, с. 246] передбачає обов'язкове використання всього комплексу оцінок, якісно-категоріальних і кількісних показників, а також враховувати, що ефективна організація управління підприємством в обов'язковому порядку вимагає використання кількісних характеристик — економічних показників як в процесі попереднього вибору ці прийнятого рішення, необхідних для його реалізації ресурсів (планування) та оцінки реально досягнутих результатів та якості діяльності управлінського апарату (облік та статистика) [3].

Конкуренція була і залишається формою взаємного суперництва з переможцями та переможеними суб'єктами ринкової економіки. Вона обумовлюється правом кожного підприємства на реалізацію свого економічного потенціалу, що призводить до зіткнення між ними та досягнення поставленої мети за рахунок обмеження інтересів інших підприємств.

Вся діяльність підприємств за умов ринкової економіки підпорядковується законам (вартості, грошового обігу, конкуренції).

Закон конкуренції визначає, що кожен виробник прагне отримати найвигідніші умови для виробництва та збуту товарів (послуг). Конкуренція в економіці виконує ряд функцій: виявляє та встановлює ринкову вартість товару, зводить конкретну працю до суспільно необхідного, сприяє вирівнюванню індивідуальних цін та відповідно диференціації прибутку залежно від продуктивності праці та ефективності управління виробництвом. У міжгалузевому аспекті вона формує середню норму прибутку, веде до перерозподілу доходу між галузями, регулює пропорції виробництва, здійснює економічний добір, заохочує найсильніших. Вона виступає потужним чинником концентрації виробництва. Характер її залежить від розвиненості та ступеня монополізації виробництва. Вона має сприяти зростанню підприємницької діяльності, інтенсивному розвитку економіки, прискореному впровадженню новинок науково-технічного прогресу, більш повному задоволенню потреб у різноманітній та якісній продукції та послугах, охороняти споживачів від диктату виробників [4].

Вибір стратегії управління конкурентоспроможністю підприємства.

Жодне підприємство неспроможне досягти переваги за всіма параметрами одночасно: якості, ціні, асортименту, сервісу тощо. Необхідні пріоритети та вироблення правильної стратегії, яка найкраще використовує сильні сторони конкретного підприємства. Для успіху вирішальне значення має точна відповідність стратегії підприємства тим умовам, у яких діє. Це завдання дозволяє вирішити система стратегічного управління.

Оскільки цілі і стратегія виробляються всередині одного підприємства, то стратегія, що виробляється на рівні управління, стає метою в низових ланках управління — виробничих підрозділах.

Тому слід розрізняти цілі загальні чи глобальні, що розробляються для підприємства в цілому, та цілі специфічні, що розробляються за основними видами та напрямками діяльності виробничо-господарських підрозділів на основі загальних цілей.

Загальні цілі відображають концепцію розвитку та розробляються на тривалу перспективу. Вони визначають основні напрямки програми розвитку підприємства, що потребує точного формулювання цілей та їх ув'язування з ресурсами [5]. Поруч із формуванням цілей відбувається їх ранжування за принципом пріоритетності залежно від напрямки політики підприємства. Наприклад: забезпечення оптимальної рентабельності за наявного набору видів діяльності; забезпечення сталого становища підприємства як мети глобальної політики; розробка нових напрямів розвитку, нових видів діяльності, що передбачає розробку структурної політики.

Специфічні цілі розробляються у межах загальних цілей з основних видів діяльності у кожному виробничому відділенні підприємства. Серед специфічних цілей центральне місце займає визначення рентабельності за кожним окремим підрозділом, який виступає центром прибутку [6]. Інші специфічні цілі розробляються за рентабельністю і мають характер підцілей.

З усього вищесказаного можна дійти невідомого висновку, що з більш точного визначення стратегії та цілей підприємства необхідно проведення ретельного аналізу його технологічних, виробничих, фінансових і збутових можливостей [7]. Такий аналіз покликаний визначити потенційні можливості та заходи, які підприємство має вжити для забезпечення конкурентних позицій на конкретному ринку.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

При виборі стратегії можна назвати дев'ять чинників, які впливають на те як підприємства розпоряджаються своїми ресурсами [8, с. 59]. Сукупність цих елементів є індикаторами того, як компанії концентрують, використовують і розміщують свої ресурси для досягнення своєї мети:

1. Корпоративна місія. Відображає можливість підприємства задовольняти конкретний вид потреб споживачів за умов конкурентної боротьби конкретному ринку. Корпоративна місія з часом може старіти, що вносить невизначеність у рішення, що стосуються засобів конкурентної боротьби та характеру продукції, що випускається.

2. Конкурентна перевага. Мета стратегії може виражатися у досягненні рівня задоволення потреб, що перевищує той, що досягнуто конкурентами, що забезпечить норму прибутку підприємства вище середнього галузевого рівня. Створення конкурентних переваг тісно пов'язане з вибором ринків збуту та диференціації продукції, але може впливати, зокрема на структуру інвестицій [9]. Якщо вибирається стратегія спрямована на зниження витрат (шляхом підвищення ефективності виробництва), це вплине головним чином на структуру виробництва, інвестицій та проектів розвитку, що з економікою виробництва. На ринках масової продукції, де можли-

вості для диференціації невеликі, конкурентні переваги будуть іншими, ніж на ринках із великою різноманітністю продукції.

3. Організація бізнесу. Для неї характерний поділ підприємства на дрібніші підрозділи. Стратегія підприємства проявляється у тому, як організація бізнесу в ній спочатку диференціюється, а потім знову інтегрується.

4. Продукція. Уявити, наскільки продукція відповідає структурі запитів покупців, важко, але можливо. Один із способів рішення полягає в тому, щоб з'ясувати, чи аналізувало підприємство в минулому, наскільки її продукція відповідає потребам покупців. Також можна встановити, яка частина обороту підприємства пов'язана з новими товарами, щоб представити, як змінюється продукція в цілому. Також можна з'ясувати, як підприємство, що функціонує у сфері матеріального виробництва, організує передпродажне обслуговування та надання післяпродажних послуг.

5. Ринки. Кордони ринку визначаються географією, а також особливостями застосування чи використання продукції. У найзагальнішому вигляді корпоративна місія у тому, щоб продавати все, всім і скрізь. При розробці стратегії необхідно з'ясувати завдання стосовно даному підприємству те щоб зосередити всю увагу пріоритетних, цільових групах споживачів.

6. Ресурси. Поняття ресурсів тут включають інвестиції та поточні витрати. Інвестиції зазвичай використовуються для фінансової підтримки стратегії, тому за їх направленням можна судити про переважаючі ціннісні орієнтири підприємства. Витрати коштів на розвиток ринків, навчання персоналу та інші види нематеріального забезпечення також розглядаються як інвестиції.

7. Структурні зміни. Придбання та продаж бізнесу також є важливим показником стратегічного управління компанії. Структурні зміни передбачають суттєве покращення майбутнього підприємства.

8. Програма розвитку. Розвиток виробництва, розширення ринків збуту, підвищення ділової активності зазвичай є частиною інвестиційної програми. Існуючі на підприємствах плани досліджень та розробок є результатом стратегічної політики та диктуються розвитком технологій чи потребами ринку. Програми розвитку одні із найчіткіших стратегічних індикаторів.

9. Культура та компетентність управління. Вони є також індикаторами стратегії. Слід вивчати як працює менеджмент і особливо стимулюється підприємливість. Оцінка здібностей до стратегічного лідерства, питання корпоративної місії, цілей і стратегій підприємства становлять великий інтерес. Відповівши на них, можна оцінити здібності до стратегічного лідерства.

Література:

1. Павлова В. А., Губарев Р. В. Система управління конкурентоспроможністю підприємства. Європейський вектор економічного розвитку. 2014. № 2 (17). С. 168-176.

2. Храпкіна В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємств. Причорноморські економічні студії. 2020. Вип. 51. С. 245—248.

3. Ільченко Т. В. Моделі та механізми формування системи управління конкурентоспроможністю підприємства. Економіка та суспільство, 2023. No 58. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-12> (дата звернення: 14.08.2025).

4. Людвік І. Підвищення конкурентоспроможності АПК України через інноваційні стратегії: розробка та застосування моделей аналізу ефективності в умовах глобалізації. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-79> (дата звернення: 28.09.2025).

5. Махмудов Х.З., Поліщук О.Ю. Інноваційні технології як основа сталого розвитку та підвищення конкурентоспроможності агропереробної промисловості України. Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія "Економіка, управління та фінанси". 2024. No 2. DOI <https://doi.org/10.32782/pdau.-eco.2024.2.9> (дата звернення: 26.09.2025).

6. Назаренко С., Холод В., Садовий М. Інноваційні підходи до управління та комунікацій в сучасних агропромислових підприємствах. Економіка та суспільство. 2024. Вип. (68). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-180> (дата звернення: 30.09.2025).

7. Мурський Д., Фак Д., Біляк Т., Білик В.-Л., Тесля С. управління конкурентоспроможністю трудового потенціалу підприємств в умовах невизначеності. Академічні візі. Серія Економіка. 2023. Вип. 17. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7730883>.

8. Сусліков С.В., Клименко М.А. Система управління конкурентоспроможністю підприємства в умовах невизначеності. Economics: time realities. 2023. No 3. С. 56—64. <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.-8231325>

9. Посохов І. М., Чепіжко О.В., Дюжев В. Г., Лисиця Д.О. Управління конкурентоспроможністю промислових підприємств в умовах невизначеності: монографія. Харків: Видавництво Іванченка І. С., 2022. 252 с.

References:

1. Pavlova, V. A. and Hubariev, R. V. (2014), "Enterprise competitiveness management system", European vector of economic development, vol. 2 (17), pp. 168—176.

2. Khrapkina, V. V. (2020), "Enterprise competitiveness management", Prychornomors'ki ekonomichni studii, vol. 51, pp. 245—248.

3. Il'chenko, T. V. (2023), "Models and mechanisms for forming an enterprise competitiveness management-system", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 58. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-12>.

4. Ludvik, I. (2024), "Increasing the competitiveness of the Ukrainian agribusiness through innovative strategies: development and application of efficiency analysis models in the context of globalization". Economy and Society, vol. 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-79>.

5. Makhmudov, Kh.Z. and Polishchuk, O.Yu. (2024), "Innovative technologies as a basis for sustainable development and increasing the competitiveness of the agroprocessing industry of Ukraine". Bulletin of Poltava State Agrarian University. Series "Economics, Management and Finance", vol. 2. DOI: <https://doi.org/10.-32782/pdau.eco.2024.2.9>.

6. Nazarenko, S., Kholod, V. and Sadovyi, M. (2024), "Innovative approaches to management and communications in modern agro-industrial enterprises". Economy and Society, vol. (68). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-180>.

7. Murskyi, D., Fak, D., Bilyak, T., Bilyk, V.-L. and Teslia, S. (2023), "Management of the competitiveness of labor potential of enterprises in conditions of uncertainty", Academic visas. Economy series [Online], vol. 17, available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/221> (Accessed 15 April 2024).

8. Suslikov, S.V. and Klymenko, M.A. (2023), "The system of managing the competitiveness of the enterprise in conditions of uncertainty", Economics: time realities, vol. 3, pp. 56—64.

9. Posokhov, I.M., Chepizhko, O.V., Dyuzhev, V.G. and Lysytsia, D.O. (2022), Upravlinnia konkurentospromozhnistiu promyslovykh pidpriemstv v umovakh nevyznachenosti [Management of the competitiveness of industrial enterprises in conditions of uncertainty], Vydavnytstvo Ivanchenka I. S., Kharkiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 30.10.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

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

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

І. М. Грищенко,
 д. держ. упр., доцент, професор кафедри публічного управління та адміністрування,
 Державний університет "Київський авіаційний інститут"
 ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8191-1177>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.21.276

ОСВІТНІ ПОСЛУГИ ДЛЯ ДОРОСЛОГО НАСЕЛЕННЯ: КОНЦЕПЦІЯ LIFELONG LEARNING ЯК ВИМОГА ФОРМУВАННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ СТІЙКОСТІ

I. Gryshchenko,
 Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor,
 Professor of the Department of Public Management and Administration, The State University "Kyiv Aviation Institute"

EDUCATIONAL SERVICES FOR THE ADULT POPULATION: THE CONCEPT OF LIFELONG
 LEARNING AS A REQUIREMENT FOR THE FORMATION OF NATIONAL RESILIENCE

Стаття спрямована на виявлення системних взаємозв'язків між розвитком освіти дорослих, формуванням компетентностей XXI століття й здатністю національної системи публічного управління забезпечувати стійкість суспільства в умовах зовнішніх і внутрішніх викликів. Методологічною основою дослідження слугували системний і порівняльний аналіз, що дозволили простежити закономірності інтеграції концепції Lifelong learning у практику публічного управління; контент-аналіз нормативно-правових актів (Закон України "Про освіту", законопроект "Про освіту дорослих", стратегічні документи ЄС); аналіз і синтез європейських практик; а також проблемно-орієнтований підхід для визначення управлінських інтервенцій, здатних підвищити рівень залучення дорослого населення до освіти. В дослідженні розкрито, що освіта дорослих виконує функцію інвестиції в людський капітал і чинника національної безпеки, вона сприяє розвитку ключових компетентностей (критичне мислення, цифрова грамотність, адаптивність), підвищує інноваційний потенціал і конкурентоспроможність країни. Виявлено основні бар'єри розвитку системи освіти дорослих в Україні: низький рівень участі, інфраструктурні й фінансові обмеження, брак нормативних механізмів визнання неформального навчання, а також негативний вплив воєнних дій. Проаналізовано новації формування державної політики з освіти дорослих: включення освіти дорослих у Закон України "Про освіту", розробка спеціального закону, створення правових підстав для фінансування й контролю якості. Систематизовано напрями адаптації національної системи освіти дорослих до європейських стандартів: нормативне узгодження Національної рамки кваліфікацій з Європейською рамкою кваліфікацій, запровадження мікрокваліфікацій, реалізація програми EU4Skills, розвиток партнерств з Німецьким товариством народних університетів, ЮНЕСКО та іншими міжнародними організаціями. Запропоновано управлінські рішення — KPI-моніторинг, бюджетні програми підтримки, інституціоналізацію співпраці держави, бізнесу й громадського сектору. Отримані результати створюють підґрунтя для формування цілісної державної політики у сфері освіти дорослих, орієнтованої на розвиток людського капіталу та національної стійкості. Запропоновані механізми можуть бути використані органами публічного управління для удосконалення законодавства, підготовки регіональних програм навчання впродовж життя, а також для інтеграції України в європейський освітній простір.

The article aims to identify systemic relationships between the development of adult education, the formation of 21st century competencies, and the ability of the national public administration system to ensure the sustainability of society in the face of external and internal challenges. The methodological basis was a systematic and comparative analysis, which allowed us to trace the patterns of integration of the lifelong learning concept into the practice of public administration; content analysis of regulatory legal acts (the Law "On Education", the draft Law "On Adult Education", EU strategic documents); analysis and synthesis of European practices; as well as a problem-oriented approach to identify management interventions that can increase the level of adult population involvement in education. The study revealed

that adult education performs the function of an investment in human capital and a factor of national security: it contributes to the development of key competencies (critical thinking, digital literacy, adaptability), increases the country's innovative potential and competitiveness. The main barriers to the development of the adult education system in Ukraine are identified: low participation rate, infrastructure and financial constraints, lack of regulatory mechanisms for recognizing non-formal learning, as well as the negative impact of military operations. The first steps of state policy are analyzed — the inclusion of adult education in the Law "On Education", the development of a special law, the creation of legal grounds for financing and quality control. The directions of adapting the national adult education system to European standards are systematized: regulatory harmonization of the National Qualifications Framework with the European Qualifications Framework, the introduction of microqualifications, the implementation of the EU4Skills program, the development of partnerships with the German Society of Folk Universities, UNESCO and other international organizations. Management solutions are proposed — KPI-monitoring, budget support programs, institutionalization of cooperation between the state, business and the public sector. The results obtained create a basis for the formation of a holistic state policy in the field of adult education, focused on the development of human capital and national sustainability. The proposed mechanisms can be used by public administration bodies to improve legislation, prepare regional lifelong learning programs, as well as for the integration of Ukraine into the European educational space.

Ключові слова: трансформація, державна політика, Європейська програма навчання дорослих, інноваційна економіка, публічне управління освітою, цифровізація, компетентності XXI століття, людський капітал, освіта протягом життя, інклюзивність й доступність освіти, адаптація національної освіти до європейських стандартів, освіта дорослих, воєнний стан, повоєнна відбудова, моніторинг якості, державна політика професійного розвитку, неформальна освіта, інформальна освіта, національна стійкість.

Key words: transformation, public policy, European Adult Learning Programme, innovative economy, public education management, digitalization, 21st century competences, human capital, lifelong learning, inclusiveness and accessibility of education, adaptation of national education to European standards, adult education, martial law, post-war reconstruction, quality monitoring, state policy of professional development, non-formal education, informal education, national resilience.

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

Сучасний світ характеризується швидкими технологічними, економічними й соціальними змінами, які вимагають від людини здатності навчатися протягом усього життя. Концепція навчання впродовж життя (або lifelong learning) ґрунтується на розумінні, що освіта не обмежується юним віком або формальними інститутами, а триває постійно, сприяючи розвитку навичок і компетентностей, необхідних у XXI столітті — від цифрової грамотності до критичного мислення й уміння адаптуватися до нових умов. Особливо актуально це для України, де наслідки повномасштабної війни, повоєнна відбудова і курс на європейську інтеграцію формують підвищені вимоги до людського капіталу.

Освіта дорослих набуває стратегічного значення як інструмент зміцнення економічної, соціальної й культурної стійкості нації. Зокрема, модернізація соціально-економічних сфер, забезпечення стійкості та обороноздатності України безпосередньо пов'язані з розбудовою системи навчання протягом життя — нестача кадрів із сучасними компетентностями визначається серед ключових перешкод розвитку України [6]. Показово, що в умовах повномасштабної війни роль освіти проявила-

ся не лише в передачі знань, але й у формуванні громадянської ідентичності, критичного мислення й згуртованості суспільства [1]. Освіта фактично стала чинником національної безпеки: коли ворог атакує фізично, нас захищає армія, а коли атакує інформацією та змістом — нас захищає освіта [1].

Дане дослідження безпосередньо пов'язано з науково-дослідною роботою кафедри публічного управління та адміністрування Державного університету "Київський авіаційний інститут" на тему: "Теоретико-методологічні засади трансформації публічного управління в умовах дії воєнного стану та післявоєнного відновлення" (ДР 0125U002024).

Тож актуальність дослідження обумовлена як стратегічними документами розвитку України так і науково-дослідною роботою кафедри, спрямованою на трансформацію публічного управління в усіх сферах життєдіяльності суспільства в умовах правового режиму воєнного стану.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Комплексне вивчення наукових джерел дозволило визначити основні напрями розвитку освіти дорослих у системі публічного управління й окреслити теоретико-методологічні основи впровадження концепції Lifelong

learning. Зокрема переважна кількість дослідників даного питання зауважує, що соціальна освіта як інструмент розвитку людського капіталу працює лише за наявності публічно-управлінських механізмів координації між державою, громадами й провайдерами навчання, що забезпечує перехід від декларацій до вимірюваних результатів у сфері lifelong learning.

Автори N. Pron, U. Nazarovets [9, с. 105] довели, що наближення до європейських і світових освітніх просторів у сегменті освіти дорослих потребує інституційної синхронізації: визнання неформального навчання, а також створення процедур публічного моніторингу якості.

Визнаний фахівець у сфері розвитку соціального капіталу в умовах відновлення територіальних громад в Україні Zamidra S. [7] зосереджує увагу на тому, що міжнародна організація праці дослідивши практичний досвід стимулювання економічного відновлення в посткризових ситуаціях у різних країнах виділила проблеми, що є системними, однією з таких проблем є величезна затримка в часі між концепцією політики та її реалізацією, протягом якого соціальні проблеми можуть поступово загострюватися [7, с. 42], тобто вкрай необхідно для забезпечення національної стійкості мати критичну масу людського капіталу в Україні, який на основі критичного мислення, адаптивності, цифрової грамотності дасть змогу працювати економіці України і забезпечувати оборонні потреби.

Авторка О. В. Лебідь [3] зосередила увагу на взаємодії органів публічного управління з громадськістю в безперервній педагогічній освіті, підкресливши, що регулярні консультації й спільне проєктування програм підвищують охоплення, релевантність змісту і довіру до інструментів безперервного навчання.

Науковці О. Salnikov, L. Kozlova [8] показали, що імплементація постійного навчання у підборі персоналу для публічної служби вимагає переходу до компетентнісних моделей і мікрокваліфікацій, де HR-процеси інтегровані з інструментами державної політики професійного розвитку.

Т. Бурлаєнко [2, с. 184] окреслила lifelong learning як вимогу часу, наголосивши на потребі стійких інституційних рамок, фінансування і мотиваційних механізмів для дорослої аудиторії, що сьогодні трансформується в конкретні регуляторні рішення.

Малінін В. та Лебідь О. [4] обґрунтували відкрити освіту як складову механізму управління знаннями в публічному секторі, довівши, що цифрові платформи, відкрита ліцензійність і мережеві практики прискорюють циркуляцію компетентностей та скорочують транзакційні витрати на навчання.

Тож сукупно ці праці формують узгоджену логіку: від нормативного й інституційного вирівнювання до операційних партнерств і цифрових моделей надання послуг, де центральною метою є підвищення стійкості державного управління через розвиток людського капіталу дорослого населення. У публічно-управлінській площині це означає необхідність закріплення lifelong learning у політиках розвитку, KPI-моніторингу й бюджетних програмах, а також інституціоналізації співпраці з роботодавцями та громадським сектором. Зміщення акценту на визнання результатів неформальної/інфор-

мальної освіти, гнучкі траєкторії й мікрокредитування підсилює адресність інструментів державної політики та забезпечує відповідність європейським стандартам. Нарешті, на перетині безпеки й розвитку, аналіз показує, що lifelong learning стає елементом національної стійкості: держава через партнерські ініціативи й відкриті освітні системи здатна швидко переорієнтовувати компетентності населення під завдання відбудови та модернізації.

Дослідження проведені в статті доводять важливість освіти дорослих саме як інструменту формування національної стійкості. Попередні дослідження розглядали lifelong learning переважно як педагогічну або соціальну категорію (навички, ринок праці, компетентності), проте у поточній статті вперше системно обґрунтовано, що держава має інтегрувати навчання впродовж життя до стратегій безпеки, відбудови та розвитку, визначити KPI, фінансові механізми і партнерські моделі, здатні швидко реагувати на кризові виклики.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є обґрунтування ролі й значення концепції навчання впродовж життя у формуванні національної стійкості України й визначення напрямів публічно-управлінських дій для розвитку системи освіти дорослих, гармонізованої з європейськими стандартами.

Відповідно до мети дослідження поставлено і вирішено такі завдання: розкрито сутність і стратегічну важливість освіти дорослих як інвестиції в людський капітал і чинника національної безпеки; проведено аналіз сучасного стану розвитку системи освіти дорослих в Україні; досліджено європейський досвід розвитку освіти дорослих, окреслено напрями адаптації української системи до європейських стандартів і запропоновано механізми публічного управління, спрямовані на активізацію участі дорослих людей у навчанні задля забезпечення національної стійкості України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Ідея навчання впродовж життя виникла як відповідь на виклики суспільства знань і глобалізованої економіки, де успіх країни значною мірою залежить від здатності її громадян постійно оновлювати знання й навички. "Старі методи прийняття рішень, що базувалися на стабільності та прогнозованості, більше не дають бажаних результатів. Життя кожної людини стало менш впорядкованим тому, що всі ми живемо у невизначеності. Світ стикається з новою планетарною реальністю — новим комплексом невизначеності, що викликаний зростанням нерівності, відбувається широке поширення та посилення поляризації між країнами та всередині них. У звіті про людський розвиток 2021-2022 рр., підготовленим Програмою розвитку ООН, що має назву "Невизначені часи, невлаштовані життя: наше майбутнє в трансформуючому світі" йдеться, що починаючи з 2020 року розпочалося зниження показників глобального Індексу людського розвитку — індекс повернувся до показників 2016 року" [5].

Зважаючи на ці виклики все більшої популярності у всьому світі набуває концепція Lifelong Learning, що передбачає постійну освіту, саморозвиток і професій-

не вдосконалення у формальному, неформальному та інформальному середовищах протягом всього життя людини. Тобто це цілісний процес розвитку людини на всіх етапах її життя, що охоплює освіту, роботу, дозвілля, громадську діяльність та ін. сфери життєдіяльності людини. Таким чином, формується концепція "суспільства, що навчається", у якій кожна людина має доступ до освітніх послуг упродовж всього життя, а знання й вміння постійно оновлюються залежно від суспільних трансформацій.

З точки зору теорії людського розвитку, навчання дорослих є інвестицією в людський капітал нації. Освічене, кваліфіковане доросле населення сприяє інноваціям, продуктивності праці й економічному зростанню. Уряди й бізнес все більше визнають цю залежність: так, в Україні стратегічні ініціативи наголошують на тому, що розвиток людського капіталу є основою національної безпеки [1]. Вкладення в підготовку й перенавчання кадрів підвищує конкурентоспроможність держави і її здатність протистояти кризам та глобальним загрозам.

Міжнародна спільнота давно визнала значущість концепції *lifelong learning*. У Європейському Союзі ще у 2006 року були визначені ключові компетентності для навчання впродовж життя, що задали стандарти розвитку навичок і знань на різних етапах життя [10]. Україна, рухаючись до євроінтеграції, також взяла на себе зобов'язання впроваджувати політику навчання протягом життя, підписавши Угоду про асоціацію з ЄС у 2014 році [10]. Це означає, що на державному рівні визнається: безперервна освіта є необхідною умовою національного прогресу. Освіта впродовж життя розглядається як чинник забезпечення довгострокових національних інтересів в гуманітарній, соціальній і економічній сферах, адже дозволяє державі формувати гнучкий, обізнаний і стійкий до зовнішніх викликів кадровий потенціал. У 2014 році Україна підписала Угоду про асоціацію між Європейським Союзом та Україною, тим самим зобов'язавшись сприяти розвитку європейського співробітництва в галузі освіти, включаючи навчання протягом усього життя. Вкрай важливо, щоб Національна рамка кваліфікацій відповідала Європейській рамці кваліфікацій для навчання протягом усього життя. Проект Закону України про Національну систему кваліфікацій 11.12.2024 визначає навчання протягом усього життя як поступове здобуття кваліфікацій різного ступеня охоплення та складності. Цей процес відбувається в рамках прозорості, відкритості та узгодженої системи кваліфікацій. Кожна нова кваліфікація базується на раніше набутих знаннях, навичках і компетенціях. На законодавчому рівні України освіта дорослих була офіційно визнана повноцінним компонентом національної системи освіти України з прийняттям у 2017 році Закону України "Про освіту".

В рамках обраної теми статті, важливо окреслити стан і виклики освіти дорослих в Україні.

Україна наразі лише формує розвинену систему освітніх послуг для дорослих, і на цьому шляху постають як об'єктивні труднощі, так і нові можливості. Протягом тривалого часу участь дорослого населення України у навчанні залишалася надзвичайно низькою. За даними Європейського фонду освіти, у 2019 році лише близько 0,9% українців віком 25—64 років брали участь

у будь-якому навчанні чи підвищенні кваліфікації [9]. Це один з найнижчих показників у Європі. Для порівняння, середній рівень по країнах ЄС становив 16,8% [9], а у провідних державах (наприклад, у Швеції, Швейцарії, Фінляндії) перевищував 30—35% [9]. Така ситуація вказує на нерозкритий потенціал розвитку людського капіталу. Причинами є як недостатня розвиненість інфраструктури освіти дорослих, так і низька мотивація самих громадян до навчання після завершення формальної освіти. Багато українців традиційно вважали, що освіта — це справа молодості, а в зрілому віці "вчитися пізно". Подібні стереотипи наразі змінюються під тиском релізів ринку праці й життєвих обставин, проте все ще залишаються бар'єром для масового залучення дорослих до освітнього процесу.

Демографічні й економічні тенденції роблять розвиток освіти дорослих життєво необхідним. Населення України старішає і скорочується, значна кількість працездатних громадян виїхала за кордон або залучена до військової служби, що призводить до дефіциту кваліфікованих кадрів у різних галузях. Підвищення кваліфікації, перенавчання і розвиток навичок у тих, хто перебуває в Україні, стають вкрай важливими для відновлення економіки. Експерти відзначають, що за умов скорочення трудових ресурсів масштабне навчання і перенавчання дорослого населення є ключем до подолання кадрового голоду й забезпечення потреб сучасного ринку праці [10]. Вже зараз 73% працюючих українців змінювали рід діяльності або регулярно підвищують свою кваліфікацію [9], що свідчить про готовність значної частини населення навчатися новому.

Водночас залишаються групи, які менш активні у здобутті нових знань, зокрема, люди старшого віку. За даними опитувань, 41% українців віком 45+ наразі не розглядають можливості опановувати нову спеціальність, а близько 25% ніколи не проходили жодного додаткового навчання чи курсів підвищення кваліфікації [9]. Ці цифри підкреслюють необхідність створення доступних умов і стимулів для навчання протягом життя для всіх категорій населення, особливо вразливих верств. Йдеться про інклюзивність і доступність освіти: мешканці сіл, і люди поважного віку, і особи з інвалідністю повинні мати змогу навчатися у зручний спосіб (очно, дистанційно тощо), без фінансових чи організаційних перепон.

Значним випробуванням для системи освіти дорослих стала російська агресія і повномасштабна війна, що триває з 2022 року. Війна завдала руйнівного удару по освітній інфраструктурі — багато закладів вимушено переїжджали, переходили в онлайн-режим, втрачали слухачів. Однак цей екстремальний досвід продемонстрував і стійкість, і гнучкість освітніх інституцій. Багато центрів освіти дорослих в Україні, попри обстріли і евакуації, продовжили виконувати свою місію — навчати і підтримувати громади навіть у прифронтових регіонах. Освітні програми оперативно адаптували під нові потреби: з'явилися курси психологічної підтримки, тренінги з першої домедичної допомоги, навчальні проекти для вимушено переміщених осіб (мовні курси, перекваліфікація для нового місця роботи тощо). Фактично, освіта дорослих перетворилася на важливий елемент гуманітарної стійкості під час війни адже вона допома-

гає людям справлятися з травмами, здобувати корисні для виживання навички і готує ґрунт для післявоєнної відбудови країни.

Варто зауважити, що державна політика України поступово реагує на зазначені виклики.

На законодавчому рівні зроблено кроки до інтеграції концепції навчання впродовж життя у національну систему освіти. Як вже було зазначено, у законі України "Про освіту" 2017 року вперше з'явився розділ про освіту дорослих, який формально визнав навчання дорослих повноцінною складовою системи освіти. Згідно зі ст. 18 цього Закону, кожному дорослому гарантується право на безперервне навчання з урахуванням його потреб, пріоритетів розвитку суспільства та потреб економіки. Закон визначає широке коло форм і видів освіти дорослих: післядипломна освіта, професійне навчання, перепідготовка, підвищення кваліфікації, будь-які інші види навчання (у тому числі неформального), що можуть провадитися закладами освіти або самостійно. Важливо, що державні органи і органи місцевого самоврядування зобов'язані створювати умови для розвитку формальної, неформальної та інформальної освіти дорослих. Це заклало правове підґрунтя для підтримки різноманітних ініціатив у сфері освіти дорослих.

Наступним кроком стало розроблення спеціального закону про освіту дорослих. У 2018 році при Міністерстві освіти і науки була створена робоча група, що підготувала відповідний законопроект, і після періоду обговорень у 2022—2023 роках Закон "Про освіту дорослих" у 2023 році ухвалено Верховною Радою у першому читанні [10]. Очікується, що цей закон буде остаточно прийнятий і набуде чинності найближчим часом. Його мета — системно врегулювати сферу навчання дорослих, визначити механізми підтримки та фінансування, встановити стандарти якості освітніх послуг для дорослих. Важливо відзначити, що розробляючи цей закон, українські фахівці активно спиралися на кращі європейські практики й рекомендації. Зокрема, законопроектом передбачено створення мережі центрів освіти дорослих по країні, залучення до надання освітніх послуг різних провайдерів (у тому числі громадських організацій, приватних компаній), забезпечення конкуренції та контролю якості у цій сфері.

У перспективі реалізація цього закону має сприяти зростанню зайнятості населення, розвитку можливостей для навчання на робочому місці, захисту прав учнів-дорослих і роботодавців, а головне — розвитку спроможності кожної людини до самореалізації й активної участі в житті громади і країни. У післявоєнний період це набуває особливого значення, адже дозволить залучити громадян до відбудови країни та відновлення економіки.

Отже, попри нинішні проблеми (низький рівень залучення, недостатня інфраструктура, війна), в Україні закладаються основи для стрімкого розвитку освіти дорослих. Існує розуміння на державному рівні, що інклюзивна й доступна освіта протягом життя — необхідна умова для відновлення країни та її стійкого розвитку. Водночас необхідно продовжувати інформаційну кампанію, щоб мотивувати населення до навчання впродовж життя, роз'яснювати його переваги для кар'єри і якості життя.

З огляду на ці виклики дедалі важливішим стає пошук ефективних управлінських рішень, що вже апробовані у країнах із розвинутою системою освіти дорослих. Саме європейський досвід пропонує комплексні підходи до нормативного врегулювання, фінансування й забезпечення якості навчання впродовж життя, які можуть стати дороговказом для України на шляху інтеграції до спільного освітнього простору. Це зумовлює потребу проаналізувати ключові практики ЄС і визначити напрями їх адаптації у вітчизняних умовах.

Європейські країни пройшли тривалий шлях формування розвинутої системи освіти дорослих і можуть слугувати прикладом для України. На рівні ЄС існує цілісна політика у сфері lifelong learning, яка розглядається як один з пріоритетів розвитку на десятиліття вперед.

Так, Європейський Союз задекларував право кожної людини на освіту й навчання протягом життя у Європейському стовпі соціальних прав, а в Плані дій до нього встановлено амбітну ціль — до 2030 року щорічно не менше 60% дорослих в ЄС мають брати участь у навчанні чи тренінгах [13]. Це надзвичайно високий орієнтир, який відображає усвідомлення: у сучасному світі конкурентоспроможність економік і згуртованість суспільств тримаються на безперервному розвитку навичок громадян. Наразі ж у багатьох європейських країнах участь у навчанні після завершення формальної освіти все ще недостатня, тому на рівні ЄС реалізується низка ініціатив для її підвищення [13].

Однією з таких ініціатив є European Skills Agenda, ухвалений у 2020 році. Він спрямований на забезпечення стійкого конкурентного розвитку, соціальної справедливості і резильєнтності Європи через навчання протягом життя, і включає 12 флагманських кроків, серед яких розвиток системи індивідуальних навчальних рахунків та впровадження мікрокваліфікацій [13]. Загалом цей порядок денний містить масштабні дії, покликані допомогти людям розвивати навички протягом життя і зробити навчання більш доступним та цінованим у суспільстві.

Паралельно діє оновлена Європейська програма навчання дорослих (ухвалена Радою ЄС у 2021 р.), яка визначає пріоритети розвитку освіти дорослих на наступне десятиліття — серед них: покращення управління і фінансування цієї сфери, розширення пропозиції навчальних можливостей, підвищення їх гнучкості та доступності, забезпечення якості й інклюзивності, а також врахування потреб, пов'язаних із зеленим і цифровим переходом економіки [13]. Усі ці заходи покликані значно збільшити кількість дорослих європейців, які регулярно навчаються, і тим самим зміцнити здатність суспільств протистояти викликам.

Національні системи різних країн Європи мають свої особливості, але їх об'єднують спільні підходи: державна підтримка освіти дорослих, розвиток мережі освітніх центрів, тісна взаємодія з ринком праці та наявність гнучких програм для різних цільових аудиторій.

Наприклад, у країнах Північної Європи (Фінляндія, Швеція, Данія) давно існують розгалужені мережі народних високомовних шкіл і центрів народної освіти, де кожен дорослий може обрати собі курс від мов до підприємництва. У Німеччині функціонує система Volkshochschulen — народних університетів, які пропо-

нують доступні освітні курси для населення по всій країні. В багатьох державах ЄС роботодавці зобов'язані інвестувати у навчання працівників, існують податкові стимули для компаній і самих громадян, які витрачають кошти на освіту. Результатом є високий рівень охоплення навчанням: у тих же скандинавських країнах, як зазначалося, понад третина дорослого населення щорічно проходить навчальні програми [9]. Це напряму корелює з показниками інноваційності економіки, продуктивності праці, а також — із соціальною згуртованістю й добробутом.

Для України вкрай цінним є вивчення і імплементація європейського досвіду. В таблиці 1 наведено напрями адаптації національної системи освіти дорослих до європейських стандартів.

Варто зазначити, що інтеграція до європейського освітнього простору і впровадження євростандартів — це, звичайно, не самоціль, а спосіб досягти реальних позитивних зрушень для громадян. З іншого боку, це також утвердження культури навчання впродовж життя: коли навчання стає нормою, соціально схвалюваною активністю для людини будь-якого віку. Вже зараз, попри складні обставини, в Україні спостерігаються зародки такої культури. Низка міст (Львів, Суми, Тернопіль, Полтава) розробили власні стратегії розвитку навчання впродовж життя, долучаючись до мережі "навчаючих міст" ЮНЕСКО. На державному рівні згідно з Цілями сталого розвитку ООН було локалізовано завдання підвищити охоплення дорослих освітою (навіть внесено відповідний індикатор до Національної доповіді з досягнення ЦСР) [6]. Усе це свідчить, що Україна впевнено рухається в напрямку створення сучасної системи освіти дорослих, гармонізованої з європейськими принципами.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ ДОСЛІДЖЕННЯ

Розвиток освітніх послуг для дорослих на засадах концепції lifelong learning є однією з важливих передумов формування національної стійкості України. Проведений аналіз показав, що навчання впродовж життя дорослого населення слугує множинним цілям: воно підвищує людський капітал (через розвиток необхідних економіці навичок і компетентностей XXI століття), сприяє соціальній згуртованості й стійкості спільнот (через підвищення громадянської активності, включення вразливих груп, формування спільних цінностей) і зміцнює особисту резильєнтність громадян (допомагаючи долати життєві кризи, адаптуватися до змін і продовжувати особистісний розвиток). У глобалізованому середовищі країна, громадяни якої постійно навчаються, є набагато більш підготовленою до будь-яких викликів — економічних, технологічних, безпекових.

Таблиця 1. Напрями адаптації національної системи освіти дорослих до європейських стандартів

№	Напрямок адаптації	Ключовий зміст і приклади реалізації	Очікуваний результат
1	Нормативне наближення	— Розроблено та ухвалюється Закон України «Про освіту дорослих» з урахуванням рекомендацій ЄС. — Узгодження Національної рамки кваліфікацій (НРК) з Європейською рамкою кваліфікацій (EQF). — Закріплення європейських принципів: орієнтація на потреби здобувача, гнучкість траєкторій навчання, залучення різних провайдерів, визнання неформальних результатів навчання, контроль якості.	Прозорість і взаємне визнання результатів навчання; створення єдиного освітнього простору; підвищення якості та доступності послуг.
2	Спільні програми та проєкти з ЄС	— Програма EU4Skills: кращі навички для сучасної України (ЄС, уряди Німеччини, Фінляндії, Польщі): інвестиції в інфраструктуру профосвіти, створення сучасних програм, підготовка викладачів, фінансові механізми підтримки, інклюзія людей з інвалідністю. — Локальні й національні проєкти з модернізації змісту освіти, впровадження дуальної системи навчання.	Оновлена матеріальна база, гнучкі освітні програми, підвищення привабливості професійної та безперервної освіти, розширення доступу для соціально вразливих груп.
3	Співпраця з міжнародними організаціями	— Партнерство з Німецьким товариством народних університетів (DVV International), Європейською асоціацією освіти дорослих. — Проведення тренінгів, стажувань, консультацій, обмінів. — Створення «центрів навчання впродовж життя», програм другої освіти для людей старшого віку, курсів підприємництва для безробітних.	Поширення кращих практик, розвиток місцевих спроможностей, підвищення мотивації громадян до навчання, формування культури lifelong learning.

Джерело: розроблено автором.

Україна, переживаючи важкі випробування війною, особливо гостро відчула ціну освіти: саме освіта формує кадровий потенціал для післявоєнної відбудови і допомагає суспільству зберегти себе в умовах агресії. На щастя, розуміння цього набуває конкретних дій: у країні започатковано системні перетворення для розвитку освіти дорослих, приймається сучасне законодавство, залучаються ресурси і досвід європейських партнерів.

Очікується, що повномасштабне впровадження концепції навчання протягом життя в Україні матиме потужний соціально-економічний ефект. Зокрема, прогнозується зростання продуктивності та зайнятості, підвищення конкурентоспроможності робочої сили, а також збільшення спроможності кожної особистості до самореалізації та активної участі в житті громади і держави. Отже, освіта дорослих є тим фундаментом, на якому можна звести національну стійкість — суспільний "імунітет" до потрясінь і запоруку сталого розвитку України в європейському співтоваристві.

Література:

- Освіта як основа національної стійкості: в Україні стартує партнерська ініціатива MSAgency Club 2025. URL: <https://marketer.ua/ua/education-as-the-basis-of-national-resilience/>
- Бурлаєнко Т. "Lifelong learning" — навчання протягом життя — необхідна вимога часу. Педагогіка вищої

та середньої школи, Т. 44, 2015. С. 181—186. DOI: <https://doi.org/10.31812/educdim.v44i0.2675>

3. Лебідь О. В. Сучасні практики взаємодії органів публічного управління з громадськістю в системі безперервної освіти педагогічних працівників. Таврійський науковий вісник, № 4, 2022. С. 32—39. DOI: <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.4.4>

4. Малінін В., Лебідь О. Відкрита освіта як складова механізму управління знаннями в публічному управлінні системою неперервної освіти. Публічне урядування, № 4 (24), 2020. С. 213—225. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-4\(24\)-213-216](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2020-4(24)-213-216)

5. Грищенко І. М. Новий комплекс невизначеності та VUCA-середовище: виклики й можливості для лідерства. Державне управління: удосконалення та розвиток, № 3, 2025. URL: DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.3.2>

6. United Nations. National Advocacy in Promotion Adult Learning Policy in Ukraine. URL: <https://sdgs.un.org/partnerships/national-advocacy-promotion-adult-learning-policy-ukraine>

7. Gryshchenko Iryna, Zamidra Serhii (2024). Current Issues in Social Development and Social Capital Development in the Context of Territorial Communities' Recovery in Ukraine to Ensure Sustainable Development. Multidisciplinarni mezinirodna vedecky magazin "Veda a perspektivy" je registrovan v Ceske republice, № 8 (39), 2024. P. 38—52. URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/vp/issue/view/265/363> DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-8\(39\)](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2024-8(39))

8. Salnikov, O. and Kozlova, L. Implementation of the concept of Lifelong Learning in personnel Management in the Public Service: some Theoretical aspects. Public Administration and Regional Development. 2020. Issue 0. P. 1223—1246. URL: <https://ideas.repec.org/a/nos/00pard/y2020i0p1223-1246.html>

9. Pron N., Nazarovets U. Development of adult education in the context of Ukraine's integration into the European and world educational spaces. Освітня аналітика України. 2021. № 1 (12). С. 104—110. URL: https://science.iea.gov.ua/wp-content/uploads/2021/05/8_Pron_Nazarovets_112_2021_104_116.pdf

10. Eurydice / EACEA. Lifelong learning strategy. National Policies Platform: Ukraine. URL: <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/eurydice/ukraine/lifelong-learning-strategy>

11. European Training Foundation. Ukraine: Education, training and employment developments 2020. Turin: ETF, 2020. URL: https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/document/Countr%20yFiche%202020%20Ukraine%20-%20Education_%20Training%20and%-20Employment%20Developments.pdf

12. PON. Дефіцит кадрів в Україні: що кажуть дослідження. 2024. URL: <https://pon.org.ua/novyny/11436-deficyt-kadriv-v-ukraini-shcho-kazhut-doslidzhennia.html>

13. European Education Area. Adult learning initiatives. URL: <https://education.ec.europa.eu/education-levels/adult-learning/about-adult-learning>

References:

1. Marketer (2025), "Education as the basis of national resilience: Partnership initiative MSAgency Club starts in

Ukraine", available at: <https://marketer.ua/ua/education-as-the-basis-of-national-resilience/> (Accessed 30 September 2025).

2. Burlaienko, T. (2015), "Lifelong learning" — Lifelong learning — necessity demands", Pedagogy of Higher and Secondary Education, vol. 44, pp. 181—186.

3. Lebid, O. (2022), "Modern practices of interaction of Public Administration parties with the Public in the system of continuous education of teachers", Taurida Scientific herald, vol. 4, pp. 32—39.

4. Malinin, V. and Lebid, O. (2020), "Open Education as a component of the mechanism knowledge management in Public Governance continuous education system", Public Management, vol. 4, no. 24, pp. 213—225.

5. Gryshchenko, I. (2025), "The New Uncertainty Complex and VUCA-environment: Challenges and Opportunities for Leadership", Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok, vol. 3, available at: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.3.2>

6. United Nations. (2025). "National Advocacy in Promotion adult Learning Policy in Ukraine", available at: <https://sdgs.un.org/partnerships/national-advocacy-promotion-adult-learning-policy-ukraine> (Accessed 30 September 2025).

7. Gryshchenko, I. and Zamidra, S. (2024), "Current Issues in Social Development and Social Capital Development in the Context of Territorial Communities' Recovery in Ukraine to Ensure Sustainable Development", Multidisciplinarni mezinirodna vedecky magazin "Veda a perspektivy" je registrovan v Ceske republice, vol. 8, no. 39, pp. 38—52.

8. Salnikov, O. and Kozlova, L. (2020), "Implementation of the Concept of Lifelong Learning in personnel management in the Public Service: Some Theoretical aspects", Public Administration and Regional Development, Petro Mohyla Black Sea National University, Issue 0, pp. 1223—1246.

9. Pron, N. and Nazarovets, U. (2021), "Development of Adult Education in the context of Ukraine's integration into the European and world Educational spaces", Osvitnia analityka Ukrainy, vol. 1, no. 12, pp. 104—110.

10. An official website of the European Union. Eurydice (2025), "Lifelong learning strategy. National policies platform: Ukraine", available at: <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/eurydice/ukraine/lifelong-learning-strategy> (Accessed 30 September 2025).

11. European Training Foundation. (2020), "Ukraine: Education, training and employment developments 2020", available at: https://www.etf.europa.eu/sites/default/files/document/Countr%20yFiche%202020%20Ukraine%20-%20Education_%20Training%20and%-20Employment%20Developments.pdf (Accessed 30 September 2025).

12. PON.org.ua (2024), "Staff shortage in Ukraine: What research says", available at: <https://pon.org.ua/novyny/11436-deficyt-kadriv-v-ukraini-shcho-kazhut-doslidzhennia.html> (Accessed 30 September 2025).

13. European Education Area. (2024), "Adult learning initiatives", available at: <https://education.ec.europa.eu/education-levels/adult-learning/about-adult-learning> (Accessed 30 September 2025).

Стаття надійшла до редакції 05.10.2025 р.

УДК 352.07:005.6(477)

*В. С. Колтун,
д. держ. упр., професор, завідувач кафедри регіональної політики,
Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби
Київського національного університету імені Тараса Шевченка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8432-873X>*

*Н. М. Гринчук,
к. е. н., доцент, доцент кафедри регіональної політики,
Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби
Київського національного університету імені Тараса Шевченка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8516-2417>*

*Ю. Ф. Дехтяренко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри регіональної політики,
Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби
Київського національного університету імені Тараса Шевченка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2567-8486>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.21.283

УПРАВЛІННЯ ПОТЕНЦІАЛОМ ВЗАЄМОДІЇ НА МІСЦЕВОМУ РІВНІ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ ТА ПІСЛЯВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

V. Koltun,
Doctor of Science in Public Administration, Professor, Head of the Department of Regional Policy, the Educational and Research Institute of Public Administration and Civil Service, Taras Shevchenko National University of Kyiv

N. Grynychuk,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Regional Policy, the Educational and Research Institute of Public Administration and Civil Service, Taras Shevchenko National University of Kyiv

Yu. Dekhtyarenko,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate of the Department of Regional Policy, the Educational and Research Institute of Public Administration and Civil Service, Taras Shevchenko National University of Kyiv

MANAGING THE POTENTIAL FOR COOPERATION AT THE LOCAL LEVEL
IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION
AND POST-WAR RECONSTRUCTION

У статті розглянуто проблематику управління потенціалом взаємодії органів місцевого самоврядування в Україні в умовах подвійних викликів — взаємовпливів екзогенних та ендегенних процесів європейської інтеграції та післявоєнного відновлення. Наголошено, що сучасні трансформації відбуваються у складних умовах, коли імплементація стандартів належного врядування поєднується з масштабною відбудовою територій, активізацією соціальної згуртованості та подоланням наслідків війни. Ключовим нематеріальним ресурсом у вказаних процесах є потенціал взаємодії, що охоплює інституційні рамки, людський та експертний, соціальний капітал і процедурні механізми участі. Системна взаємодія цих складових визначає ефективність рішень і легітимність політичного процесу на місцевому рівні.

Проаналізовано наукові підходи українських і зарубіжних дослідників до проблем децентралізації, довіри та деліберативних практик, що дозволило виокремити найперспективніші інструменти — *participatory budgeting*, *citizens' assemblies*, *deliberative forums* та *e-participation*. Європейський досвід демонструє, що сталий розвиток можливий лише за умов інституалізації демократичних інновацій, широкого залучення громадян і розвитку соціального капіталу. Узагальнено практики країн ЄС із цифровими платформами участі, громадськими радами й консультативними форумами, що забезпечують прозорість і довіру. Водночас окреслено виклики адаптації в Україні: обмежені фінанси, недостатня цифрова грамотність і потреба у формуванні нової культури довіри.

Запропоновано концептуальну модель управління потенціалом взаємодії, яка інтегрує інституційно-правовий базис, людський та експертний, соціальний капітал і процедурні механізми участі. Її ефективність забезпечується циклічною взаємодією вказаних блоків, балансом цифрових і офлайн-інструментів, розвитком компетентності кадрів, створенням електронних платформ, горизонтальних партнерств і механізмів громадського аудиту.

Зроблено висновок, що потенціал взаємодії має стати ключовим чинником успішності відбудови України, оскільки саме він забезпечує інклюзивність, прозорість і легітимність управлінських рішень. Розроблена модель може слугувати теоретико-методологічним підґрунтям для практичних програм розвитку громад, а її впровадження сприятиме підвищенню ефективності відновлювальних процесів та інтеграції України до європейського демократичного простору.

Дослідження виконано у межах проекту Erasmus+ "DesignLab for European Integration and Restoration of Ukraine: Community-Based Approach", який Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка реалізує у 2025—2027 роках відповідно до грантової угоди з Європейським виконавчим агентством з питань освіти та культури (European Education and Culture Executive Agency) № 101176045 — DesignLab4EUInteg.

The article examines the issues of managing the potential for interaction between local governments in Ukraine in the context of dual challenges — the mutual influence of exogenous and endogenous processes of European integration and post-war reconstruction. It is emphasized that modern transformations occur in difficult conditions, when the implementation of good governance standards is combined with large-scale reconstruction of territories, activation of social cohesion and overcoming the consequences of war. The key intangible resource in these processes is the potential for interaction, which includes institutional frameworks, human and expert, social capital and procedural mechanisms of participation. The systemic interaction of these components determines the effectiveness of decisions and the legitimacy of the political process at the local level.

The scientific approaches of Ukrainian and foreign researchers to the problems of decentralization, trust and deliberative practices are analyzed, which allowed us to identify the most promising tools — participatory budgeting, citizens' assemblies, deliberative forums and e-participation. European experience demonstrates that sustainable development is possible only under the conditions of institutionalization of democratic innovations, broad involvement of citizens and development of social capital. The practices of EU countries with digital participation platforms, public councils and consultative forums that ensure transparency and trust are summarized. At the same time, the challenges of adaptation in Ukraine are outlined: limited finances, insufficient digital literacy and the need to form a new culture of trust.

A conceptual model of interaction potential management is proposed, which integrates the institutional and legal basis, human and expert, social capital and procedural mechanisms of participation. Its effectiveness is ensured by the cyclical interaction of the specified blocks, the balance of digital and offline tools, the development of personnel competence, the creation of electronic platforms, horizontal partnerships and public audit mechanisms.

It is concluded that the potential for interaction should become a key factor in the success of Ukraine's reconstruction, since it is it that ensures inclusiveness, transparency and legitimacy of management decisions. The developed model can serve as a theoretical and methodological basis for practical community development programs, and its implementation will contribute to increasing the efficiency of recovery processes and Ukraine's integration into the European democratic space.

The study was conducted as part of the Erasmus+ project "DesignLab for European Integration

and Restoration of Ukraine: Community-Based Approach," which the Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv is implementing in 2025–2027 in accordance with grant agreement No. 101 176045 with the European Education and Culture Executive Agency. — DesignLab4EUInteg.

Ключові слова: публічне управління, місцеве самоврядування, потенціал, взаємодія, післявоєнне відновлення, деліберативні механізми, участь громадян, соціальний капітал, цифрові інструменти.

Key words: public administration, local self-government, interaction, potential, post-war reconstruction, deliberative mechanisms, citizen participation, social capital, digital tools.

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

Сучасні трансформаційні процеси в Україні відбуваються у винятково складних умовах, де поєднуються два фундаментальні чинники, які належать до різних рівнів — екзогенного та ендогенного: з одного боку, стратегічний курс на європейську інтеграцію, що передбачає імплементацію європейських норм публічного управління, демократичних практик і стандартів належного врядування, а з іншого — необхідність масштабного післявоєнного відновлення, зумовленого безпрецедентними руйнаціями інфраструктури, депопуляційними викликами та проблемами соціальної згуртованості. У цій конфігурації особливого значення набуває управління потенціалом взаємодії на місцевому рівні [1], що передбачає здатність органів місцевого самоврядування не лише ефективно реалізовувати власні повноваження, але й мобілізувати ресурси громадянського суспільства, бізнесу та міжнародних партнерів у рамках поліцентричної моделі управління.

В умовах дії правового режиму воєнного стану та наступного періоду відбудови посилюється роль деліберативних механізмів і форм участі, адже саме вони забезпечують легітимність прийнятих рішень і формують соціальну підтримку відновлювальних програм. Європейський досвід підтверджує, що сталий розвиток територій можливий лише тоді, коли у процес прийняття рішень інкорпоровано різні групи населення, а інституційні механізми участі стають системною частиною політичного процесу. У випадку України йдеться не тільки про відтворення втрачених інституцій та інфраструктури, але й про формування якісно нової моделі взаємодії, що поєднає принципи прозорості, інклюзивності та багаторівневої координації.

Таким чином, дискурс дослідження детермінований тим, що, попри наявність політичної волі до інтеграції європейських практик участі, українські громади стикаються із системними викликами — від браку фінансових ресурсів і кваліфікованих кадрів до проблеми

відновлення довіри. Зазначені виклики зумовлюють необхідність пошуку інноваційних підходів до управління потенціалом взаємодії, які б дозволили інтегрувати демократичні інновації, вироблені в країнах ЄС, у специфічний український контекст післявоєнної відбудови.

Наукова і практична значущість проблеми зумовлена тим, що успішність відбудови країни залежить не лише від обсягу фінансової допомоги чи міжнародної підтримки, але й від того, наскільки ефективно органи місцевого самоврядування зможуть управляти процесами взаємодії, забезпечуючи конструктивний діалог і залучення громадян до формування пріоритетів розвитку. У цьому сенсі потенціал взаємодії виступає стратегічним ресурсом, який потребує цілеспрямованого управління.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика управління потенціалом взаємодії на місцевому рівні знайшла своє відображення у працях як українських, так і зарубіжних дослідників. У національній науковій традиції питання децентралізації, місцевої демократії та інституційної спроможності органів місцевого самоврядування розглядаються крізь призму модернізації публічного управління та забезпечення стійкості розвитку територій. Зокрема, значний внесок у розробку концептуальних засад публічного управління зробили такі українські вчені, як Бердано-ва О.В. [2], Гринчук Н.М. [2], Дехтяренко Ю.Ф. [2], Зайцева М.В. [3], Замазєєва Г.В. [4], Іжа М.М. [5], Кіцак Т.М. [6], Колтун В.С. [7], Комаха Л.Г. [8], Кузьмич А.В. [9], Мельниченко Б.Б. [10], Пахомова Т.І. [5], Пилипенко Л.М. [11], Рачинський А.П. [12], Руснак О.А. [13], Юзефович В.В. [2], а також закордонні вчені, зокрема, Джеймс Фішкін [14], Сміт Грем [15].

Таким чином, у сучасній науковій літературі та аналітиці існує широкий спектр підходів до розуміння потенціалу взаємодії, що варіюється від концептуалізації соціального капіталу до практичних механізмів участі. Проте саме синтез українських і європейських досліджень дозволяє побачити, що ефективність післявоєнної

Таблиця 1. Порівняння практик управління потенціалом взаємодії у країнах ЄС та адаптаційні можливості для України

Країна	Тип механізму	Масштаб участі	Переваги для локального врядування	Виклики для адаптації в Україні
Франція [18]	Participatory budgeting	Локальний (міський)	Висока інклюзивність, прозорість, довіра	Обмежена фінансова база, потреба у цифровій інфраструктурі
Німеччина [17]	Citizens' assemblies	Локальний/регіональний	Деліберация, підвищення якості рішень, громадський контроль	Низький рівень довіри в окремих громадах, кадрові обмеження
Швеція [16]	E-participation платформи	Локальний та регіональний	Широке охоплення громадян, зручність, інтеграція з державними даними	Необхідність цифрової грамотності населення, кіберзагрози
Італія [19]	Participatory councils	Місцевий	Системність, регулярність зборів, довготривала участь	Потреба адаптації до української правової бази та відновлення довіри післявоєнного періоду
Україна (проектна адаптація) [20]	Deliberative forums, e-participation, PB	Локальний/громадський	Можливість інтеграції європейських практик, підвищення легітимності рішень	Нестача фінансів, потреба у навчанні кадрів, відновлення довіри

Джерело: складено авторами на основі [16—20].

відбудови безпосередньо детермінується здатністю інституалізувати демократичні інновації, забезпечити рівний доступ громадян до процесу ухвалення рішень та адаптувати європейські практики до специфіки українського середовища.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Теоретичне та практичне орієнтоване обґрунтування моделей управління потенціалом взаємодії на місцевому рівні в Україні, що поєднують принципи європейської інтеграції та специфіку післявоєнного відновлення. Зокрема, цілями статті є визначення ключових інструментів активізації участі громадян, розробку механізмів делібераций та пропозицій системних рішень для підвищення ефективності органів місцевого самоврядування, громадянського суспільства та міжнародних партнерів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У науковій літературі потенціал взаємодії визначається як комплекс ресурсів, процедур і мережевих зв'язків, які дозволяють органам місцевого самоврядування ефективно залучати громадян, бізнес та інші зацікавлені сторони до формування рішень і реалізації політик. Концептуально потенціал взаємодії поєднує такі компоненти: інституційні ресурси (правові та організаційні рамки), людський капітал (компетентність адміністрації та активність громадян), соціальний капітал (довіра, мережі партнер-

ства) та процедурні механізми (інструменти участі та делібераций).

Українська дослідниця, Богдана Мельниченко підкреслює, що післявоєнні трансформації створюють унікальні умови для активізації потенціалу взаємодії, оскільки традиційні моделі управління не здатні забезпечити високий рівень легітимності та швидкості прийняття рішень у кризових умовах [10].

Європейські дослідники, зокрема Сміт Грем, показують, що бюджетування участі та громадські збори забезпечують одночасно підвищення прозорості, інклюзивності та якості політичних рішень, що робить їх ефективними інструментами управління потенціалом взаємодії у локальних громадах [15].

Досвід країн ЄС демонструє, що потенціал взаємодії на місцевому рівні є результатом поєднання демократичних інновацій, інституційної спроможності та високого рівня соціальної довіри. У країнах Північної Європи, зокрема Швеції, електронні платформи участі давно стали стандартом місцевого врядування. Шведські громади використовують інтегровані цифрові системи, які дозволяють мешканцям подавати ініціативи, брати участь у громадських обговореннях і контролювати виконання прийнятих рішень. Такі платформи не лише розширюють масштаб участі, але й забезпечують безперервний моніторинг процесів, що критично важливо для забезпечення прозорості та підзвітності [16].

У Центральній Європі, зокрема в Німеччині, деліберативні механізми громадянських зборів і консультативних рад демонструють ефективність у підвищенні легітимності рішень місцевих рад. Берлінський досвід



Рис. 1. Концептуальна модель управління потенціалом взаємодії

Джерело: складено авторами.

citizens' assemblies показує, що залучення різних груп населення у процес вироблення політик дозволяє знаходити компроміси між інтересами громад, підвищує рівень довіри та зміцнює соціальну згуртованість [17].

Італія та Франція демонструють успіх партисипативне бюджетування як інструменту прямої участі громадян у розподілі місцевих бюджетних ресурсів. Парижська модель поєднує публічні обговорення та онлайн-платформи, дозволяючи мешканцям не лише подавати проекти, а й активно голосувати за їх фінансування. Такий підхід підвищує відповідальність місцевої влади перед громадою і стимулює активну участь громадян [18; 19].

Важливим аспектом є також інтеграція соціального капіталу в управлінські процеси. У містах Південної Європи, наприклад у Флоренції, системні participatory councils дозволяють підтримувати постійний діалог між владою, громадськими організаціями та бізнесом, формуючи горизонтальні мережеві зв'язки. Зазначене створює додаткову спроможність для вирішення локальних проблем і підвищує стійкість рішень у довгостроковій перспективі [19].

Ключовим елементом цих практик є синергія цифрових і фізичних механізмів участі, яка забезпечує багатовекторний вплив на потенціал взаємодії. Цифрові інструменти дозволяють масштабувати охоплення та забезпечити прозорість процесів, тоді як офлайн-зустрічі сприяють якісному обговоренню та формуванню довіри між учасниками.

Для системного аналізу практик управління потенціалом взаємодії у країнах ЄС та визначення потенційних шляхів їх адаптації в Україні доцільно використовувати мультикритеріальний підхід, що враховує масштаб

участі, тип механізму, рівень громадянської довіри та інституційну спроможність.

Аналіз зазначеного досвіду демонструє, що ефективне управління потенціалом взаємодії включає не тільки механізми формальної участі, а й створення умов для розвитку соціальної довіри, комунікаційних мереж і процедурних стандартів, які гарантують легітимність рішень. У країнах ЄС така інтеграція досягається через законодавче забезпечення процедур участі, розвиток компетенцій адміністрацій та постійний зворотний зв'язок з громадянами.

У контексті європейської інтеграції України та післявоєнного відновлення, адаптація європейських практик потребує врахування специфіки українських громад. Одним із ключових напрямів є поєднання традиційних форм участі з інноваційними механізмами деліберації. Наприклад, створення локальних deliberative forums у поєднанні з онлайн-платформами дозволяє поєднати фізичну участь мешканців з цифровими інструментами, забезпечуючи широкий охоплення та інтеграцію різних груп населення.

Другим важливим підходом є системне застосування партисипативного бюджетування на рівні громад, де мешканці безпосередньо визначають пріоритети фінансування відновлювальних проектів. У поєднанні з інституційною підтримкою місцевих рад, такі механізми забезпечують легітимність рішень, підвищують рівень громадянської відповідальності та формують культуру участі.

Критично важливим є також розвиток соціального капіталу. Зазначене включає створення горизонтальних мереж громадських організацій, бізнесу та місцевої влади, які здатні спільно вирішувати проблеми розвитку

територій. У післявоєнному контексті соціальний капітал стає ресурсом, який компенсує обмежені фінансові можливості і дозволяє мобілізувати громадянське суспільство для реалізації стратегічних проєктів.

Для успішної адаптації європейського досвіду до України важливо також інтегрувати механізми навчання та підвищення кваліфікації кадрів місцевого самоврядування. Зазначене передбачає навчальні програми з фасилітації громадських процесів, аналізу даних, управління проєктами та цифрової компетентності. OECD та Європейська комісія підкреслюють, що системна підготовка кадрів є невід'ємною складовою успішного застосування деліберативних механізмів [17; 20].

Концептуальна модель управління потенціалом взаємодії формується як динамічна система, що інтегрує чотири взаємопов'язані блоки: інституційно-правовий базис, людський і експертний капітал, соціальний капітал та процедурні механізми участі. Кожен блок має специфічну роль, але їх ефективність визначається не ізольовано, а через взаємодію та зворотні зв'язки.

Інституційно-правовий базис є фундаментом моделі. Він визначає рамки взаємодії між органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями, бізнесом та громадянами. Законодавство, регламенти та стандарти процедур забезпечують легітимність рішень, формують правила гри та задають межі для реалізації інноваційних механізмів участі. Через даний компонент проходять усі потоки ресурсів та інформації, а його стабільність визначає ефективність інших блоків.

Людський та експертний капітал формує спроможність органів влади і громадських структур реалізовувати політики взаємодії. Зазначене не лише компетентність працівників місцевого самоврядування, експертів та фасилітаторів громадських процесів, але й здатність адаптувати європейські практики до локальних умов, аналізувати дані, організовувати деліберативні форуми та застосовувати електронні платформи участі. Людський капітал взаємодіє з процедурними механізмами через практичну реалізацію ініціатив і забезпечує постійний зворотний зв'язок.

Соціальний капітал та мережеві зв'язки виступають каталізатором довіри і спільної відповідальності. Вони включають горизонтальні зв'язки між громадянами, громадськими організаціями та місцевою владою, а також міжмуніципальні коаліції та партнерства з бізнесом. Соціальний капітал забезпечує ефективність процедур і легітимність рішень, підвищує готовність громадян до участі, а також формує ресурси для мобілізації у кризових ситуаціях та післявоєнному відновленні.

Процедурні механізми участі є операційним блоком моделі. До них належать *participatory budgeting*, *deliberative forums*, *e-participation* платформи, громадські слухання та консультативні ради. Зазначені механізми забезпечують інтерактивну взаємодію між громадянами і владою, дозволяють збирати інформацію про потреби населення, виробляти колективні рішення і постійно оцінювати їх ефективність.

У моделі компоненти розташовані так, що інституційно-правовий базис є ядром, через яке проходять усі процеси, створюючи нормативну стабільність і рамки для інших блоків. Людський капітал взаємодіє як з процедурними механізмами, так і з соціальним капіталом,

забезпечуючи адаптацію процедур до локальних умов та підвищення якості рішень. Соціальний капітал забезпечує горизонтальні зворотні зв'язки, стимулюючи участь громадян і підвищуючи легітимність рішень. Процедурні механізми, у свою чергу, створюють постійний інформаційний та комунікаційний цикл, який підживлює людський капітал, соціальні мережі та інституційні рамки, створюючи динамічну циклічність процесів.

Таким чином, модель виглядає як система взаємозв'язаних блоків з центральним ядром інституційно-правового базису, де вектори впливу йдуть у кількох напрямках: від інституцій до процедур та людського капіталу, від процедур і соціального капіталу назад до людського капіталу та інституційних рамок, забезпечуючи постійний цикл вдосконалення, адаптації та підвищення ефективності потенціалу взаємодії.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Потенціал взаємодії на місцевому рівні в Україні є стратегічним ресурсом, що визначає ефективність післявоєнного відновлення та інтеграції європейських стандартів публічного управління.

Європейський досвід *participatory budgeting*, *deliberative forums* та *e-participation* демонструє високу ефективність у підвищенні інклюзивності, прозорості та якості рішень. Адаптація цих практик до українського контексту потребує врахування фінансових, інституційних та соціально-культурних особливостей.

Концептуальна модель управління потенціалом взаємодії на місцевому рівні, запропонована у статті, інтегрує інституційно-правові рамки, людський та експертний капітал, соціальний капітал і процедурні механізми участі, що дозволяє системно оцінювати спроможність громад і розробляти ефективні програми відновлення та розвитку.

Для підвищення ефективності взаємодії на місцевому рівні критично важливими є розвиток компетентності кадрів, цифровізація процесів, посилення соціальної довіри та законодавче забезпечення інструментів участі.

Синтез українського та європейського досвіду дозволяє сформувати системну стратегію розвитку потенціалу взаємодії, що сприяє реалізації принципів прозорості, інклюзивності та демократичної легітимності у післявоєнній Україні.

Література:

1. Колтун В.С. Комплементарна парадигма розподілу повноважень між органами місцевого самоврядування та місцевими органами державної виконавчої влади: зарубіжний досвід для сталого розвитку України. Наукові інновації та передові технології. 2024. № 3 (31). С. 215—226. URL: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-3\(31\)-215-226](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-3(31)-215-226) (дата звернення: 30.09.2025).
2. Глобалізаційні виклики: урядування майбутнього: монографія / авт. кол. Л.Г. Комаха, І.В. Алексєєнко, В.А. Гошовська та ін.; за заг. ред. Л.Г. Комахи, І.В. Алексєєнко. Київ: ВПЦ "Київський університет", 2022. 976 с. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/333/files/a9765d11-a010-45fd-8927-75fad1b63a5e.pdf> (дата звернення: 30.09.2025).

3. Зайцева М. Децентралізація публічної влади України в контексті євроінтеграційних процесів. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. 2022. № 2 (56). С. 37—40. URL: <https://intern.bulletin.knu.ua/article/view/1938/1687> (дата звернення: 30.09.2025).

4. Колтун В.С., Замазєєва Г.В. Управління якістю послуг громадського транспорту у процесах повоєнного відновлення регіонів України. Актуальні проблеми у сфері публічного управління. 2022. № 31. С. 119—128. URL: <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2022.31.21> (дата звернення: 30.09.2025).

5. Іжа М.М., Пахомова Т.І. Концептуальні підходи до інноваційних механізмів публічного управління відновлення територій. Аспекти публічного управління. 2022. № 3. С. 5—10. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/926/918> (дата звернення: 30.09.2025).

6. Кіцак Т. Компетенція органів державної влади та органів місцевого самоврядування: концептуальні основи. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2023. № 6. С. 82—89. URL: <https://share.google/DKVGJKJvFmGj95uah> (дата звернення: 30.09.2025).

7. Колтун В. Взаємодія органів місцевого самоврядування і місцевих органів виконавчої влади в управлінні розвитком процесів прямої демократії. Актуальні проблеми державного управління. 2012. № 2. С. 75—78. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_2012_2_24 (дата звернення: 30.09.2025).

8. Larysa Komakha, Anna Zamazeeva, Viktoriia Koltun. Local self-government potential management in post-war recovery processes: european integration context. European integration design: recovery strategies of Ukraine: materials of the international scientific and practical conference (Kyiv, 06 May 2025) / edited by L. Komakha, M. Orliv. Kyiv: Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv, 2025. P. 182—186. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2202/files/cc01cdf1-6c15-449b-bbb7-6977e3de8663.pdf> (дата звернення: 30.09.2025).

9. Кузьмич А.В. Регіональна розбудова територій в післявоєнний час. Науковий журнал "Публічне управління і адміністрування в Україні". 2023. Вип.33/2023. С. 127—130. URL: <http://www.pag-journal.iei.od.ua/archives/2023/33-2023/23.pdf> (дата звернення: 30.09.2025).

10. Мельченко Б.Б. Сучасна парадигма публічного управління: практичний вимір для України. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". 2021. № 1 (29). С. 104—109. URL: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/may/23533/15.pdf> (дата звернення: 30.09.2025).

11. Пилипенко Л.М., Позняковська Н.М. Концепції становлення і розвитку інститутів громадянського суспільства в Україні. Механізм регулювання економіки. 2023. № 1 (99). С. 121—127. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a8883424-ef17-4ef4-b0c5-23f5785feb22/content> (дата звернення: 30.09.2025).

12. Рачинський А.П. Концепції стратегічного менеджменту в публічному управлінні: сутність понять. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 19. С. 188—193. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4731/4771> (дата звернення: 30.09.2025).

13. Руснак О.А. Проблеми громадянського суспільства в контексті публічного управління. Вчені записки ТНУ імені Б. І. Вернадського. 2024. № 4. С. 118—125. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/4_2024/20.pdf (дата звернення: 30.09.2025).

14. Fishkin James. Democracy When the People Are Thinking. URL: <https://global.oup.com/academic/product/democracy-when-the-people-are-thinking-9780198820291> (дата звернення: 30.09.2025).

15. Graham Smith. Democratic Innovations: Designing Institutions for Citizen Participation. URL: <https://www.cambridge.org/core/books/democratic-innovations/7887AF1095A7546F8AE2E072CEF760F4> (дата звернення: 30.09.2025).

16. OECD. Innovative Citizen Participation in Sweden. URL: <https://www.oecd.org/innovation/citizen-participation-sweden.pdf> (дата звернення: 30.09.2025).

17. OECD. Rebuilding Ukraine: Principles and Policies. URL: https://cepr.org/system/files/publication-files/178114-paris_report_1_rebuilding_ukraine_principles_and_policies.pdf (дата звернення: 30.09.2025).

18. European Commission. Participatory Budgeting in Paris. URL: <https://www.coe.int/en/web/intercultural-cities/-/participatory-budget> (дата звернення: 30.09.2025).

19. European Commission. Participatory Councils in Italy. URL: <https://www.coe.int/en/web/inclusion-and-antidiscrimination/-/the-role-of-local-institutions-in-the-integration-and-participation-of-foreign-citizens-discussed-in-rome> (дата звернення: 30.09.2025).

20. European Commission. Ukraine Facility. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/funding-technical-assistance/ukraine-facility_en (дата звернення: 30.09.2025).

References:

1. Koltun, V.S. (2024), "Complementary paradigm of the distribution of powers between local self-government bodies and local state executive bodies: foreign experience for the sustainable development of Ukraine", Scientific innovations and advanced technologies, [Online], vol. 3 (31), pp. 215-226, [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-3\(31\)-215-226](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-3(31)-215-226).

2. Komakha, L.G. Alekseenko, I.V. Goshovska, V.A. and et al. (2022), Vyklyky hlobalizatsiyi: upravlinnya maybutnim [Globalization challenges: governance of the future], VPC "Kyiv University", Kyiv, Ukraine, available at: <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/333/files/a9765d-11-a010-45fd-8927-75fad1b63a5e.pdf> (Accessed 30 September 2025).

3. Zaitseva, M. (2022), "Decentralization of public power in Ukraine in the context of European integration processes", Bulletin of the Taras Shevchenko National University of Kyiv, [Online], vol. 2 (56), pp. 37-40, available at: <https://intern.bulletin.knu.ua/article/view/1938/1687> (Accessed 30 September 2025).

4. Koltun, V.S. and Zamazeyeva, G.V. (2022), "Management of the quality of public transport services in the processes of post-war restoration of regions of Ukraine", Current problems in the sphere of public administration, [Online], vol. 31, pp. 119—128, <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2022.31.21>.

5. Izha, M.M. and Pakhomova, T.I. (2022), "Conceptual approaches to innovative mechanisms of public administration of territorial renewal", Aspects of public administration, [Online], vol. 3, pp. 5—10, available at: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/926/918> (Accessed 30 September 2025).

6. Kitsak, T. (2023), "Competence of state authorities and local self-government bodies: conceptual foundations", Public administration: concepts, paradigm, development, improvement, [Online], vol. 6, pp. 82—89, available at: <https://share.google/DKVGJKJvFmGj95uah> (Accessed 30 September 2025).

7. Koltun, V. (2012), "Interaction of local self-government bodies and local executive bodies in managing the development of direct democracy processes", Current problems of public administration, [Online], vol. 2, pp. 75—78, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdyo_-2012_2_24 (Accessed 30 September 2025).

8. Komakha, L. Zamazeyeva, A. and Koltun, V. (2025), "Local self-government potential management in post-war recovery processes: european integration context", Materialy Mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi Mizhnarodnoyi naukovo-praktychnoyi konferentsiyi [Materials of the International Scientific and Practical Conference International Scientific and Practical Conference], Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, Ukraine, [Online], pp. 182—186, available at: <https://ipacs.knu.ua/pages/osn/2/news/2202/files/cc01cdf1-6c15-449b-bbb7-6977e3de8663.pdf> (Accessed 30 September 2025).

9. Kuzmich, A.V. (2023), "Regional development of territories in the post-war period", Public management and administration in Ukraine, [Online], vol. 33/2023, pp. 127—130, available at: <http://www.pag-journal.iei.od.ua/archives/2023/33-2023/23.pdf> (Accessed 30 September 2025).

10. Melchenko, B. (2021), "Modern paradigm of public administration: practical dimension for Ukraine", Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic", [Online], vol. 1 (29), pp. 104—109, available at: <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2021/may/23533/15.pdf> (Accessed 30 September 2025).

11. Pylypenko, L.M. and Poznyakovska, N.M. (2023), "Concepts of the formation and development of civil society institutions in Ukraine", Mechanism of economic regulation, [Online], vol. 1 (99), pp. 121—127, available at: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/a8883424-ef17-4ef4-b0c5-23f5785feb22/content> (Accessed 30 September 2025).

12. Rachinsky, A.P. (2024), "Strategic management concepts in public administration: the essence of concepts", Investments: practice and experience, [Online], vol. 19, pp. 188—193, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4731/4771> (Accessed 30 September 2025).

13. Rusnak, O.A. (2024), "Problems of civil society in the context of public administration", Scientific notes of

the V. I. Vernadsky TNU, [Online], vol. 4, pp. 118—125, available at: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/4_2024/20.pdf (Accessed 30 September 2025).

14. Fishkin, J. (2019) "Democracy When the People Are Thinking", [Online], available at: <https://global.oup.com/academic/product/democracy-when-the-people-are-thinking-9780198820291> (Accessed 30 September 2025).

15. Graham, S. (2009) "Innovations: Designing Institutions for Citizen Participation", available at: <https://www.cambridge.org/core/books/democratic-innovations/7887AF1095A7546F8AE2E072CEF760F4> (Accessed 30 September 2025).

16. OECD (2022), "Rebuilding Ukraine: Principles and Policies", available at: https://cepr.org/system/files/publication-files/178114-paris_report_1_rebuilding-ukraine_principles_and_policies.pdf (Accessed 30 September 2025).

17. European Commission (2025), "Ukraine Facility", available at: https://enlargement.ec.europa.eu/funding-technical-assistance/ukraine-facility_en (Accessed 30 September 2025).

18. OECD (2025), "Innovative Citizen Participation in Sweden", available at: <https://www.oecd.org/innovation/citizen-participation-sweden.pdf> (Accessed 30 September 2025).

19. European Commission (2025), "Participatory Budgeting in Paris", available at: <https://www.coe.int/en/web/interculturalcities/-/participatory-budget> (Accessed 30 September 2025).

20. European Commission (2025), "Participatory Councils in Italy", available at: <https://www.coe.int/en/web/inclusion-and-antidiscrimination/-/the-role-of-local-institutions-in-the-integration-and-participation-of-foreign-citizens-discussed-in-rome> (Accessed 30 September 2025).

Стаття надійшла до редакції 22.10.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ
удосконалення та розвиток

Виходить 12 разів на рік

включено до переліку наукових фахових видань України
з питань **ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**
(Категорія «Б»)

Наказ Міністерства освіти і науки України
від 28.12.2019 №1643

Спеціальність 281

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

*В. О. 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: 10.32702/2306-6814.2025.21.291

ПОТОЧНИЙ СТАН ТА ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ В УКРАЇНІ

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"

CURRENT STATUS AND TRENDS OF DEVELOPMENT OF THE STATE INFORMATION POLICY IN UKRAINE

У статті здійснено аналіз і оцінку особливостей поточного стану та тенденцій розвитку державної інформаційної політики в Україні. Зокрема, виокремлено види державної інформаційної політики; визначено предмет інформаційної політики держави; виявлено ознаки групування окремих проявів державної інформаційної політики.

Підкреслено, що, якщо держава дійсно зацікавлена у своєму розвитку, то вона має досить активно займатися інформаційною політикою і ретельно вибудовувати свої відносини з громадянським суспільством, насамперед, з політичними партіями, бізнесом та іншими учасниками політичного процесу.

Показано, що предметом інформаційної політики держави виступають: тенденції, закономірності розвитку інформаційної сфери, суспільних інформаційних відносин, інформаційних процесів, методи аналізу і прогнозу їх розвитку; виявлення ефекту і механізмів впливу засобів масової інформації та масової комунікації на масову свідомість, громадянське суспільство і державу.

Зазначено, що громадяни повинні мати можливість отримувати інформацію про діяльність державних структур, якщо, звичайно, мова йде про сформоване громадянське суспільство, яке являє собою високорозвинену спільність людей, що володіє суверенним правом на життєдіяльність, є самокерованою системою і здійснює контроль над державою.

Відмічено, що інформаційна політика суб'єкта, який реалізує її в умовах глобалізації, повинна здійснюватися з урахуванням того, що, діючи в зоні його активності, вона актуалізує не тільки інтереси, наявні в геополітичному просторі існування цього суб'єкта, але й інтереси, що перетинаються з інтересами значної кількості суб'єктів глобального світу.

Визначено, що учасники політичного процесу при здійсненні інформаційної політики держави переслідують різні цілі, але держава завжди має прагнути вибудовувати конструктивний діалог з громадянським суспільством і прозоро інформувати громадян про свою поточну діяльність.

The paper analyzes and assesses the features of the current state and trends of development of the state information policy in Ukraine. In particular, the types of state information policy are allocated; the subject of information policy of the state is defined; the signs of grouping of certain manifestations of state information policy are identified.

It is emphasized that if the state is really interested in its development, then it should be quite actively engaged in information policy and should carefully build its relations with civil society, primarily with political parties, business and other participants in the political process.

It is shown that the subject of information policy of the state are the following: trends, patterns of development of the information sphere, public information relations, information processes, methods of analysis and forecast of their development; identifying the effect and mechanisms of influence of mass media and mass communication on mass consciousness, civil society and the state.

It is specified that citizens should be able to receive information about the activities of state structures, if, of course, we are talking about an established civil society, which is a highly developed community of people who have a sovereign right to life, are a self-governing system and exercise control over the state.

It is noted that the information policy of the subject implementing it in the context of globalization should be carried out taking into account the fact that, acting in the zone of its activity, it actualizes not only the interests existing in the geopolitical space of this subject, but also the interests of a significant number of subjects of the global world.

It is determined that the participants of the political process in the implementation of the information policy of the state pursue different goals, but the state should always strive to build a constructive dialogue with civil society and transparently inform citizens about their current activities.

*Ключові слова: держава, інформаційна політика, засоби масової інформації, масові комунікації.
Key words: state, information policy, mass media, mass communications.*

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

Реалізація інформаційної політики є об'єктивно необхідною для будь-якої демократичної держави, тому що максимальна відкритість для громадян — це один із принципів демократії. При цьому особлива відповідальність лежить на органах державної влади тих чи інших країн, які реалізують інформаційну політику.

Діалог держави і суспільства має здійснюватися на постійній основі, в якості якої і виступає державна інформаційна політика. Діяльність державних структур щодо налагодження конструктивного діалогу з громадськістю потрібно тільки вітати і передбачати для цих цілей необхідну фінансову допомо-

гу. Вищезазначене обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Деякі дослідники [3; 4; 5] вважають, що не варто дивуватися боротьбі державних структур за право впливати на інформаційну політику державних засобів масової інформації. Звичайно, що боротьба різних гілок влади за державні ЗМІ є природною. Держава і державні структури засоби масової інформації безпосередньо цікавлять не як підприємства, що приносять прибуток, хоча, зрештою, все зводиться саме до цього, а як інструмент впливу на громадськість. Боротьба між владними структурами ведеться в першу чергу не за право контролювати фінансові потоки засобів масової інформації, а за контроль над інформаційною політикою. Держава

і державні структури можуть цілодобово інформувати про свою діяльність населення без допомоги посередників, у якості яких виступають засоби масової інформації. Система, при якій громадяни і держава спілкуються безпосередньо, є взаємовигідною, так як люди будуть отримувати інформацію у чистому вигляді без коментарів журналістів. Проте недостатньо уваги приділяється порівняльній характеристиці поточного стану та тенденцій розвитку державної інформаційної політики.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою роботи є аналіз і оцінка особливостей поточного стану та тенденцій розвитку державної інформаційної політики в Україні.

Для досягнення поставленої мети в роботі пропонується поставити та вирішити такі завдання:

- виокремити види державної інформаційної політики;
- визначити предмет інформаційної політики держави;
- виявити ознаки групування окремих проявів державної інформаційної політики.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В залежності від її спрямованості на вирішення внутрішніх чи зовнішніх проблем розрізняються наступні види державної інформаційної політики:

— внутрішня політика — політика, покликана регулювати відносини всередині її провідної соціальної складової (особистість, мала або велика соціальна група, народ) або інституційної складової (держава і державні об'єднання, громадянське суспільство і суспільні об'єднання) суб'єкта;

— зовнішня політика — політика, покликана регулювати відносини суб'єкта, що її здійснює, з більш загальними або іншими суб'єктами, включаючи, наприклад, відносини між національною елітою і нацією в цілому, державою і її конкретними інститутами, з одного боку, а також громадянським суспільством і його інститутами, — з іншого [2; 3].

Зокрема, громадяни повинні мати можливість отримувати інформацію про діяльність державних структур, якщо, звичайно, мова йде про сформоване громадянське суспільство, яке являє собою високорозвинену спільність людей, що володіє суверенним правом на життєдіяльність, є самокерованою системою і здійснює контроль над державою. Специфічними соціально-політичними рисами громадянського суспільства, в порівнянні з догромадянським, виступають такі:

- діяльність вільних асоціацій, соціальних інститутів, соціальних рухів тощо;
- реалізація прав і свобод особистості, її недоторканність і безпека;
- самостійність суб'єктів господарювання при функціонуванні різних форм власності.

Що ж до об'єднуючих принципів громадянського суспільства, то основними з них є самоврядування і справедливність [2; 4].

Якщо держава дійсно зацікавлена у своєму розвитку, то вона має досить активно займатися інформаційною політикою і ретельно вибудовувати свої відносини з громадянським суспільством, насамперед, з політичними партіями, бізнесом та іншими учасниками політичного процесу. Адже інформаційна політика держави, в кінцевому рахунку, є не що інше, як діяльність різних політичних сил, яка пов'язана з поширенням масової інформації, що задовольняє потреби держави і громадянського суспільства. Саме у взаємовідносинах держави і громадянських об'єднань проявляється демократизм суспільства. Виникнення, за ініціативою громадян, недержавних об'єднань свідчить про рівень розвитку в даній країні демократії та демократичних інститутів. Особливе значення має правове закріплення взаємовідносин громадянських об'єднань і держави. Громадяни та громадські об'єднання — неодмінні учасники всіх політичних кампаній, і першочергове завдання інформаційної політики держави під час таких акцій — забезпечити плюралізм думок [3; 5].

Все вищевикладене дозволяє дати розгорнуте визначення самої інформаційної політики держави, яка, являє собою сукупність цілей, що відображають національні інтереси в інформаційній сфері, стратегію, тактику, завдання державного управління, управлінські рішення і методи їх реалізації, що розробляються і реалізуються державною владою для регулювання й удосконалення як власне процесів інформаційної взаємодії в суспільно-політичній та соціально-економічній сферах життєдіяльності суспільства і держави, так і процесів забезпечення такої взаємодії.

У відповідності з цим, предметом інформаційної політики держави виступають:

- тенденції, закономірності розвитку інформаційної сфери, суспільних інформаційних відносин, інформаційних процесів, методи аналізу і прогнозу їх розвитку;
- виявлення ефекту і механізмів впливу засобів масової інформації та масової комунікації на масову свідомість, громадянське суспільство і державу [1; 6; 7].

У продовження аналізу інформаційної політики держави необхідно виділити родові ознаки групування її конкретних проявів і відповідні їм форми. При цьому групування конкретних проявів інформаційної політики держави і відповідних їм форм розрізняється за наступними підставами (ознаками) [1; 2].

1. Суб'єктний зміст інформаційної політики держави — ознака, що слугує підставою для об'єднання видів і форм інформаційної політики в залежності від того, хто є її суб'єктом і, відповідно, чиї інтереси отримують в ній своє пріоритетне відображення:

- міжнародна, державна;
- партійна, лобістська;
- національна, класова, елітарна тощо інформаційна політика.

2. Часовий вимір інформаційної політики держави — ознака, що слугує підставою для об'єднання видів і форм інформаційної політики в залежності від часу і тривалості протікання політичного процесу і зосеред-

жених в даному часовому відрізку завдань і цілей інформаційної політики:

- минула, теперішня і майбутня;
- оперативна, тактична і стратегічна інформаційна політика.

3. Територіально-просторовий вимір інформаційної політики держави — ознака, що слугує підставою для об'єднання видів і форм інформаційної політики залежно від територіально-просторової зони її поширення — локальна, субрегіональна, регіональна і глобальна інформаційна політика (масштаби останньої можуть бути як самими широкими — глобальними в прямому сенсі цього терміна, так і, в необхідних випадках, звужені, наприклад, до загальнонаціональної).

4. Спрямованість інформаційної політики держави щодо громадського прогресу — ознака, що слугує підставою для об'єднання видів і напрямів інформаційної політики у залежності від відповідності її змісту особливостям суспільного прогресу: реакційна, консервативна та прогресивна інформаційна політика.

5. Методи проведення інформаційної політики держави — ознака, що слугує підставою для об'єднання видів і форм інформаційної політики в залежності від способів її проведення: реформістська і радикалістська інформаційна політика [1; 4].

Інформаційна політика держави містить у собі дві складові, а саме техніко-технологічну та гуманітарну. Зокрема, техніко-технологічна складова пов'язана з:

- вирішенням завдань інформатизації суспільства;
- розвитком і впровадженням інформаційно-комунікаційних технологій;
- створенням конкурентоспроможної інформаційно-технологічної інфраструктури.

Гуманітарна складова інформаційної політики включає в себе поняття, зміст, якість інформації та вплив інформаційної політики держави на політичні, духовні і соціальні процеси в суспільстві. Відповідно, правомірно виділити гуманітарну складову інформаційної політики як визначальну [2; 3].

Інформаційна політика суб'єкта, який реалізує її в умовах глобалізації, повинна здійснюватися з урахуванням того, що, діючи в зоні його активності, вона актуалізує не тільки інтереси, наявні в геополітичному просторі існування цього суб'єкта, але й інтереси, що перетинаються з інтересами значної кількості суб'єктів глобального світу. Саме в такий спосіб, перебуваючи у тісному зв'язку з динамічною глобалізацією, інформація виступає як один з найважливіших напрямів технічного прогресу, в тому числі у сфері управління й інформаційного забезпечення [2; 5].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, учасники політичного процесу при здійсненні інформаційної політики держави переслідують різні цілі, але держава завжди має прагнути вибудовувати конструктивний діалог з громадянським суспільством і прозоро інформувати громадян про свою поточну діяльність. Інформація починає грати все більшу роль в управлінні суспільством і всіма життєво важливими сферами держави. В процесі побудови

інформаційного суспільства зростає значення відкритості інформації для громадян. Разом з тим, сама інформація стає невід'ємним атрибутом соціального управління в цілому, а інформаційне управління стає частиною інформаційного суспільства. При цьому слід мати на увазі, що мова йде про глобальне інформаційне суспільство, в яке повинен входити весь світ (всі країни), тобто про інформатизацію всього світу і необхідність повного інформаційного забезпечення органів державної влади.

Література:

1. Ситник Г. П., Клименко Н. Г., Гореліков І. О. Державна політика забезпечення інформаційної безпеки та кібербезпеки, як її складової: проблеми та шляхи їх вирішення. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2024. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2024_5_6.

2. Семенець-Орлова І., Ключко А., Амро Т. Публічне управління у сфері інформаційної безпеки для забезпечення розвитку демократії в Україні (контекст воєнного стану). Публічне урядування. 2024. № 5 (33). С. 73—82.

3. Сердюк І. А. Підходи публічного управління до інформаційної безпеки особистості. Публічне урядування. 2022. № 3 (31). С. 53—59.

4. Сілаєв В., Горінов П. Політика інформаційної безпеки в умовах цифрової трансформації України: виклики та шляхи попередження. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління. 2024. № 3 (75). С. 81—87.

5. Ясінська А. Інформаційна безпека підприємства: концептуальні засади ефективного захисту інформації. Економіка та суспільство. 2023. № 56. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-118>.

References:

1. Semenets-Orlova, I., Klochko, A. and Amro, T. (2024), "Public administration in the field of information security to ensure the development of democracy in Ukraine (the context of martial law)", *Publichne uriaduvannia*, vol. 5(33), pp. 73—82.

2. Serdiuk, I. A. (2022), "Public administration approaches to information security of the individual", *Publichne uriaduvannia*, vol. 3 (31), pp. 53—59.

3. Silaiev, V. and Horinov, P. (2024), "Information security policy in the context of digital transformation of Ukraine: challenges and ways of prevention", *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia*, vol. 3 (75), pp. 81—87.

4. Sytnyk, H. P., Klymenko, N. H. and Horielikov, I. O. (2024), "State policy of ensuring of information security and cybersecurity as its component: problems and ways to solve", *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, vol. 5, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2024_5_6 (Accessed 10 Oct 2025).

5. Yasinska, A. (2023), "Enterprise information security: conceptual principles of effective information protection", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 56. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-118>.

Стаття надійшла до редакції 22.10.2025 р.

УДК 351:378

*С. А. Вавренюк,
д. держ. упр., доцент, професор кафедри організації і проведення аварійно-рятувальних робіт,
Національний університет цивільного захисту України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6396-9906>*

*Р. А. Черниш,
к. т. н., доцент кафедри організації і проведення аварійно-рятувальних робіт,
Національний університет цивільного захисту України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6245-0707>*

*Н. Я. Калашник,
старший викладач кафедри пожежно-рятувальної та
фізичної підготовки, Національний університет цивільного захисту України
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-0691-9355>*

*А. Д. Інієв,
старший викладач кафедри пожежно-рятувальної та
фізичної підготовки, Національний університет цивільного захисту України
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-0565-2725>*

*М. М. Позднякова,
викладач кафедри пожежно-рятувальної та фізичної підготовки,
Національний університет цивільного захисту України
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-2671-5803>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.21.295

СТРАТЕГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ВДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ФІЗИЧНОЇ КУЛЬТУРИ І СПОРТУ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ

*S. Vavreniuk,
Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Professor of the Department of Organization
and Conduct of Emergency Rescue Operations, National University of Civil Protection of Ukraine*

*R. Chernysh,
PhD in Technical Sciences, Associate Professor of the Department of Organization and Conduct of Emergency and Rescue
Operations, National University of Civil Protection of Ukraine*

*N. Kalashnyk,
Senior Lecturer of the Department of Fire and Rescue and Physical Training, National University of Civil Protection of Ukraine*

*A. Ipiiev,
Senior Lecturer of the Department of Fire and Rescue and Physical Training, National University of Civil Protection of Ukraine*

*M. Pozdnyakova,
Lecturer of the Department of Fire and Rescue and Physical Training, National University of Civil Protection of Ukraine*

STRATEGIC APPROACHES TO IMPROVING THE PHYSICAL EDUCATION AND SPORTS SYSTEM IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS

Дана стаття розкриває стратегічні підходи публічного управління до вдосконалення системи фізичної культури і спорту в закладах вищої освіти в умовах реалізації "Концепції Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2030 року".

Автор зазначає, що сучасні виклики, зумовлені необхідністю відновлення та модернізації спортивної інфраструктури, підвищенням рівня рухової активності студентської молоді та впровадженням інноваційних цифрових технологій у спортивну сферу, вимагають системного перегляду існуючих підходів публічного управління до організації фізичного виховання у закладах вищої освіти.

У статті приділено увагу формуванню здорового способу життя серед студентів як важливого чиннику зміцнення фізичного, психічного та соціального благополуччя молоді. Наголошено, що саме у період навчання у закладах вищої освіти закладаються основи ціннісного ставлення до власного здоров'я, самодисципліни й мотивації до систематичних занять фізичними вправами. Особливе місце відведено розвитку інклюзивного та адаптивного спорту, який забезпечує рівні можливості для всіх студентів незалежно від стану здоров'я, фізичних чи психофізіологічних особливостей. Важливим аспектом є створення умов для поєднання навчальної та спортивної діяльності, що дозволяє гармонізувати інтелектуальний і фізичний розвиток студентів, оптимізувати їх розклад і навантаження.

Автор підкреслює, що реалізація цих напрямів сприятиме формуванню цілісної культури здоров'я, розвитку морально-вольових якостей і підвищенню загальної якості освітнього процесу.

Окремо розглядається необхідність розвитку міжнародного співробітництва у сфері спорту та використання кращих світових практик для модернізації вітчизняної системи фізичного виховання.

Автор пропонує комплекс стратегічних підходів, спрямованих на інтеграцію освітнього процесу та спортивної підготовки, розширення науково-методичного забезпечення й активне впровадження цифрових технологій у спортивну освіту.

У висновку автор наголошує на важливості комплексної підтримки з боку державних органів, місцевого самоврядування та керівництва закладів вищої освіти для ефективної реалізації запропонованих стратегічних підходів. Реалізація цих заходів сприятиме гармонійному розвитку студентської молоді, підвищенню рівня їх фізичної підготовленості, формуванню цінностей здорового способу життя та зміцненню конкурентоспроможності української системи вищої освіти і спорту.

This article reveals strategic approaches to public management for improving the system of physical culture and sports in higher education institutions in the context of implementing the Concept of the State Targeted Social Program for the Development of Physical Culture and Sports for the Period until 2030.

The author notes that modern challenges, caused by the need to restore and modernize sports infrastructure, increase the level of physical activity among students, and introduce innovative digital technologies in the sports sector, require a systematic review of existing public management approaches to the organization of physical education in higher education institutions.

The article focuses on the formation of a healthy lifestyle among students as an important factor in strengthening the physical, mental, and social well-being of young people. It is emphasized that it is during the period of study in higher education institutions that the foundations of a value-based attitude towards one's own health, self-discipline, and motivation for systematic physical exercise are laid. Special attention is given to the development of inclusive and adaptive sports, which provide equal opportunities for all students regardless of their health status, physical or psychophysiological characteristics. An important aspect is the creation of conditions for combining academic and sports activities, which allows harmonizing the intellectual and physical development of students and optimizing their schedule and workload. The author emphasizes that the implementation of these areas will contribute to the formation of a holistic culture of health, the development of moral and volitional qualities, and the improvement of the overall quality of the educational process.

The need to develop international cooperation in the field of sports and use best global practices to modernize the domestic physical education system is considered separately.

The author proposes a set of strategic approaches aimed at integrating the educational process and sports training, expanding scientific and methodological support, and actively introducing digital technologies into sports education.

In conclusion, the author emphasizes the importance of comprehensive support from state bodies, local self-government, and the leadership of higher education institutions for the effective implementation of the proposed strategic approaches. The implementation of these measures will

contribute to the harmonious development of students, improve their physical fitness, promote healthy lifestyle values, and strengthen the competitiveness of the Ukrainian higher education and sports systems.

Ключові слова: фізична культура, спорт, заклади вищої освіти, стратегічні підходи, студентська молодь, інновації, спортивна інфраструктура, адаптивний спорт, цифрові технології, здоровий спосіб життя.

Key words: physical education, sports, higher education institutions, strategic approaches, students, innovation, sports infrastructure, adaptive sports, digital technologies, healthy lifestyle.

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

В сучасних умовах формування індивідуальності ті її всебічний розвиток є першочерговою задачею, яку виконують сучасні заклади вищої освіти, основою яких є соціальна і освітня місія. Одночасно з тим система фізичної культури і спорту в ЗВО часто залишається недостатньо ефективною через ряд причин, а саме застарілу матеріально-технічну базу, обмежене впровадження інноваційних технологій, а також недостатню увагу до розвитку інклюзивного та адаптивного спорту. Також додатковою проблемою є низький рівень рухової активності студентів, а це, в свою чергу, негативно позначається на їхньому здоров'ї, працездатності й соціальній інтеграції. У контексті реалізації "Концепції Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2030 року" все більше стає актуальною потреба у стратегічному оновленні підходів до організації фізичного виховання в закладах вищої освіти. А це зумовлює необхідність визначення дієвих напрямів удосконалення системи фізичної культури і спорту й уточнення ролі і функцій органів публічного управління у цьому процесі.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Досліджуючи наукові праці останніх років в питаннях організації фізичного виховання у закладах вищої освіти можна зробити висновок про те, що матеріально-технічна база недостатньо оновлена, є невідповідності навчальних програм сучасним стандартам й потреба інтеграції європейських підходів. Автори підкреслюють необхідність системного оновлення програм, нормативно-правового забезпечення й кадрового підсилення.

В наукових працях про готовність викладачів та інституцій до впровадження інклюзивної освіти зазначається про часткову готовність і наявність методичних розробок. Збірники конференцій і методичні публікації останніх років акцентують увагу на необхідності розроблення сучасних програм підготовки тренерів, викладачів, фахівців з фізичної реабілітації та ерготерапії, а також інтеграція міждисциплінарних підходів.

Останні публікації визначають комплексний характер викликів і можливостей для системи фізичної культури в закладах вищої освіти, а саме модернізація інфра-

структури та програм, посилення інклюзивності, широке впровадження цифрових технологій і необхідність системного моніторингу показників здоров'я й активності студентів. Водночас існують чіткі наукові й практичні прогалини, що створюють поле для подальших прикладних досліджень у контексті реалізації державної Концепції до 2030 року.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Стаття має на меті визначити та обґрунтувати стратегічні підходи удосконалення системи фізичної культури і спорту у закладах вищої освіти відповідно до сучасних суспільних викликів та завдань "Концепції розвитку фізичної культури і спорту до 2030 року".

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В Законі України "Про фізичну культуру і спорт" визначено, що держава регулює відносини у сфері фізичної культури і спорту через формування державної політики, яка реалізується шляхом впровадження державних програм, розроблених на основі показників розвитку галузі [8, ст. 5].

"Концепція Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту до 2030 року" окреслює ключові напрями оновлення спортивної інфраструктури, підвищення рівня рухової активності населення та застосування сучасних технологій у спортивній діяльності [9, с. 1]. Вона наголошує на інтеграції фізичної культури в освітній процес, розвиток інклюзивного та адаптивного спорту, а також на підготовку висококваліфікованих кадрів для реалізації програм держави.

Заклади вищої освіти відіграють ключову роль у формуванні фізичної культури й спорту та здорового способу життя студентської молоді. Університети також виступають платформою для впровадження інноваційних технологій, наукових досліджень й підготовки висококваліфікованих кадрів у сфері фізичної культури і спорту.

В умовах сучасних соціально-економічних викликів, а також наслідків воєнного стану в Україні, роль фізичної культури і спорту значно зростає. Одним із основних завдань є оновлення спортивної інфраструктури та впровадження інноваційних методик у фізичне виховання. Для ЗВО це означає необхідність стратегічного перегляду підходів до організації фізичної культури та спорту з урахуванням наукових досліджень, сучасних технологій і міжнародного досвіду.

Модернізація системи фізичної культури і спорту у закладах вищої освіти передбачає:

- комплексне оновлення інфраструктури;
- перегляд методичних підходів;
- зростання кадрового потенціалу.

За даними останніх досліджень, застаріла інфраструктура залишається ключовою проблемою багатьох українських ЗВО, що обмежує якість фізичного виховання та спортивної підготовки студентів.

Потребують оновлення також методики з фізичного виховання, де необхідно застосовувати інноваційні підходи, використовувати цифрові технології, інтеграцію елементів адаптивного й інклюзивного спорту. Це дасть можливість забезпечити персоналізовану роботу зі студентами різних рівнів підготовки та фізичних можливостей.

Досить великою проблемою є нестача кваліфікованих кадрів, що здатні впроваджувати сучасні методики фізичного виховання та адаптивного спорту.

Однак ключовим аспектом є формування стратегічного бачення фізичної культури як елементу науково-освітнього середовища. Це передбачає не лише організацію спортивних заходів, але й створення умов для наукових досліджень у сфері спорту, підготовки кадрів, розвитку науково-методичного забезпечення.

Аналізуючи статистичні дані 2020—2024 рр., можна зазначити, що лише 35—40% студентів регулярно займаються фізичною активністю, а відсоток залучення студентів до спортивних секцій та клубів коливається на рівні 20—25%. Ці показники значно нижчі від міжнародних стандартів і свідчать про необхідність стратегічних змін у системі фізичного виховання.

Міжнародний досвід показує ефективність комплексних програм розвитку фізичної культури, які поєднують навчальну діяльність, тренування та науково-дослідну роботу студентів. Адаптація таких моделей до українських реалій потребує системного підходу.

Стратегічні підходи до вдосконалення системи фізичної культури і спорту в закладах вищої освіти передбачають формування комплексної, науково обгрунтованої та інноваційно орієнтованої моделі розвитку, яка поєднує освітні, оздоровчі та соціальні аспекти підготовки студентської молоді. Така модель має на меті створення сприятливих умов для занять спортом та інтеграцію фізичної культури в складову освітнього процесу.

Одним із ключових стратегічних підходів до вдосконалення системи фізичної культури і спорту є модернізація управлінських механізмів у сфері фізичного виховання [2, с. 223—225]. Для цього необхідно:

- розроблення стратегічних планів розвитку фізичної культури на рівні університетів;
- створення структурних підрозділів або центрів фізичного розвитку, які б координували діяльність спортивних секцій, викладачів й студентських організацій.

Університети мають бути фундаментом, що забезпечить системну взаємодію між адміністрацією, кафедрами фізичного виховання та студентським самоврядуванням для ефективного впровадження політики здорового способу життя [1, ст. 49].

Яким чином ми можемо ці управлінські механізми забезпечити? Перш за все, необхідно переглянути організаційні структури управління фізичним вихован-

ням в ЗВО. Доцільно створювати спеціалізовані центри або департаменти розвитку фізичної культури і спорту, які б координували діяльність кафедр, спортивних секцій, студентських клубів і тренерського складу. Такі підрозділи мають розробляти довгострокові стратегії, контролювати якість навчального процесу з фізичного виховання, а також впроваджувати інноваційні методики тренувань і спортивних заходів.

Другим напрямом є запровадження системного планування та моніторингу результатів. Кожен університет повинен мати власну стратегію розвитку фізичної культури, що включає чітко визначені цілі, показники ефективності, критерії оцінювання рівня фізичної підготовленості студентів та рівня залучення їх до спортивної діяльності.

Важливу роль відіграє кадрова модернізація управління. Необхідно підвищувати управлінські компетентності керівників кафедр і спортивних підрозділів, впроваджувати системи наставництва, проводити курси підвищення кваліфікації з сучасних підходів до менеджменту спорту, лідерства та стратегічного планування.

Окремим напрямом є цифровізація управлінських процесів. Використання інформаційних систем управління спортивними ресурсами, онлайн-платформ для реєстрації студентів у секціях, електронних журналів відвідуваності та мобільних застосунків для моніторингу фізичної активності сприяє підвищенню прозорості та оперативності управлінських рішень.

Не менш важливим є розширення партнерських зв'язків. Університети мають активно співпрацювати з місцевими органами влади, спортивними федераціями, громадськими організаціями, приватним бізнесом для залучення додаткових ресурсів і реалізації спільних проєктів.

Модернізація управлінських механізмів у сфері фізичної культури і спорту повинна спиратися на принципи науковості, прозорості, інноваційності та партнерства.

Наступним важливим стратегічним завданням є оновлення змісту фізичного виховання з урахуванням сучасних вимог й тенденцій. Програми повинні бути орієнтовані не лише на традиційні види спорту, а й на нові формати активності — функціональні тренування, єдиноборства, фітнес, спортивний туризм, йогу, адаптивні види спорту. Така різноманітність мотивує студентів до регулярних занять і дає можливість обрати вид діяльності відповідно до власних інтересів й фізичних можливостей.

Якщо говорити про перегляд навчальних програм з фізичного виховання, то необхідно їх оновлювати відповідно до потреб сучасного студента. Бажано відходити від шаблонних форм занять й запроваджувати індивідуально орієнтовані програми, котрі враховують рівень фізичної підготовленості, стан здоров'я, інтереси й мотиваційні чинники [5, с. 57].

Ще одним стратегічним підходом є впровадження інноваційних форм і методів навчання. Серед них — інтерактивні тренувальні програми, використання мультимедійних засобів, цифрових платформ для моніторингу прогресу, фітнес-технологій і мобільних додатків. Такі інструменти сприяють персоналізації навчання, роблять процес фізичного виховання більш динамічним, мотивуючим та доступним для всіх студентів.

Необхідно приділяти увагу інклюзивному та адаптивному фізичному вихованню, яке забезпечує залучення до занять студентів з особливими освітніми потребами. Для цього варто розробляти спеціальні програми з урахуванням можливостей кожного учасника, створювати безпечні умови, застосовувати адаптивне обладнання та залучати викладачів, які володіють відповідними компетенціями.

Сьогодні важливо посилювати зв'язок фізичного виховання з дисциплінами, такими як спортивна фізіологія, психологія, педагогіка, безпека життєдіяльності, що буди сприяти формуванню цілісного уявлення студентів про роль фізичної культури у професійному та особистісному становленні. Така міждисциплінарна інтеграція підвищує значущість фізичного виховання у загальній структурі вищої освіти.

Оновлення змісту фізичного виховання неможливе без підвищення рівня науково-методичного забезпечення. Викладачі повинні брати участь у наукових дослідженнях, семінарах, конференціях, впроваджувати у практику результати сучасних педагогічних і медико-біологічних досліджень. Необхідно також створювати електронні бібліотеки, методичні центри, що забезпечують викладачів сучасними навчальними матеріалами.

Отже оновлення змісту фізичного виховання повинне здійснюватися через поєднання інноваційних технологій, індивідуалізації підходів, розширення спектра активностей, міждисциплінарну інтеграцію та посилення науково-методичної бази.

Особливу увагу варто приділяти цифровізації процесів фізичного виховання, а саме використання цифрових платформ, онлайн-курсів, мобільних додатків для моніторингу фізичної активності, а також систем аналізу показників здоров'я, що відкривають нові можливості для персоналізації тренувань. У сучасному університетському середовищі доцільно застосовувати технології дистанційного контролю фізичних показників, створювати електронні щоденники занять і впроваджувати гейміфіковані підходи до мотивації студентів [6, с. 30—31].

Цифровізація означає впровадження електронних освітніх платформ і систем управління навчанням, які дозволяють інтегрувати курси з фізичного виховання у цифровий простір університету [7, с. 47—52]. За допомогою таких систем викладачі можуть створювати інтерактивні навчальні матеріали — відеоуроки, інструктивні презентації, тренувальні програми, онлайн-тести з теоретичних знань із фізичної культури. Це сприяє гнучкості навчання, забезпечує можливість індивідуальної роботи студентів і підвищує мотивацію до занять.

Важливим елементом є використання мобільних додатків та фітнес-трекерів, які допомагають студентам відстежувати власні фізичні показники — пульс, кількість кроків, витрати калорій, тривалість тренувань тощо [11, с. 42—44]. На основі зібраних даних викладач може аналізувати прогрес, визначати індивідуальні потреби та коригувати навантаження. Такі інструменти сприяють персоналізації фізичного виховання й роблять його більш науково обґрунтованим.

Суттєве значення має використання онлайн-платформ для проведення спортивних заходів і змагань. Завдяки цифровим інструментам можливо організувати

дистанційні турніри, спортивні марафони, флешмоби, челенджі, що розширює можливості студентів для участі у спортивному житті університету, навіть у разі дистанційного навчання.

Необхідною умовою ефективної цифровізації є підвищення цифрової компетентності викладачів фізичного виховання. Для цього варто проводити навчальні семінари, тренінги, створювати методичні посібники з використання сучасних цифрових інструментів, забезпечувати обмін досвідом між університетами. Викладач має виступати не лише тренером, а й цифровим куратором, який уміє застосовувати технології для розвитку мотивації та самоконтролю студентів.

При управлінні ЗВО стратегічним підходом є комплектування закладів вищої освіти висококваліфікованими кадрами [1, с. 73]. Підвищення кваліфікації викладачів фізичного виховання, тренерів і спортивних менеджерів має ґрунтуватися на системі безперервного професійного навчання. Це включає участь у міжнародних програмах, обмінах досвідом, проходження тренінгів із сучасних методик тренувального процесу, фізіології, спортивної психології та менеджменту спорту. Кадрова політика університетів повинна бути спрямована на залучення фахівців, здатних впроваджувати інновації та наукові розробки у навчально-виховну діяльність. Саме викладачі, тренери та фахівці фізичного виховання визначають рівень професійної підготовки студентів, формують їхню мотивацію до занять спортом і здорового способу життя. Тому система підготовки, перепідготовки та професійного зростання кадрів має відповідати сучасним викликам і тенденціям розвитку освіти, спорту та цифровізації.

Розвиток кадрового потенціалу передусім передбачає постійне підвищення кваліфікації викладачів фізичного виховання. Для цього необхідно організовувати курси, тренінги, семінари та майстер-класи, спрямовані на вивчення новітніх методик тренувань, технологій навчання, педагогічних інновацій та сучасних підходів до формування фізичної культури особистості [10, с. 100—101]. Особлива увага має приділятися розвитку цифрових компетентностей педагогів, умінню використовувати інформаційно-комунікаційні технології, онлайн-платформи, фітнес-додатки й аналітичні інструменти для моніторингу фізичного стану студентів.

Суттєве значення має впровадження механізмів наставництва та професійної взаємодії. Молоді викладачі повинні мати змогу навчатися у досвідчених колег, переймати їхні методики, брати участь у спільних дослідженнях і педагогічних експериментах. Формування професійних спільнот, асоціацій викладачів фізичного виховання та тренерів сприяє обміну інформацією, поширенню передового досвіду й підвищенню загальної культури професійного середовища.

Окремої уваги потребує залучення фахівців із суміжних сфер — фізіології, спортивної медицини, психології, інформаційних технологій, менеджменту спорту. Така міждисциплінарна взаємодія дозволяє створити комплексний підхід до розвитку фізичної культури студентів, ураховуючи не лише фізичні, а й психологічні, соціальні та когнітивні аспекти.

Ефективний розвиток кадрового потенціалу неможливий без державної та інституційної підтримки. Необ-

хідно передбачити державні програми фінансування підготовки кадрів у сфері фізичного виховання, створення баз даних сертифікованих фахівців, удосконалення системи атестації та ліцензування. Університети повинні розробляти власні стратегії розвитку персоналу, які б включали оцінку професійної діяльності, індивідуальні траєкторії підвищення кваліфікації та підтримку інноваційних педагогічних ініціатив.

Саме висококваліфікований педагогічний склад є запорукою модернізації системи фізичного виховання, формування нових підходів до здоров'язбереження й розвитку особистості студентів у сучасному освітньому просторі.

Наступним стратегічним підходом є розвиток спортивної інфраструктури. Заклади вищої освіти мають забезпечити належний стан спортивних майданчиків, тренажерних залів, басейнів, а також створювати безпечні умови для занять фізичною культурою осіб з особливими потребами. Такий розвиток повинен здійснюватися комплексно, із поєднанням державної підтримки, університетських інвестицій та партнерських ініціатив.

Важливим напрямом є створення нових багатофункціональних спортивних комплексів, які можуть використовуватися як для навчальних занять, так і для проведення змагань, масових заходів і культурно-спортивних ініціатив. Такі центри повинні бути обладнані сучасними тренажерами, системами відеоаналізу, інтерактивними панелями, пристроями моніторингу фізичного стану, що сприятиме цифровізації процесів фізичного виховання.

Доцільно розвивати відкриті спортивні простори на території університетів — майданчики для занять на свіжому повітрі, зони для фітнесу, туризму, велоспорту, скандинавської ходьби. Це дозволяє студентам самостійно підтримувати фізичну активність у зручний час, формує культуру щоденного руху та зміцнює здоров'я молоді [4, с. 279—282].

Ефективно розвивати інфраструктуру можливо за умови партнерства університетів із місцевими громадами, бізнесом та спортивними федераціями. Таке співробітництво відкриває можливості для спільного фінансування, залучення спонсорів, проведення спортивних подій, використання університетських об'єктів громадою у позанавчальний час.

Державна політика має бути направлена на розвиток спортивної інфраструктури через цільові програми, гранти та конкурси проектів, спрямовані на модернізацію матеріально-технічної бази.

Розвиток спортивної інфраструктури в закладах вищої освіти має ґрунтуватися на принципах інноваційності, доступності, партнерства та сталого розвитку.

Крім того, стратегічні підходи до вдосконалення фізичної культури і спорту включають розвиток міжнародного співробітництва у сфері спорту. Університети можуть брати участь у міжнародних студентських змаганнях, програмах обміну досвідом, спільних дослідницьких проектах, що сприяє підвищенню престижу української системи освіти та її інтеграції у світовий спортивно-освітній простір.

Розвиток міжнародного співробітництва доцільно здійснювати через участь закладів вищої освіти в міжнародних освітніх і спортивних програмах, проектах та за-

грантах. Залучення університетів до програм та інших ініціатив ЄС відкриває можливості для академічної мобільності студентів і викладачів, спільного проведення наукових досліджень і впровадження європейських стандартів у підготовці фахівців фізичного виховання.

Важливим налагоджувати партнерські зв'язки між національними університетами й передовими світовими спортивними навчальними закладами, а також федераціями і асоціаціями та тренінговими центрами. Таке співробітництво може реалізовуватися у формі двосторонніх угод, обміну викладачами та студентами, стажувань, проведення спільних науково-практичних конференцій, семінарів, вебінарів, а також участі у міжнародних спортивних змаганнях й форумах.

Не менш важливо забезпечити участь студентів й викладачів у міжнародних спортивних заходах, таких як Універсіада, Європейські студентські ігри, турніри та фестивалі. Це не лише підвищує рівень спортивної майстерності, а й формує позитивний імідж українських закладів вищої освіти на міжнародній арені, сприяє культурному обміну та вихованню толерантності.

Міжнародне співробітництво значною мірою залежить від державної підтримки. Необхідно розробити нормативно-правові механізми, які б спрощували участь університетів у міжнародних проектах, забезпечували фінансову підтримку академічної мобільності та створювали сприятливі умови для залучення іноземних партнерів.

Отже, стратегічні підходи до вдосконалення системи фізичної культури і спорту в закладах вищої освіти повинні мати комплексний характер, поєднуючи управлінські, освітні, технологічні та соціально-мотиваційні аспекти. Їхня реалізація забезпечить створення ефективної моделі фізичного виховання, яка відповідає сучасним викликам, сприяє формуванню здорового покоління та підвищує конкурентоспроможність вітчизняної системи вищої освіти.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Дослідження стратегічних підходів до вдосконалення системи фізичної культури і спорту в закладах вищої освіти дозволяє зробити кілька ключових висновків. Дана стаття розкриває актуальні проблеми сучасної системи фізичного виховання, серед яких застаріла інфраструктура, недостатнє впровадження інноваційних методик, низький рівень рухової активності студентської молоді й обмежена інтеграція інклюзивного і адаптивного спорту. Автор зазначає, що для ефективного розвитку фізичної культури необхідне комплексне поєднання державних ініціатив, сучасних технологій, міжнародного досвіду та науково-методичного забезпечення.

У статті приділено увагу можливостям інтеграції спортивної діяльності з навчальним процесом, використанню цифрових технологій для моніторингу та персоналізації фізичної активності, а також розвитку інклюзивного та адаптивного спорту. Автор пропонує конкретні стратегії, включаючи модернізацію спортивної інфраструктури, підготовку та підвищення кваліфікації кадрів, створення інтегрованих програм та за-

провадження системи оцінки ефективності фізичного виховання.

Реалізація запропонованих підходів потребує системної підтримки з боку держави, керівництва закладів вищої освіти та наукових установ [3, с. 103]. Це дозволить забезпечити комплексний розвиток студентів, підвищити рівень їх здоров'я, соціальної адаптації та конкурентоспроможності, а також сприятиме підвищенню якості освітнього процесу та впровадженню сучасних міжнародних стандартів у сфері фізичної культури і спорту.

Література:

1. Вавренюк С.А. Державне управління реформуванням вищої освіти в Україні: монографія. Харків: НУЦЗУ, 2020. 284 с.
2. Вавренюк С.А., Домбровська С.М., Палюх В.В. Державне регулювання фізичної культури та спорту в Україні: монографія. Харків: НУЦЗУ, 2020. 307 с.
3. Вавренюк С.А. Шляхи удосконалення системи навчання фізичної культури і спорту у вищих навчальних закладах України. Публічне урядування: збірник наукових праць. Київ: Видавництво ДП "Виробничий дім "Персонал", 2018. Вип. 2 (12). С. 85—94.
4. Вавренюк С.А. Удосконалення форм і методів мотивації студентів до занять фізичною культурою та спортом під час навчання у ЗВО. Вісник Національного університету цивільного захисту України: збірник наукових праць. Харків: Вид-во НУЦЗУ, 2018. Вип. 1 (8). С. 276—284.
5. Вавренюк С.А. Складові моделі механізмів публічного управління розвитком фізичної культури і спорту в закладах вищої освіти. Вісник Національного університету цивільного захисту України: збірник наукових праць. Харків: Вид-во НУЦЗУ, 2022. Вип. 2 (17). С. 53—64.
6. Гавришко С.Г. Сучасна система фізичного виховання у ЗВО. Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія 15: Науково-педагогічні проблеми фізичної культури (фізична культура і спорт), 2023. № 8 (168). С. 29—32.
7. Гнатюк О.М. Цифровізація процесів фізичного виховання у вищих навчальних закладах. Науковий вісник фізичної культури. 2022. № 3. С. 45—53.
8. Про фізичну культуру і спорт: Закон України від 24.12.1993 № 3802-XII. Дата оновлення: 02.10.2025. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3808-12#Text> (дата звернення: 02.10.2025).
9. Про схвалення Концепції Державної цільової соціальної програми розвитку фізичної культури і спорту на період до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 30.05.2025 р. № 525 р. Київ: КМУ, 2025. С. 5—6.
10. Лівак П. Є. Інноваційні технології в удосконаленні підготовки вчителів фізичного виховання в умовах дистанційного середовища. Сучасні практики та інновації у фізичній культурі та спорті: матеріали всеукраїнського науково-педагогічного підвищення кваліфікації, 3 березня — 13 квітня 2025 року. Львів — Торунь: Liha-Pres, 2025. С. 98—101.
11. Кошура А.В. Застосування мобільних додатків для контролю фізичної активності у студентів ЗВО.

Фізична культура і спорт: традиції, досвід, інновації. Матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Запоріжжя, 13 березня 2025 р. Запоріжжя, 2025. С. 42—44.

References:

1. Vavreniuk, S.A. (2020), *Derzhavne upravlinnia reformuvanniam vyshchoi osvity v Ukraini* [State Administration of Higher Education Reform in Ukraine], NUCZU, Kharkiv, Ukraine.
 2. Vavreniuk, S.A. Dombrovska, S.M. and Palyukh, V.V.(2020), *Derzhavne rehuliuвання fizychnoi kultury ta sportu v Ukraini* [State regulation of physical culture and sports in Ukraine], NUCZU, Kharkiv, Ukraine.
 3. Vavreniuk, S.A. (2018), "Ways to improve the system of teaching physical culture and sports in higher educational institutions of Ukraine", *Publichne uriaduvannia*, vol. 2 (12), pp. 85—94.
 4. Vavreniuk, S.A. (2018), "Improvement of the forms and methods of motivating students to engage in physical education and sports during their studies at higher education institutions", *Visnyk Natsionalnoho universytetu tsyvilnoho zakhystu Ukrainy*. vol. 1 (8). pp. 276—284.
 5. Vavreniuk, S. A. (2022), "Components of public administration mechanisms for developing physical culture and sports in higher education institutions", *Visnyk Natsionalnoho Universytetu Tsyvilnoho Zakhystu Ukrainy, Serii "Derzhavne Upravlinnia"*, Kharkiv, NUCZU, vol. 2 (17), pp. 53—64.
 6. Havryshko, S. H. (2023), "Modern system of physical education in higher education institutions", *Naukovyi Chasopys NPU imeni M. P. Drahomanova. Serii 15: Naukovo-pedahohichni problemy fizychnoi kultury (fizychna kultura i sport)*, vol. 8 (168), pp. 29—32.
 7. Hnatiuk, O. M. (2022), "Digitalization of physical education processes in higher education institutions", *Naukovyi Visnyk Fizychnoi Kultury*, vol. 3, pp. 45—53.
 8. The Verkhovna Rada of Ukraine (1993), *Law of Ukraine "On Physical Culture and Sports"*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3808-12#Text> (Accessed 10 October 2025).
 9. Cabinet of Ministers of Ukraine (2023), "Concept of the State Targeted Social Program for the Development of Physical Culture and Sports until 2030", available at: <http://zakon.rada.gov.ua> (Accessed 10 October 2025).
 10. Liwak, P. Ye. (2025), "Innovative technologies in improving the training of physical education teachers in a distance environment", *Suchasni praktyky ta innovatsii u fizychnii kulturi ta sporti: materialy vseukrainskoho naukovo-pedahohichnoho pidvyshchennia kvalifikatsii* [Modern practices and innovations in physical culture and sports: materials of the All-Ukrainian scientific and pedagogical advanced training], Liha-Press, Lviv — Torun, Ukraine, March 3 — April 13, pp. 98—101.
 11. Koshura, A. V. (2025), "Application of mobile applications for monitoring physical activity among university students", *Fizychna kultura i sport: tradytsii, dosvid, innovatsii. Materialy III Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Physical culture and sports: traditions, experience, innovations. Materials of the III All-Ukrainian scientific and practical conference], Zaporizhzhia, Ukraine, March 13, pp. 42—44.
- Стаття надійшла до редакції 11.10.2025 р.*

С. І. Богуславська,

д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту та державної служби,

Черкаський національний університет імені Б. Хмельницького

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6834-9765>

С. П. Білоус,

д. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту та державної служби,

Черкаський національний університет імені Б. Хмельницького

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6834-9765>

М. А. Кравченко,

студент другого (магістерського) рівня кафедри менеджменту та державної служби,

Черкаський національний університет імені Б. Хмельницького

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-6748-5185>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.21.302

ПРОБЛЕМИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

S. Boguslavska,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Management and Public Service,

Cherkasy National University named after Bohdan Khmelnytsky

S. Bilous,

Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management

and Public Service, Cherkasy National University named after Bohdan Khmelnytsky

M. Kravchenko,

Master's student of the Department of Management and Public Service,

Cherkasy National University named after Bohdan Khmelnytsky

PROBLEMS OF SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF TERRITORIAL COMMUNITIES

У статті проаналізовано проблеми соціально-економічного розвитку територіальних громад України в умовах децентралізації та воєнних викликів сьогодення. Досліджено вплив економічних, соціальних, демографічних, інституційних і політичних чинників на спроможність територіальних громад до саморозвитку. Визначено головні бар'єри, зокрема нерівномірність економічного потенціалу, недосконалість міжбюджетних трансфертів, кадровий дефіцит та обмежений інвестиційний клімат, що підривають фінансову автономію і якість публічних послуг. Запропоновано комплексні напрями політики підтримки територіальних громад: посилення фінансової децентралізації, підтримка місцевого бізнесу і соціального підприємництва, інвестиції в людський капітал та цифровізацію управління, використання державно-приватного партнерства для відновлення інфраструктури і створення робочих місць. Реалізація заходів сприятиме зниженню диспропорцій, підвищенню інвестиційної привабливості й якості життя населення.

The article examines the key problems and challenges of socio-economic development of territorial communities in Ukraine under the conditions of decentralization and ongoing wartime transformations. The research emphasizes that effective local governance and the strengthening of community self-sufficiency are fundamental to ensuring balanced regional

growth, social stability, and economic sustainability. The study identifies a wide range of external and internal factors influencing community development, including disparities in economic potential, unequal access to financial resources, demographic decline, labor migration, institutional weaknesses, and limited managerial capacity at the local level. These issues collectively hinder the ability of territorial communities to generate stable revenues, attract investments, and provide high-quality public services. Special attention is paid to the role of decentralization reform, which has significantly expanded the financial and administrative autonomy of local self-government bodies but has also revealed the necessity for institutional and fiscal adjustments. The analysis demonstrates that the success of community development depends on the rational use of local resources, effective budget management, and the establishment of sustainable intergovernmental relations. In addition, the article explores the importance of innovation, digital transformation, and public-private partnerships as key drivers of modern community development. Strengthening local entrepreneurship, improving human capital through education and professional training, and implementing social initiatives are highlighted as essential components for enhancing community resilience. The author proposes strategic directions aimed at overcoming existing barriers to socio-economic development, including the creation of favorable investment environments, the introduction of transparent governance mechanisms, and the improvement of inter-municipal cooperation. It is argued that the long-term sustainability of territorial communities requires not only adequate state support but also the active participation of citizens, civil society organizations, and local businesses in decision-making processes. The implementation of integrated development programs, focusing on inclusive economic growth and social cohesion, will contribute to reducing regional disparities, fostering innovation, and improving the overall quality of life for community residents.

Ключові слова: територіальна громада, децентралізація, соціально-економічний розвиток, місцеве самоврядування, фінансова спроможність, регіональна політика.

Key words: territorial community, decentralization, socio-economic development, local self-government, financial capacity, regional policy.

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

Реформа децентралізації в Україні стала одним із ключових напрямів трансформації системи публічного управління. Її метою є підвищення ефективності використання ресурсів, формування спроможних територіальних громад та створення умов для збалансованого соціально-економічного розвитку. Проте, попри позитивні результати, процес реалізації реформи супроводжується низкою проблем, що ускладнюють забезпечення сталого розвитку громад. Зокрема, значна частина територіальних громад стикається з фінансовими обмеженнями, нерівномірним розподілом інвестицій, браком кваліфікованих кадрів та недостатньою координацією між місцевими органами влади й центральними структурами.

Актуальність теми зумовлена потребою пошуку ефективних механізмів управління розвитком громад у контексті сучасних соціально-економічних викликів, зокрема в умовах воєнного стану, внутрішньої міграції та змін у бюджетній політиці держави.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання розвитку територіальних громад активно досліджуються у працях таких українських учених, як Кондратенко Н., Величко В., Троян В. [1], Сірик З. [2], Шульжик Ю., Квасній З., Мельник О. [3], а також зарубіжних авторів — Блейклі Е.Дж. [4], Брол Р. [5]. Вони акцентують увагу на проблемах просторової нерівномірності, фінансової децентралізації та ролі людського капіталу у забезпеченні сталого розвитку територій. Проте, незважаючи на значні досягнення, питання формування ефективної моделі соціально-економічного

розвитку територіальних громад в умовах воєнних викликів та післявоєнного відновлення залишаються недостатньо розробленими.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є визначення та аналіз основних проблем соціально-економічного розвитку територіальних громад України, а також обґрунтування шляхів підвищення їх спроможності до саморозвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Соціально-економічний розвиток територіальних громад є складним і багатовимірним процесом, який формується під впливом взаємодії цілої системи чинників — економічних, соціальних, демографічних, інституційних та політичних. Економічні чинники визначають базу функціонування громад, адже саме від структури місцевої економіки, рівня підприємницької активності, інвестиційної привабливості та диверсифікації виробництва залежить здатність громади створювати власні ресурси та забезпечувати розвиток інфраструктури. Соціальні аспекти проявляються через якість життя населення, рівень зайнятості, доступ до освіти, охорони здоров'я та соціальних послуг. Демографічна ситуація — чисельність і вікова структура населення, міграційні процеси, відтік молоді — безпосередньо впливають на трудовий потенціал, що є рушійною силою розвитку території.

Не менш вагому роль відіграють інституційні та політичні чинники, адже ефективність управління на місцевому рівні, якість стратегічного планування, прозорість ухвалення рішень і рівень довіри населення до влади визначають можливості реалізації соціально-економічних ініціатив. Саме від узгодженості дій місцевих органів влади, бізнесу та громадськості залежить, наскільки ефективно територіальна громада може мобілізувати свої ресурси для розвитку [6].

Водночас статистичні дані Міністерства розвитку громад та територій України свідчать, що майже 40% територіальних громад не мають достатнього рівня власних доходів, аби забезпечити базові потреби населення [7]. Така ситуація є відображенням обмеженої фінансової спроможності більшості місцевих бюджетів, що не дозволяє громадам самостійно реалізовувати довгострокові програми розвитку, модернізувати інфраструктуру та стимулювати економічне зростання. Внаслідок цього значна частина громад залишається залежною від державних дотацій та субвенцій, що послаблює їхню автономію і гальмує формування справді спроможного місцевого самоврядування. Тому сьогодні постає нагальна потреба у вдосконаленні фінансових механізмів, які б забезпечили реальну самостійність громад, сприяли раціональному використанню ресурсів і створенню умов для сталого розвитку на місцях.

Серед основних проблем, що гальмують розвиток громад, варто виділити:

Нерівномірність економічного потенціалу між громадами є однією з найглибших системних проблем, що стримують розвиток місцевого самоврядування в Україні. Значна частина громад володіє обмеженою по-

датковою базою, слабо розвинутою інфраструктурою та незначним підприємницьким сектором, що унеможливорює формування достатніх власних доходів. Водночас інші громади, розташовані поблизу великих міст або транспортних вузлів, мають доступ до розвинутих ринків, інвестицій та трудових ресурсів. Така територіальна асиметрія призводить до поглиблення соціально-економічних диспропорцій, формує нерівні можливості у забезпеченні якісних публічних послуг, а також посилює процеси міграції населення з депресивних регіонів до більш заможних. У результаті, слабші громади опиняються у замкненому колі бідності: через брак ресурсів вони не можуть інвестувати у розвиток, а відсутність розвитку, своєю чергою, не дозволяє збільшити надходження до місцевого бюджету [2].

Недосконалість системи міжбюджетних трансфертів також суттєво обмежує фінансову незалежність територіальних громад. Поточна модель розподілу коштів часто не враховує специфіку місцевих умов, чисельність населення, стан інфраструктури чи рівень економічної активності. Внаслідок цього громади з однаковими завданнями отримують нерівні фінансові можливості для їх реалізації. Дотаційна політика держави, хоча й спрямована на вирівнювання диспропорцій, іноді породжує залежність громад від центральних бюджетних рішень, стримуючи розвиток їхньої ініціативності. Брак гнучких механізмів розподілу трансфертів і відсутність чіткої методології оцінки потреб територій знижують ефективність використання державної підтримки, перетворюючи її з інструменту розвитку на механізм утримання [8].

Кадровий дефіцит — ще одна критична проблема, що безпосередньо впливає на ефективність управління громадами. У багатьох сільських і малих громадах бракує кваліфікованих спеціалістів із питань стратегічного планування, фінансового менеджменту, просторового розвитку та комунікацій з громадськістю. Часто ці функції виконують посадовці, які не мають відповідної освіти або досвіду, що знижує якість управлінських рішень і гальмує впровадження інноваційних підходів. До того ж, низький рівень заробітної плати в органах місцевого самоврядування не стимулює молодих фахівців залишатися працювати в громадах, особливо у віддалених територіях. Це призводить до професійного виснаження кадрів, обмеження інституційної пам'яті та ускладнює процеси модернізації управлінської системи [9].

Обмежений інвестиційний клімат територіальних громад залишається одним із найсерйозніших бар'єрів на шляху до сталого розвитку. Низький рівень розвитку інфраструктури, відсутність індустріальних парків, складні адміністративні процедури, нестабільність законодавства та обмежені можливості доступу до фінансування формують негативне сприйняття територій серед потенційних інвесторів. Особливо це стосується громад, які не мають стратегічного бачення розвитку або не володіють навичками залучення інвестицій. Унаслідок цього більшість проектів реалізуються за рахунок грантових програм або державних субвенцій, що не створює довгострокових передумов для економічного зростання. Важ-

ливим кроком для подолання цієї проблеми є створення сприятливого інвестиційного середовища на місцях — через запровадження податкових стимулів, розвиток публічно-приватного партнерства, спрощення дозвільних процедур та підвищення прозорості у діяльності органів місцевої влади [8].

Важливим аспектом є також відсутність якісних стратегій розвитку, заснованих на реальних даних і аналітиці. Часто стратегічні документи громад носять декларативний характер і не містять чітких механізмів реалізації. Крім того, слабою залишається інституційна взаємодія між місцевою владою, бізнесом і громадянським суспільством.

В умовах воєнного стану актуалізувалися проблеми внутрішнього переміщення населення, втрати трудових ресурсів та пошкодження інфраструктури. Це створює додатковий тиск на місцеві бюджети та соціальну сферу.

Таким чином, кожна із зазначених проблем — від нерівності економічного потенціалу до дефіциту інвестицій — не лише ускладнює процес становлення спроможних громад, але й формує системну залежність від зовнішніх ресурсів. Їх подолання вимагає не точкових рішень, а комплексної державної політики, спрямованої на зміцнення інституційної, фінансової та кадрової основи місцевого розвитку.

Для подолання зазначених проблем важливими напрямами удосконалення політики розвитку територіальних громад є:

Посилення фінансової децентралізації є ключовим напрямом зміцнення спроможності територіальних громад, адже саме від рівня їхньої фінансової автономії залежить ефективність реалізації соціально-економічних програм та здатність забезпечувати якісні послуги населенню. Розширення бази власних доходів місцевих бюджетів передбачає не лише збільшення частки податкових надходжень, а й створення умов для активізації місцевого бізнесу, підвищення податкової дисципліни та ефективного управління комунальним майном. Важливо, щоб громади мали змогу самостійно визначати пріоритети використання коштів, планувати розвиток відповідно до власних стратегій і потреб населення. Одним із перспективних шляхів є впровадження інноваційних фінансових інструментів, таких як муніципальні облігації, місцеві фонди розвитку, енергетичні кооперативи чи партнерські фінансові платформи, які сприятимуть формуванню стійкої економічної бази громад.

Запровадження програм підтримки місцевого бізнесу та соціального підприємництва має стати фундаментом для відродження економічної активності на місцях. Малі та середні підприємства, як правило, є головними драйверами місцевої економіки, створюють робочі місця, забезпечують надходження до бюджету та підтримують соціальну стабільність. Тому держава і громади мають спільно працювати над створенням сприятливого підприємницького середовища — зменшенням адміністративного тиску, полегшенням доступу до фінансування, наданням консультаційної та освітньої підтримки. Соціальне підприємництво, у свою чергу, здатне не лише генерувати прибуток, але й вирішувати важливі

соціальні проблеми — забезпечення зайнятості вразливих груп, розвиток інклюзивних послуг, екологічні ініціативи. Таким чином, розвиток місцевого бізнесу та соціальних підприємств є стратегічною передумовою для формування самодостатніх, економічно активних громад.

Розвиток людського капіталу є одним із найважливіших чинників, що визначає успішність будь-якої громади. Інвестиції в освіту, професійну підготовку та перепідготовку кадрів створюють основу для підвищення продуктивності праці, формування інноваційної культури та зміцнення управлінського потенціалу. В умовах цифрової трансформації надзвичайно важливо забезпечити оцифрування управлінських процесів, що сприятиме підвищенню прозорості, зниженню корупційних ризиків і покращенню якості комунікації між владою та громадянами. Підтримка освітніх і молодіжних програм, стимулювання розвитку локальних ініціатив та створення сучасної інфраструктури для навчання і розвитку кадрів дозволять громадам не лише утримати молодь, а й залучати фахівців з інших регіонів. Формування освіченого, професійно підготовленого і мотивованого населення — це довгострокова інвестиція у стабільність і конкурентоспроможність громади.

Використання інструментів державно-приватного партнерства відкриває нові можливості для оновлення інфраструктури та стимулювання економічного зростання. Таке партнерство дозволяє залучати приватні інвестиції у реалізацію суспільно важливих проектів — модернізацію комунальних об'єктів, розвиток транспортної, енергетичної та соціальної інфраструктури, розбудову індустріальних парків. Для громад це не лише спосіб компенсувати нестачу бюджетних коштів, але й механізм залучення управлінського досвіду, сучасних технологій і бізнес-підходів до реалізації проектів. Ефективне державно-приватне партнерство передбачає прозорі умови співпраці, справедливий розподіл ризиків і вигод, а також довіру між владою та бізнесом. Його розвиток сприятиме створенню нових робочих місць, зростанню податкових надходжень і підвищенню рівня життя населення.

Отже, кожен із зазначених напрямів є взаємопов'язаним елементом єдиної системи розвитку територіальних громад. Лише комплексна реалізація цих підходів — через посилення фінансової незалежності, підтримку підприємництва, інвестиції в людський капітал і ефективне партнерство з бізнесом — здатна забезпечити сталий розвиток, економічну стабільність і соціальну згуртованість місцевих спільнот.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Соціально-економічний розвиток територіальних громад в Україні залишається одним із найважливіших чинників регіональної стабільності та національної безпеки. Ефективність цього розвитку безпосередньо залежить від рівня фінансової автономії, компетентності управлінських кадрів, стратегічного бачення та активності місцевої спільноти. Подолання

існуючих проблем потребує комплексного підходу, який поєднує інституційні, фінансові та соціальні інструменти управління. Ключову роль відіграватиме також розвиток партнерства між державою, бізнесом і громадянським суспільством, спрямованого на створення умов для сталого відновлення громад у післявоєнний період.

Література:

1. Кондратенко Н., Величко В., Троян В. Аналіз стану та особливості розвитку територіальних громад в Україні. Економіка та суспільство, 2024. Вип. 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-135>
2. Сірик З.О. Проблеми соціально-економічного розвитку територіальних громад в адміністративно-територіальній системі України. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України: збірник наукових праць. 2016. № 4 (120). С. 18—22.
3. Шульжик Ю.О., Квасній З.В., Мельник О.П. Цифрова трансформація територіальних громад України: виклики та перспективи. Актуальні питання економічних наук. 2025. № 8. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14942699>.
4. Блейклі Е.Дж. Планування місцевого економічного розвитку. Вид 2-е / Пер. з англ. Львів. 2002. 416 с.
5. Brol R. Rozwoj lokalny — nowa logika rozwoju gospodarczego. Wroclaw. 1998. 785 p.
6. Khytko M., Kulyk A. Directions of education development in territorial communities. Dnipro Academy of Continuing Education Herald. Series: Public Management and Administration. 2023. Vol. 1. P. 41—45.
7. Міністерство розвитку громад та територій. Офіційний сайт. URL: <https://mindev.gov.ua/> (дата звернення 05 жовтня 2025 р.).
8. Квасній Л.Г., Квасній З.В., Даниленко Ю.В., Гацков О.А., Строгуш Ю.Б. Проблеми управління фінансовим забезпеченням розвитку територіальних громад в Україні. Публічне управління і політика. 2025. № 1. С. 47—57.
9. Дубневич Ю., Чечель В. Проблеми та перспективи впровадження діджиталізації в територіальних громадах. Аграрна Економіка. 2024. № 1 (18). С. 62—69.

References:

1. Kondratenko, N., Velychko, V., and Troyan, V. (2024), "Analysis of the state and features of the development of territorial communities in Ukraine", *Economy and Society*, vol. 60. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-135>.
2. Siryk, Z.O. (2016), "Problems of socio-economic development of territorial communities in the administrative-territorial system of Ukraine", *Socio-economic problems of the modern period of Ukraine: collection of scientific works*, vol. 4 (120), pp. 18—22.
3. Shulzhyk, Yu.O., Kvasniy, Z.V., and Melnyk, O.P. (2025), "Digital transformation of territorial communities of Ukraine: challenges and prospects", *Current issues of economic sciences*, vol. 8. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14942699>.
4. Blakely, E.J. (2002), *Planuvannia mistsevoho ekonomichnoho rozvytku [Planning of local economic development]*, 2nd edition, Lviv, Ukraine.

5. Brol, R. (1998), *Rozwoj lokalny — nowa logika rozwoju gospodarczego [Local development — a new logic of economic development]*, Wroclaw, Poland.

6. Khytko, M., and Kulyk, A. (2023), "Directions of education development in territorial communities", *Dnipro Academy of Continuing Education Herald. Series: Public Management and Administration*, Vol. 1, pp. 41—45.

7. Ministry of Development of Communities and Territories. Official website (2025), available at: <https://mindev.gov.ua/> (Accessed 5 October 2025).

8. Kvasniy, L.G., Kvasniy, Z.V., Danylenko, Y.V., Gatskov, O.A., and Strogush, Y.B. (2025), "Problems of managing financial support for the development of territorial communities in Ukraine", *Public Administration and Politics*, vol. 1, pp. 47—57.

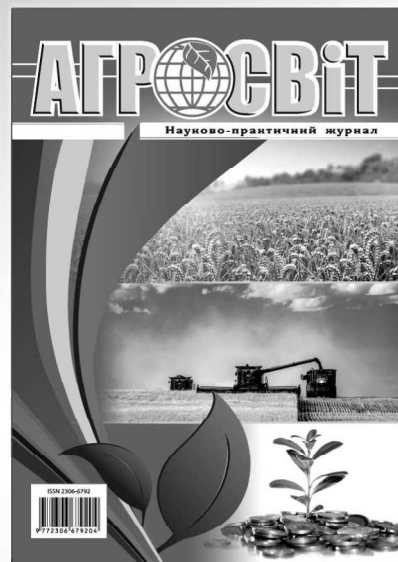
9. Dubnevych, Y., and Chechel, V. (2024), "Problems and prospects of implementing digitalization in territorial communities", *Agrarian Economics*. vol. 1 (18), pp. 62—69.

Стаття надійшла до редакції 24.10.2025 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 336.71:330.341.1:351.72(477)

*Т. А. Крушельницька,**д. держ. упр., професор, професор кафедри менеджменту, публічного управління та адміністрування, Дніпровський державний аграрно-економічний університет**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5581-1941>**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>**А. В. Піндіч,**здобувач вищої освіти, Дніпровський державний аграрно-економічний університет**ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-8738-2176>**О. О. Божко,**здобувач вищої освіти, Дніпровський державний аграрно-економічний університет**ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-8488-7917>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.21.307

ФІНАНСОВА АРХІТЕКТУРА ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІЙ: СИНЕРГІЯ БАНКІВ, ПІДПРИЄМСТВ І НАУКОВИХ УСТАНОВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАСНОСТІ ДЛЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ

T. Krushelnyska,

Doctor of Public Administration, Professor, Professor of the Department of Management, Public Management and Administration, Dnipro State Agrarian and Economic University

A. Munko,

PhD in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management, Public Management and Administration, Dnipro State Agrarian and Economic University

A. Pindich,

Student, Dnipro State Agrarian and Economic University

O. Bozhko,

Student, Dnipro State Agrarian and Economic University

FINANCIAL ARCHITECTURE OF TERRITORIAL RENEWAL: SYNERGY OF STATE-OWNED BANKS, ENTERPRISES AND SCIENTIFIC INSTITUTIONS FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT

У статті обгрунтовано підхід до формування фінансової архітектури відновлення територій України, що ґрунтується на інституційній синергії державних банків, підприємств і наукових установ як взаємопов'язаних елементів публічного сектору. Показано, що повномасштабна війна спричинила не лише руйнування інфраструктури, а й глибокі структурні деформації у фінансовій системі, зокрема дисбаланс між накопиченою банківською ліквідністю та реальними інвестиційними потребами державних підприємств. Розкрито роль державних банків як провайдерів цільових програмно-інвестиційних кредитів, спрямованих на модернізацію виробництва й відбудову критичної інфраструктури. Державні підприємства розглядаються як ключові виконавці політики реконструкції та опорні елементи у формуванні ланцюгів створення доданої вартості, тоді як наукові установи — як джерела технологічних рішень, інновацій та знаннєвої підтримки проєктів відновлення. Обгрунтовано необхідність підвищення якості корпоративного управління у державному секторі, стандартизації критеріїв добору проєктів і розширення практики фінансуван-

ня науково-дослідних робіт у межах інвестиційних програм. Доведено, що формування інтегрованої фінансової архітектури на основі поєднання банківської ліквідності, інвестиційної активності підприємств і науково-технологічного потенціалу забезпечує прозоре використання коштів, зниження фінансових ризиків і досягнення цілей сталого розвитку. Підкреслено, що така модель дозволяє підвищити ефективність відновлення територій, стимулювати інноваційну модернізацію, посилити фінансову стійкість державного сектору та сприяти довгостроковому економічному зростанню України.

The article substantiates the approach to the formation of the financial architecture of the restoration of the territories of Ukraine, which is based on the institutional synergy of state banks, enterprises and scientific institutions as interconnected elements of the public sector. It is shown that the full-scale war caused not only the destruction of infrastructure, but also deep structural deformations in the financial system, in particular, an imbalance between the accumulated banking liquidity and the real investment needs of state enterprises. The role of state banks as providers of targeted program-investment loans aimed at the modernization of production and the reconstruction of critical infrastructure is revealed. State enterprises are considered as key implementers of the reconstruction policy and supporting elements in the formation of value-added chains, while scientific institutions are considered as sources of technological solutions, innovations and knowledge support for restoration projects. The need to improve the quality of corporate governance in the public sector, standardize project selection criteria and expand the practice of financing research and development within investment programs is substantiated. It is proven that the formation of an integrated financial architecture based on a combination of banking liquidity, investment activity of enterprises and scientific and technological potential ensures transparent use of funds, reduction of fiscal risks and achievement of sustainable development goals. It is emphasized that such a model allows to increase the efficiency of territorial renewal, stimulate innovative modernization, strengthen the financial stability of the public sector and contribute to long-term economic growth of Ukraine. It is noted that the institutional integration of financial, industrial, and scientific subsystems creates prerequisites for a new model of partnership between the state and the private sector, where innovation becomes the main driver of post-war recovery. The proposed approach contributes to increasing investment attractiveness, strengthening public trust in financial institutions, and ensuring the resilience of Ukraine's economy to future crises.

Ключові слова: публічне управління та адміністрування, фінансова архітектура відновлення, державні банки, державні підприємства, державні науково-дослідні установи, інституційна синергія, корпоративне управління, інвестиційне кредитування, сталий розвиток, економічна стійкість, війна, повоєнне відновлення територій.

Key words: public management and administration, financial architecture of recovery, state banks, state enterprises, state research institutions, institutional synergy, corporate governance, investment lending, sustainable development, economic sustainability, war, post-war reconstruction of territories.

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

Повномасштабне вторгнення РФ в Україну спричинило не лише фізичну деструкцію економічного потенціалу регіонів, але й глибокі структурні деформації у фінансовій системі, зокрема у взаємодії державного банківського сектору, державних підприємств і науково-технологічного комплексу. Відновлення зруйнованих територій, модернізація виробничих потужностей і формування ланцюгів створення додаткової вартості вимагають не просто мобілізації ресурсів, а й розбудови цілісної фінансової архітектури, яка забезпечує прозоре, цільове та результативне використання коштів. Відтак проблематика формування ефективної фінансової архітектури відновлення територій України набуває виняткової актуальності в умовах тривалої війни, масштабних руйнувань інфраструктури та необхідності переходу до моделі стійкого розвитку.

У центрі цієї архітектури перебувають державні банки як головні інституційні канали перерозподілу державних і міжнародних фінансових ресурсів, а також дер-

жавні підприємства — носії критичних науково-дослідних і виробничих функцій у сферах енергетики, транспорту, комунального господарства, оборонної промисловості. Особливої ваги набуває інтеграція до цього процесу державних наукових установ, які здатні забезпечити технологічне оновлення проєктів відбудови, розробку енергоефективних, безпечних та екологічно дружніх рішень. Синергія між фінансовими, виробничими та науковими складовими державного сектору стає ключовим чинником підвищення стійкості відновлення, зниження фінансових ризиків і забезпечення довгострокового економічного зростання.

Актуальність теми посилюється й тим, що наявні інституційні механізми публічного управління не завжди забезпечують належну координацію між банківським сектором і державними підприємствами. Дослідження ОЕСР та Національного банку України (далі — НБУ) свідчать, що значна частка державних банківських активів залишається спрямованою в низькоризикові інструменти (зокрема облігації внутрішньої державної позики), тоді як інвестиційне кредитування реального сектору, особливо підприємств державної форми власності, є недостатньо розвиненим [1, с. 3—4; 2]. Тим са-

мим, формується асиметрія між фінансовим потенціалом і фактичними інвестиційними потребами, що гальмує структурну реконструкцію територій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Досліджувана проблематика виходить за межі традиційної фінансової аналітики, адже поєднує три площини: макроекономічну (стійкість і здатність банківської системи до фінансування розвитку), мезоекономічну (функціонування державних підприємств як носіїв структурної модернізації) і мікроінституційну (інтеграція наукових установ як джерел інноваційного потенціалу). Спостерігається парадигмальний зсув у публічному управлінні, де дедалі частіше розглядає державний сектор не лише як регулятора, а як активного інвестора, координатора фінансових потоків і замовника інновацій, що характерно для європейських концепцій "державна розвідка" (англ. "developmental state") та "політика, орієнтована на досягнення суспільно значущих місій" (англ. "mission-oriented policy") (М. Маццукато [3]). Однак, в українському науковому дискурсі ще не сформовано цілісного теоретичного бачення того, як поєднати функції державних банків і підприємств, у тому числі, науково-дослідного спрямування, у відновлювальній політиці, аби уникнути дублювання повноважень і не створити нових квазіфіскальних ризиків. У більшості публікацій останніх років ця категорія вживається переважно у контексті зовнішнього фінансування (донорська допомога, гранти, кредити міжнародних фінансових організацій), майже не аналізуючись як система внутрішньої координації між державними інституціями. Обмежене також системне осмислення взаємозалежності між інструментами банківського кредитування, корпоративного управління державними підприємствами та фінансуванням науково-дослідних робіт у рамках спільних проєктів через систему інституційних ролей і зв'язків, що забезпечують узгодженість політик. У працях українських економістів, зокрема (Н. Архирейська [4], М. Гелюта, О. Гетманенко [5], Єдинак В., Литвин Ю. [4] та інші) переважає оцінка ефективності державних банків у класичній фінансовій площині (за обсягами активів, прибутковістю чи рівнем проблемних кредитів). Водночас у сфері публічного управління бракує обґрунтування їхньої ролі як агентів державної політики розвитку, що координують кредитування державних підприємств, підтримують стратегічні галузі та забезпечують цільове фінансування інфраструктури. Як зазначають О. Балашова, С. Борисова [6], Т. Ковтун [7], О. Крук [6] та інші, державні фінансові інституції у період війни виконують стабілізаційну, інвестиційну та антикризову функції, проте в науковому дискурсі ще відсутнє комплексне розуміння їхньої взаємодії з державними підприємствами та науковими установами. Координація таких інститутів потребує стандартизації механізмів інвестиційного управління (за З. Бурик, В. Кот, Т. Краснобока [8] та інші), а за висновками О. Міщук, Л. Овчарової [9], інтеграція державних наукових установ у фінансово-економічні моделі відновлення залишається недооціненою. Крім того, як слушно підкреслює Б. Панчишин [10], чинне нормативно-правове середовище створює потенційні можливості для такого

поєднання, проте бракує інституційної узгодженості. Теоретично недоопрацьованим залишається питання балансу між комерційним мандатом і публічною місією цих інститутів. Зрештою, хоча Закон України "Про наукову і науково-технічну діяльність" (ст. 48 [11]) закріплює можливість фінансування досліджень за кошти підприємств і міжнародних програм, на практиці державні наукові установи залишаються відокремленими від процесів планування відновлення. Поглиблення потребує системний аналіз їхнього потенціалу як бенефіціарів або підрядників у державних інвестиційних проєктах, механізми конвертації наукових результатів у фінансово вимірювану додану вартість для територій. Обмежуючись або описом окремих інструментів (державне гарантування, субсидоване кредитування) або аналізом фрагментів політики (наприклад, участі державних банків у програмі "5-7-9%" [1, с. 3—4]) актуалізуються дослідження інтегрованої моделі фінансової взаємодії державних суб'єктів відновлення із урахуванням принципів сталого розвитку, ресурсної ефективності, соціальної справедливості та інноваційної орієнтації.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є наукове обґрунтування підходу до формування фінансової архітектури відновлення територій України на основі синергії банків, підприємств і наукових установ державної власності як взаємопов'язаних елементів публічного сектору, що забезпечують цільове використання фінансових ресурсів, інноваційне оновлення виробничих процесів і досягнення цілей сталого розвитку.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Фінансова архітектура відновлення територій в Україні в умовах довготривалої війни є системою, де державні банки виступають основними передавачами ліквідності та кредитного ризику від державного сектору й міжнародних фінансових організацій до реального сектору. Тоді як державні підприємства та наукові установи генерують попит на інвестиційне та оборотне фінансування для відбудови критичної інфраструктури, виробничих ланцюгів і знаннєво-технологічної бази.

Упродовж 2024—2025 років банки, маючи високі показники ліквідності та прибутковості, істотно нараховували вкладення в облігації внутрішньої державної позики, тим самим допомагаючи покривати бюджетний дефіцит і стабілізуючи макрофінансове середовище, що є передумовою для приватних і квазідержавних інвестицій [1, с. 3—4]. У цьому середовищі саме державні банки, з огляду на свій мандат і портфельні обмеження, є найкращими провайдерами програмно-цільових кредитів для державного корпоративного сектору та бюджетних організацій із чіткими обмеженнями використання коштів, що підвищує результативність відновлення без надмірного зростання квазіфіскальних ризиків. Паралельно фінансовий сектор України структурно зорієнтований на банківські інструменти (76% активів на II квартал 2024 року), а частка корпоративного кредитування щодо ВВП істотно нижча, ніж у порівню-

ваних країнах (Польща, Чехія, Словаччина, Угорщина, Румунія, Болгарія, Хорватія, Естонія, Латвія, Литва) [2, с. 10—11, 26—29]. Тобто фіксується наявність потенціалу для зростання саме в сегменті інвестиційного кредиту на відбудову територій. Можемо сказати, що архітектура синергії має опиратися на консервативні, але масштабовані механізми залучення банківської ліквідності в цільові проєкти державних підприємств і наукових установ, підкріплені прозорим управлінням корпоративними правами державного сектору та вимірами ефекту для сталого розвитку.

З огляду на інституційний контекст публічного управління у вітчизняному науковому дискурсі виокремлюються кілька ключових аспектів, які сукупно окреслюють каркас для практичної синергії:

- державні інструменти кредитної підтримки в кризові періоди можуть виконувати антициклічну функцію, зменшуючи провали ринку в секторі малих і середніх підприємств і в реіндустріалізації виробництва, однак у довшій перспективі їх слід переорієнтувати з ліквідності на інвестиції з високим мультиплікатором [7, с. 102—105; 12];

- відбудова територій потребує поєднання фінансових і організаційних механізмів управління розвитком, де державні підприємства виконують опорну функцію у структурі локальних ланцюгів створення доданої вартості, а результати публічної політики мають оцінюватися через приріст інвестиційного потенціалу територій та інституційну спроможність громад [9, с. 59—63; 13; 14];

- формування сучасних механізмів публічного управління інвестиційною діяльністю в будівництві як ключовому секторі відновлення повинно спиратися на стандартизовані інструменти фінансування з чітким поділом ризиків між замовником-державним підприємством і банком, а також на прозорі критерії добору проєктів [8, с. 7—12; 13; 15; 16];

- нормативно-правове забезпечення фінансування розвитку громад на сьогодні уже містить підґрунтя для партнерства із державними банками як кредиторами чи агентами програмно-цільових інвестицій громади в інфраструктуру та енергоефективність [10, с. 146—151; 17]. Втім, для виходу з матриці традиційної, лінійної економіки, доречно законодавчо посилити підтримку наукових розробок і запровадження інноваційних технологій щодо переходу до нових моделей економіки, наприклад, до циркулярної економіки.

Ключовим елементом зміцнення цієї синергії є підвищення якості корпоративного управління в державному секторі, що прямо пов'язане з вартістю кредитного ресурсу для державних підприємств і з готовністю банків працювати з довгими строками погашення фінансових зобов'язань.

В Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) акцентують, що подальше покращення стандартів управління державними підприємствами (раціоналізація портфеля, наглядові ради з реальними повноваженнями, якісний розкриття) є умовою розширення приватних інвестицій і ринкового кредитування відновлення [18]. У самій банківській системі програма "5-7-9%" відіграла вагомий роль у підтримці кредитування, але наголошується на бажаному зсуві програми до фінансування саме інвестиційних проєктів і поступовому зростанні частки несубсидованого корпоративного

кредиту [1, с. 3—4]. Тобто бачимо, що державні банки, зберігаючи консервативність і прозорість, можуть масштабувати інвестиційні кредитні інструменти для державного корпоративного сектору та наукових установ за умови кращого розподілу ризиків і стандартизації вимог до якості проєктів.

Державні наукові установи у відновленні є окремою, але інтегрованою ланкою. Нормативна база дозволяє багатоканальне фінансування досліджень і розробок (державний та місцеві бюджети, кошти підприємств та інших замовників, гранти тощо), що створює юридичне підґрунтя для контрактних науково-дослідних дослідно-конструкторських робіт (НДДКР) на запит державних підприємств, а також для використання результатів досліджень у виробничих проєктах на територіях [11]. Наприклад, у 2023 році обсяг фінансування досліджень і розробок становив 9,07 млрд грн, причому державні установи демонструють як бюджетні, так і позабюджетні потоки, у тому числі платежі авторам технологій та трансфер технологій (що підтверджує наявність потенціалу для перетворення знань на прикладні рішення відбудови) [17, с. 14—16]. Додатково наявні замовлення з боку бізнес-сектору для окремих інститутів, зокрема в матеріалознавстві, ІТ і машинобудуванні, що вказує на наявність платоспроможного попиту на науково-технологічні рішення для відновлення [9, с. 24—26]. Інституційно це дозволяє вбудувати науку в кредитні ланцюги відновлення як самостійну статтю допустимих витрат у проєктах державних підприємств, не створюючи нових організаційних структур і не ускладнюючи процеси закупівель понад необхідне.

На цій основі доречно окреслити збалансований набір інструментів синергії.

По-перше, говоримо про типізовані інвестиційні кредити державних банків для державних підприємств із жорстким цільовим використанням через прямі платежі під акти виконаних робіт у межах затверджених кошторисів відбудови. Базою для масштабного застосування виступає практика банків з фінансуванням облігацій внутрішньої державної позики і чинні вимоги до управління ризиками, що зменшує кредитні надбавки.

По-друге, доцільною є практика стандартів обґрунтованості інвестиційних проєктів для позичальників із державного корпоративного сектору, тобто мінімальних пакетів документів і показників ефективності з публічного управління (наявність планів розвитку, аудит, наглядова рада з комітетом з аудиту), які корелюють з рекомендаціями ОЕСР щодо підвищення прозорості й підзвітності [18].

По-третє, звертаємо увагу на те, що державні науково-дослідні інститути, хоча й залучаються до реалізації проєктів у якості підрядників НДДКР, проте їх участь залишається обмеженою за масштабом, але водночас характеризується певною системністю. У межах таких проєктів дозволяється фінансування витрат, пов'язаних із виконанням адаптаційних інженерних рішень, проведенням випробувань матеріалів, здійсненням енергоаудиту, оцінюванням життєвого циклу продукції чи технологічних процесів тощо, що узгоджується з визначеними законодавством джерелами фінансування.

По-четверте, застосування на рівні державних банків оцінювання екологічної стійкості проєкту інвес-

тиційних заявок (енергоефективність, декарбонізація процесів), що не потребує створення нових платформ, а лише оновлення внутрішніх політик прийняття ризику. У якості аргументаційної бази наводимо міжнародну аналітику щодо ваги сталого фінансування у післявоєнній реконструкції [2, с. 10—11, 25—29; 18].

По-п'яте, необхідне розширення частки несубсидованих кредитів через поступове згортання програмної підтримки та покладання пріоритетів інвестиційної складової в "5-7-9%", що відповідає орієнтирам НБУ і зменшує фінансовий тиск.

Однак, запропонований перелік інструментів зіштовхується із системними обмеженнями, адже банківський сектор залишається домінантним за активами, але обмеженим за глибиною кредитування приватного сектора, а рівень проблемної заборгованості та ризикові премії за проєктами відновлення залишаються вищими, ніж у стабільних економічних юрисдикціях.

Водночас, підкреслюється, що збалансоване використання державних фінансових інструментів у відбудові (не як постійного компенсаторного механізму, а як інструменту формування передумов для самостійного функціонування на ринку капітал) створює кумулятивний ефект для території через мультиплікатор зайнятості, локалізацію ланцюгів і формування інвестиційного іміджу територій [6; 8, с. 7—12; 9]. Додатково наукові установи мають закріплений нормативно механізм багатоканального фінансування й методики оцінювання результативності (НАН України), що дає можливість пов'язувати банківське інвестування у відбудову зі знанням компонентом, не роздуваючи управлінські витрати [13]. Відтак ієрархію рішень можна описати таким чином: удосконалення нормативно-правового та інституційного середовища функціонування державних підприємств і наукових установ, доповнене стандартизованими, прозорими, недорогоговартісними в адмініструванні кредитними інструментами державних банків.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Підсумовуючи, фінансову архітектуру відновлення територій, орієнтовану на сталий розвиток, необхідно формувати як мережу низьковитратних, але дисциплінуючих механізмів взаємодії державних банків із державними підприємствами та науковими установами. Інституційно достатньо передбачуваної державної боргової політики, яка зберігає банківську ліквідність і помірні ставки; корпоративного управління в державному секторі на основі досвіду ОЕСР, що знижує ризикові надбавки; інтеграції НДДКР у кошториси інвестиційних проєктів із чіткими вимогами до результатів і трансферу технологій; поступового зсуву програм державної підтримки у бік інвестицій з мультиплікатором. Цінність цього підходу полягає в тому, що він уникає дорогих організаційних перебудов та створення нових надбудов, натомість дисциплінує існуючі інституції й канали фінансування, переводячи їх у режим відтвореної синергії "ліквідність — інвестиція — знання — стійкість". Така синергія робить відбудову масштабованою і вимірюваною без зайвої бюрократизації. При цьому банки отримують стандартизований ризик і проєкту доказовість, тоді як державні

підприємства — стабільний інвестиційний ресурс під прозорі KPI, державні наукові установи — оплачену роль у розв'язанні прикладних завдань територій, а суспільство як ключовий бенефіціар — прискорений рух до кліматичної, енергетичної та економічної стійкості.

У подальших розвідках у цьому напрямі плануємо дослідження в частині посилення механізмів публічного управління в умовах переходу до циркулярної економіки та посилення взаємодії інститутів публічного управління, наукових і комерційних підприємств.

Література:

1. Звіт про фінансову стабільність. Червень 2024 року. Національний банк України. 2024. URL: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2024-H1.pdf.
2. Mapping Ukraine's Financial Markets and Corporate Governance Framework for a Sustainable Recovery, Paris: OECD Publishing, 2025. URL: <https://doi.org/10.1787/866c5c44-en>.
3. Mazzucato M. The Entrepreneurial State. London: Demos, 2011. 152 p.
4. Архирейська Н., Єдинак В., Литвин Ю. Особливості функціонування банківської системи України в умовах правового режиму воєнного стану. Ефективна економіка. 2024. № 9. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.58>.
5. Гетманенко О.О., Гелюта М.О. Сучасний стан показників української банківської системи. Економіка та суспільство. 2025. № 74. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-147>.
6. Борисова С., Крук О., Балашова О. Підтримка та фінансування підприємницької діяльності в умовах воєнного стану. Економіка та суспільство. 2024. № 61. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-107>.
7. Ковтун Т.Ю. Державна фінансова підтримка для стійкості та відновлення бізнесу у воєнний час. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2022. Т. 33 (72). № 6. С. 102—111. URL: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.6/16>.
8. Бурик З.М., Кот В.В., Краснобока Т.В. Публічне управління інвестиційною діяльністю в будівництві. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2025. Т. 36 (75). № 2. С. 7—13. URL: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.2/02>.
9. Міщук О.М., Овчарова Л.П. Фінансове забезпечення досліджень і розробок у Національній академії наук України: статистична оцінка. Наука та наукознавство. 2024. № 3 (125). С. 3—23. URL: <https://doi.org/10.15407/sofs2024.03.003>.
10. Панчишин Б.І. Нормативно-правове забезпечення фінансування розвитку територіальних громад. Вчені записки Таврійський національний університет імені В.І. Вернадського. Серія: "Публічне управління та адміністрування". 2024. Т. 35(74). № 1. С. 146—150. URL: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.1/25>.
11. Про наукову і науково-технічну діяльність: Закон України від 26.11.2015 р. № 848-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/848-19>.
12. Про бюджетне фінансування НАН України у 2023 році: постанова Президії Національної академії наук

України від 30.11.2022 р. № 374. URL: <https://www.old.nas.gov.ua/tradeunion/news/Documents/Фінансування%202023%20рік.pdf>.

13. Про схвалення Методики оцінювання ефективності діяльності наукових установ Національної академії наук України: постановою Президії Національної академії наук України від 11.01.2023 р. № 33. URL: <https://nas.gov.ua/storage/editor/files/metodika-ocinuvannya-2023.pdf>.

14. Мунько А.Ю. Сучасні фінансові інструменти розвитку громад: відхід від бюджетного патерналізму. Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. 2023. Вип. 3. С. 129—134. URL: <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2023-3.17>.

15. Трещов М.М. Фінансове забезпечення відновлення та реконструкції України у повоєнний період. Науковий вісник: Державне управління. 2023. № 2 (14). С. 19—40. URL: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2\(14\)-19-40](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2(14)-19-40).

16. Kryshchanovych M., Vartsaba V., Kurnosenko L., Munko A., Chepets O. Development of public management of financial and economic security in modern conditions. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. 2023. № 1 (48). P. 258—267. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.48.2023.3958>.

17. Наукова, науково-технічна та інноваційна діяльність в Україні у 2023 році: науково-аналітична доповідь / Т.В. Писаренко, Т.К. Куранда та ін. Київ: UkrINTEI, 2024. 108 с.

18. OECD Economic Surveys: Ukraine 2025, Paris: OECD Publishing, 2025. 129 p. URL: <https://doi.org/10.1787/940cee85-en>.

References:

1. National Bank of Ukraine (2024), "Financial Stability Report. June 2024", [Online], available at: https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/FSR_2024-H1.pdf (Accessed 21 October 2025).

2. OECD (2025), Mapping Ukraine's Financial Markets and Corporate Governance Framework for a Sustainable Recovery, OECD Publishing, Paris, France. <https://doi.org/10.1787/866c5c44-en>.

3. Mazzucato, M. (2011), The Entrepreneurial State, Demos, London, United Kingdom.

4. Arkhireiska, N., Yedynak, V. and Lytvyn, Yu. (2024). "Features of the Functioning of the Banking System of Ukraine under Martial Law", Efektyvna ekonomika, [Online], vol. 9. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.58>.

5. Hetmanenko, O.O. and Heliuta, M.O. (2025). "Current State of Indicators of the Ukrainian Banking System", Ekonomika ta suspilstvo, [Online], vol. 74. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-147>.

6. Borysova, S., Kruk, O. and Balashova, O. (2024). "Support and Financing of Entrepreneurial Activity under Martial Law", Ekonomika ta suspilstvo, [Online], vol. 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-107>.

7. Kovtun, T.Yu. (2022). "State Financial Support for Business Resilience and Recovery during Wartime", Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Publichne upravlinnia ta administruvannia, vol. 33 (72), 6, pp. 102—11. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2022.6/16>.

8. Buryk, Z.M., Kot, V.V. and Krasnoboka, T.V. (2025). "Public Management of Investment Activity in Construction", Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Publichne upravlinnia ta administruvannia, vol. 36 (75), 2, pp. 7—13. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.2/02>.

9. Mishchuk, O.M. and Ovcharova, L.P. (2024). "Financial Support of Research and Development in the National Academy of Sciences of Ukraine: Statistical Assessment", Nauka ta naukoznavstvo, vol. 3 (125), pp. 3—23. <https://doi.org/10.15407/sofs2024.03.003>.

10. Panchyshyn, B.I. (2024). "Regulatory and Legal Support for Financing the Development of Territorial Communities", Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Publichne upravlinnia ta administruvannia, vol. 35 (74), no. 1, pp. 146—150. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.1/25>.

11. The Verkhovna Rada of Ukraine (2015), The Law of Ukraine "On Scientific and Scientific-Technical Activity", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/main/848-19> (Accessed 21 October 2025).

12. The National Academy of Sciences of Ukraine (2022), Resolution of the Presidium of the National Academy of Sciences of Ukraine "On Budget Financing of the NAS of Ukraine in 2023", available at: <https://www.old.nas.gov.ua/tradeunion/news/Documents/Фінансування%202023%20рік.pdf> (Accessed 21 October 2025).

13. The National Academy of Sciences of Ukraine (2023), Resolution of the Presidium of the National Academy of Sciences of Ukraine "On Approval of the Methodology for Evaluating the Effectiveness of the Activities of Scientific Institutions of the NAS of Ukraine", available at: <https://nas.gov.ua/storage/editor/files/metodika-ocinuvannya-2023.pdf> (Accessed 21 October 2025).

14. Munko, A.Yu. (2023). "Modern Financial Instruments for Community Development: Moving Away from Budget Paternalism", Naukovyi visnyk Vinnytskoi akademii bezperervnoi osvity, vol. 3, pp. 129—134. <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2023-3.17>.

15. Treshchov, M.M. (2023). "Financial Support for the Recovery and Reconstruction of Ukraine in the Postwar Period", Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia, vol. 2 (14), pp. 19—40. <https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2%2814%29-19-40>.

16. Kryshchanovych, M., Vartsaba, V., Kurnosenko, L., Munko, A. and Chepets, O. (2023). "Development of Public Management of Financial and Economic Security in Modern Conditions", Financial and Credit Activity: Problems of Theory and Practice, vol. 1 (48), pp. 258—267. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.48.2023.3958>.

17. Pysarenko, T.V. and Kuranda, T.K. (2024), Naukova, naukovo-tekhnichna ta innovatsijna diial'nist' v Ukraini u 2023 rotsi: naukovo-analitychna dopovid' [Scientific, Scientific-Technical and Innovation Activity in Ukraine in 2023: Scientific and Analytical Report], UkrINTEI, Kyiv, Ukraine.

18. OECD (2025), OECD Economic Surveys: Ukraine 2025, OECD Publishing, Paris, France. <https://doi.org/10.1787/940cee85-en>.

Стаття надійшла до редакції 26.10.2025 р.

С. А. Назаренко,
д. е. н., професор, завідувач кафедри менеджменту та державної служби,
Черкаський національний університет імені Б. Хмельницького
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9378-9009>
С. В. Хакало,
студент другого (магістерського) рівня кафедри менеджменту та державної служби,
Черкаський національний університет імені Б. Хмельницького
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-4867-7167>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.21.313

ЗАРУБІЖНИЙ ДОСВІД УПРАВЛІННЯ ГАЛУЗЗЮ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: ПЕРСПЕКТИВИ ДЛЯ УКРАЇНИ

S. Nazarenko,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Management and Public Service,
Cherkasy National University named after Bohdan Khmelnytsky
S. Hakalo,
Master's student of the Department of Management and Public Service,
Cherkasy National University named after Bohdan Khmelnytsky

FOREIGN EXPERIENCE IN HEALTHCARE MANAGEMENT: PROSPECTS FOR UKRAINE

У статті досліджено зарубіжний досвід управління системою охорони здоров'я та визначено перспективи його використання в Україні. Проведено аналіз теоретико-методологічних основ управління галуззю, зокрема ключових моделей фінансування та організації медичних послуг: бевериджівської, бісмарківської та змішаної. Розглянуто приклади країн Європейського Союзу, США, Канади, Японії та Південної Кореї, акцентуючи увагу на ефективності децентралізованого управління, цифровізації системи охорони здоров'я, впровадженні профілактичної медицини та розвитку публічно-приватного партнерства. Проаналізовано, як зарубіжні практики сприяють підвищенню доступності, якості та сталості медичних послуг, забезпечують прозорість і ефективність витрат, а також зміцнюють довіру населення до медичних установ. У статті сформуовано рекомендації щодо адаптації міжнародного досвіду до українських умов, включаючи розвиток страхової медицини, цифровізацію управління, кадрову політику та впровадження інноваційних технологій.

This article provides a comprehensive analysis of international experience in health care management and explores the possibilities for its adaptation in Ukraine, considering contemporary socio-economic, demographic, and post-war challenges. The study examines theoretical and methodological foundations of health care governance, focusing on key organizational and financial models, including the Beveridge model, which is predominantly state-funded and provides universal access; the Bismarck model, based on mandatory health insurance funded by employers and employees; and mixed public-private systems, which combine government oversight with competitive private provision. The research analyzes practices in European Union countries, the United States, Canada, Japan, and South Korea, highlighting the effectiveness of decentralized management structures, digitalization of health records and telemedicine services, preventive and community-

oriented medicine, as well as public-private partnerships for infrastructure development. The analysis demonstrates that these international approaches enhance accessibility, equity, efficiency, transparency, and public trust in health institutions, while supporting financial sustainability and innovation. The article proposes practical recommendations for Ukraine, including gradual introduction of compulsory health insurance, development of national digital health infrastructure, implementation of telemedicine platforms, strengthening preventive care programs, promotion of healthy lifestyle initiatives, and creation of continuous professional development systems for medical staff. Adapting global best practices is argued to be essential for improving service quality, optimizing resource allocation, and ensuring sustainable and socially equitable health care, thus contributing to national security, economic stability, and long-term population well-being. This research is intended to support policymakers, health administrators, and scholars in designing effective reforms aligned with international standards and evidence-based strategies.

Ключові слова: управління охороною здоров'я, міжнародний досвід, державна політика, реформування, фінансування, цифровізація.

Key words: healthcare management, international experience, public policy, reform, financing, digitalization.

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

Сучасні виклики, спричинені повномасштабною війною, глибокими соціально-економічними трансформаціями, демографічним спадом та зростанням потреб населення у якісних і доступних медичних послугах, актуалізують необхідність формування ефективної, стійкої та інноваційної моделі управління системою охорони здоров'я в Україні. Збереження людського потенціалу, підвищення рівня громадського здоров'я та забезпечення соціальної стабільності є ключовими передумовами національної безпеки та економічного відновлення держави, що підкреслює стратегічну важливість цього питання.

В умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови система охорони здоров'я України стикається з низкою проблем: дефіцитом фінансових і кадрових ресурсів, нерівномірним доступом до медичних послуг між регіонами, моральним і фізичним зношенням інфраструктури, а також низьким рівнем цифрової інтеграції та управлінської ефективності. Вирішення цих проблем потребує не лише вдосконалення національних механізмів, а й використання перевірених міжнародних практик, які довели свою результативність у країнах із різними моделями управління охороною здоров'я.

Вивчення зарубіжного досвіду управління галуззю є важливою умовою підвищення результативності державної політики, оскільки дозволяє оцінити можливість адаптації інституційних, фінансових і організаційних механізмів, спрямованих на ефективне використання ресурсів і підвищення якості медичного обслуговування. Зокрема, актуальним завданням є пошук оптимального балансу між державною та приватною участю у

фінансуванні медичних послуг, розроблення дієвих моделей державно-приватного партнерства, а також розширення ролі місцевого самоврядування у формуванні політики охорони здоров'я на регіональному рівні.

Таким чином, проблема управління охороною здоров'я в Україні виходить за межі суто медичної сфери та набуває загальнонаціонального значення, оскільки ефективне функціонування цієї галузі є запорукою соціальної стабільності, сталого розвитку та підвищення якості життя громадян.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Актуальна наукова й аналітична література з управління системою охорони здоров'я (Радиш Я. [1], Костюк В.С. [2]) підкреслює мультидисциплінарний характер проблеми: ефективність системи залежить одночасно від організаційно-інституційних рішень, механізмів фінансування, кадрової політики та ступеня цифрової інтеграції. Загальні порівняльні огляди та зіставні показники, як-от звіти OECD "Health at a Glance", дають систематизовану картину ключових індикаторів здоров'я й ефективності систем у країнах з різними моделями управління, що дозволяє виокремити успішні практики та узагальнені уроки для реформаторів [3].

Суттєва частина досліджень останніх років присвячена питанням управління й урядування систем охорони здоров'я: роль прозорих інституцій, механізмів підзвітності та координації між різними рівнями управління (національним, регіональним, місцевим) [4—5]. Роботи ВООЗ та аналітичні огляди виділяють управлінські практики як один із ключових чинників стійкості системи під час криз (епідемій, конфліктів, економічних потрясінь). Для України це означає необхідність укріплення механізмів

управління, моніторингу й адаптивного планування ресурсів.

Окремий масив публікацій фокусується на фінансових механізмах та ролі державно-приватного партнерства (ДПП). Світові й європейські дослідження показують, що моделі фінансування (бевериджівська, бісмарківська, змішані) по-різному впливають на доступність і якість послуг, при цьому важливим є не сама "модель", а інституційна реалізація: механізми закупівлі, стимулювання первинної ланки, системи оплати за результат і контроль витрат [6]. Останні аналітичні матеріали щодо реформування фінансування в Україні акцентують увагу на потребі переходу від дефіцитного фінансування стаціонарної допомоги до підсилення первинної та амбулаторної ланки, оптимізації механізмів закупівель і більш ефективного використання місцевих бюджетів [7].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Наукове завдання дослідження полягає у систематизації міжнародного досвіду управління галуззю охорони здоров'я, визначенні ключових чинників ефективності різних моделей і можливостей їх адаптації до українського контексту. Практичне завдання — у розробленні рекомендацій щодо вдосконалення системи державного управління охороною здоров'я України в умовах євроінтеграційних процесів, цифровізації та післявоєнного відновлення країни.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Управління охороною здоров'я є складною, багаторівневою системою, що охоплює сукупність організаційних, інституційних, фінансових та соціально-економічних механізмів, спрямованих на досягнення стратегічної мети — забезпечення населення якісними, ефективними й доступними медичними послугами. У широкому розумінні ця система є не лише складовою соціальної політики держави, а й одним із ключових факторів національної безпеки, соціальної стабільності та сталого розвитку суспільства. Теоретико-методологічні засади управління охороною здоров'я ґрунтуються на міждисциплінарному поєднанні економічних, правових, соціологічних, управлінських та медичних підходів, що визначають структуру, функції та методи регулювання у цій сфері [2].

Класичні теорії державного управління трактують систему охорони здоров'я як соціальний інститут, який має забезпечувати суспільне благо — здоров'я нації. У цьому контексті важливою є концепція "good governance", запропонована Світовим банком і ВООЗ, що базується на принципах прозорості, підзвітності, ефективності, участі громадян і орієнтації на результат. Саме ці принципи виступають теоретичною основою сучасних реформ систем охорони здоров'я у більшості країн світу, включно з Україною.

Методологічно управління системою охорони здоров'я передбачає використання системного та процесного підходів, які дозволяють розглядати її як динамічну структуру, що функціонує у взаємозв'язку з іншими секторами економіки. Системний підхід орієнтований на інтеграцію всіх елементів — від державного регулюван-

ня до діяльності медичних закладів і кадрової політики. Процесний підхід, у свою чергу, акцентує увагу на управлінському циклі — плануванні, реалізації, моніторингу й оцінюванні ефективності програм і політик у сфері охорони здоров'я [4].

Важливим теоретичним підґрунтям виступає також концепція сталого розвитку систем охорони здоров'я (sustainable health systems), яка передбачає баланс між трьома складовими: фінансовою стійкістю, соціальною справедливістю та ефективністю використання ресурсів. Сучасні дослідження підтверджують, що саме збалансованість цих елементів визначає довгострокову життєздатність системи та рівень довіри громадян до неї.

За класифікацією Всесвітньої організації охорони здоров'я, у світі сформувалися три основні типи управлінських моделей: бевериджівська, бісмарківська та змішана (приватно-страхова) [6].

Бевериджівська модель, яка домінує у Великій Британії, Італії, Іспанії, Скандинавських країнах, ґрунтується на принципі державного фінансування охорони здоров'я з податкових надходжень. Усі громадяни мають гарантований доступ до базових медичних послуг, що надаються переважно державними або муніципальними медичними установами. Основними перевагами цієї моделі є соціальна справедливість і високий рівень охоплення населення, тоді як головним викликом залишається обмеження ресурсів, черги та перевантаження системи через безоплатність послуг.

Бісмарківська модель, реалізована у Німеччині, Франції, Нідерландах та низці інших країн континентальної Європи, базується на обов'язковому медичному страхуванні, яке фінансується за рахунок внесків роботодавців і працівників. Страхові каси (фонди) виступають ключовими елементами системи, забезпечуючи фінансову стійкість і конкурентність між надавачами послуг. Ця модель сприяє підвищенню ефективності використання коштів і стимулює розвиток приватного сектору, але водночас вимагає високого рівня інституційної дисципліни та ефективного державного контролю.

Змішана (приватно-страхова) модель, характерна для США, Канади, Швейцарії, поєднує елементи державного регулювання й приватного фінансування. У таких системах держава гарантує мінімальний рівень медичних послуг для вразливих груп населення, тоді як більшість послуг забезпечується через приватне страхування. Конкуренція між страховими компаніями та постачальниками послуг стимулює підвищення якості медичного обслуговування, розвиток інновацій та ефективність використання ресурсів, однак може призводити до соціальної нерівності у доступі до медичної допомоги [7].

У сучасній науковій літературі дедалі більше уваги приділяється гібридним моделям управління, що поєднують риси кількох класичних систем. Наприклад, країни Центральної та Східної Європи, зокрема Польща, Чехія, Угорщина, успішно адаптували елементи бісмарківської моделі до умов перехідної економіки, розвиваючи при цьому систему державних гарантій і підтримки соціально вразливих груп.

Управління охороною здоров'я також охоплює методологію стратегічного планування, оцінювання ефек-

тивності політик, управління людськими ресурсами, управління ризиками та кризовими ситуаціями. У цьому контексті важливим є підхід ВООЗ до health system governance, який визначає управління як процес координації діяльності різних акторів — держави, місцевих органів влади, громадських організацій, приватного сектору — задля досягнення спільних цілей у сфері здоров'я.

Особливу роль у сучасному управлінні відіграє цифровізація системи охорони здоров'я, що змінює саму методологію прийняття рішень, забезпечує підвищення прозорості, обґрунтованості та швидкості управлінських процесів. Розвиток електронних систем (eHealth, telemedicine, big data у медицині) створює нові можливості для моніторингу стану здоров'я населення, прогнозування ризиків та оптимізації витрат.

Таким чином, теоретико-методологічні основи управління охороною здоров'я охоплюють широкий спектр підходів — від класичних моделей фінансування до сучасних цифрових і партнерських механізмів. Їхнє узагальнення дозволяє сформулювати концептуальну основу для побудови ефективної національної системи управління охороною здоров'я в Україні, яка поєднуватиме принципи соціальної справедливості, економічної доцільності та стратегічної стійкості.

Управління галуззю охорони здоров'я у розвинених країнах світу характеризується різноманітністю моделей, які формуються під впливом історичних, соціально-економічних, політичних і культурних чинників. Вивчення зарубіжного досвіду дає можливість виявити ефективні інституційні механізми, інструменти фінансування та організації медичних послуг, що можуть бути адаптовані до українських реалій у процесі реформування галузі.

Європейський досвід. Європейські країни є прикладом збалансованого поєднання соціальної орієнтації та економічної ефективності в управлінні охороною здоров'я. Основна увага приділяється забезпеченню універсального доступу до медичних послуг незалежно від рівня доходу громадян. Так, у Німеччині функціонує розгалужена бісмарківська модель, що ґрунтується на діяльності понад 100 публічних страхових фондів (sickness funds). Ці фонди фінансуються за рахунок обов'язкових внесків роботодавців та працівників, забезпечуючи при цьому конкурентність між страховими організаціями та прозорість у розподілі коштів. Така система дозволяє підтримувати високу якість медичних послуг, стабільність фінансування та підзвітність медичних закладів.

У Швеції, Данії та Фінляндії діє децентралізована модель управління, де основна відповідальність за організацію медичних послуг покладена на муніципалітети та регіони. Це дає змогу гнучко реагувати на локальні потреби населення, підвищувати ефективність використання ресурсів і розвивати систему громадського контролю за якістю послуг. Особливої уваги заслуговує досвід Швеції, де органи місцевого самоврядування володіють автономією у прийнятті управлінських рішень, а фінансування здійснюється переважно з місцевих податків [8].

Важливим трендом сучасної європейської моделі є цифровізація управління системою охорони здоров'я.

Скандинавські країни демонструють лідерство у впровадженні електронних медичних карток, телемедичних платформ і систем дистанційного моніторингу стану здоров'я пацієнтів. Це сприяє зниженню адміністративних витрат, підвищенню ефективності діагностики та лікування, а також посиленню довіри громадян до медичних установ.

Крім того, у країнах ЄС значна увага приділяється розвитку профілактичної медицини та здорового способу життя, що є невід'ємною складовою державної політики. Наприклад, у Нідерландах та Франції діють національні програми з попередження серцево-судинних захворювань, ожиріння та психічних розладів, які фінансуються спільно державою та страховими фондами [8].

Американська та канадська моделі. Система охорони здоров'я США базується на ринкових принципах і характеризується високим рівнем приватизації. Вона забезпечує широкий вибір постачальників послуг і стимулює інноваційність у галузі, проте водночас спричиняє нерівність у доступі до медичної допомоги. Основними інструментами державного втручання є програми Medicare та Medicaid, що надають безоплатні або частково оплачувані послуги особам похилого віку, людям з інвалідністю та малозабезпеченим верствам населення.

Попри недоліки, американська модель є прикладом ефективного використання публічно-приватних партнерств у модернізації інфраструктури та розвитку інноваційних медичних технологій. Значна частина клінічних досліджень, фармацевтичних розробок і цифрових медичних рішень реалізується за участю приватного капіталу [9].

Канада, навпаки, дотримується принципів державної універсальності у межах програми Medicare, що гарантує кожному громадянину безоплатний доступ до базових медичних послуг. Фінансування здійснюється з федерального та провінційних бюджетів, а система управління базується на координації між різними рівнями влади. Водночас у Канаді активно розвиваються партнерські форми управління, коли держава співпрацює з приватними клініками, університетами та благодійними фондами з метою розширення спектра послуг і підвищення їхньої якості [9].

Азійський досвід. Азійські країни, зокрема Японія, Південна Корея та Сінгапур, демонструють приклади інноваційного та технологічно орієнтованого управління охороною здоров'я. У Японії система фінансується за принципом загального страхування, яке охоплює практично все населення. Держава приділяє значну увагу розвитку профілактичної медицини, ранній діагностиці та формуванню культури здорового способу життя.

У Південній Кореї впроваджено інтегровану систему цифрового управління охороною здоров'я, що включає національні бази даних пацієнтів, штучний інтелект у діагностиці та автоматизовані системи контролю за якістю послуг. Такий підхід сприяє підвищенню прозорості, ефективності використання коштів та довірі населення до медичних інституцій.

Сінгапур є прикладом змішаної моделі, яка поєднує державне регулювання та індивідуальну відпові-

дальність громадян за власне здоров'я. Основою є система медичних ощадних рахунків (Medisave), що дозволяє громадянам накопичувати кошти для оплати медичних послуг [10].

Таким чином, аналіз зарубіжного досвіду свідчить, що ефективне управління системою охорони здоров'я передбачає баланс між державним контролем і ринковими механізмами, активне залучення цифрових технологій, профілактичну орієнтацію та соціальну справедливість. Для України особливо актуальним є вивчення саме європейських і азійських практик, які забезпечують стійкість і результативність медичних систем навіть у кризових умовах.

Модернізація системи охорони здоров'я України в умовах воєнних та післявоєнних викликів потребує комплексного підходу, який поєднує державне стратегічне управління, децентралізацію, цифровізацію та розвиток державно-приватного партнерства. Зарубіжний досвід провідних країн світу є не лише джерелом ефективних інституційних моделей, а й практичним орієнтиром для удосконалення національної системи управління галузю.

Одним із ключових напрямів є формування сталого механізму фінансування, який забезпечує справедливий розподіл ресурсів між державою, місцевими громадами та приватним сектором. На прикладі Німеччини та Франції доцільним є розвиток моделі обов'язкового медичного страхування, що сприятиме підвищенню фінансової стабільності системи та розширенню доступу населення до якісних медичних послуг. Для України це означає необхідність поступового впровадження страхової медицини з урахуванням соціальних гарантій для вразливих груп населення.

Водночас доцільно адаптувати скандинавський досвід децентралізованого управління, який передбачає розширення повноважень місцевих органів влади у плануванні, фінансуванні та контролі за діяльністю медичних закладів. Такий підхід дозволить ефективніше враховувати специфіку територіальних громад, раціональніше розподіляти ресурси та забезпечити оперативне реагування на потреби пацієнтів.

Перспективним напрямом є впровадження цифрових технологій у сфері управління охороною здоров'я, що підтверджується досвідом Естонії, Швеції та Південної Кореї. Для України це означає необхідність розвитку національної електронної системи охорони здоров'я (eHealth), удосконалення обліку медичних послуг, створення єдиної бази медичних даних та забезпечення кібербезпеки персональної інформації. Використання штучного інтелекту, аналітики великих даних і телемедицини сприятиме підвищенню якості діагностики, зниженню витрат і зміцненню довіри громадян до системи.

Важливим чинником сталого розвитку галузі є підвищення кадрового потенціалу. Успішний досвід Канади та Великої Британії доводить ефективність програм безперервного професійного розвитку, системи атестації та мотивації медичних працівників, орієнтованої не лише на матеріальне заохочення, а й на професійне зростання. В українських умовах доцільно запровадити національну програму розвитку людського капіталу у сфері охорони здоров'я, що передбачає створення регіональ-

них центрів підготовки кадрів, розширення міжнародних освітніх обмінів і стимулювання молодих спеціалістів до роботи у сільських громадах.

Особливої уваги потребує розвиток профілактичної та громадської медицини, що є пріоритетом у Японії та скандинавських країнах. Для України стратегічним завданням є формування державної політики, орієнтованої на попередження захворювань, зміцнення здоров'я населення та популяризацію здорового способу життя через освітні та медіа-кампанії. Це дозволить зменшити навантаження на систему охорони здоров'я та оптимізувати витрати на лікування.

Крім того, ефективність зарубіжних моделей свідчить про важливість державно-приватного партнерства (ДПП) як інструменту залучення інвестицій у медичну інфраструктуру. У США та Сінгапурі реалізовано низку успішних проєктів модернізації лікарень, розробки інноваційних медичних технологій та будівництва реабілітаційних центрів на умовах партнерства між державою та бізнесом. Для України застосування такого механізму може стати основою для розширення мережі сучасних клінік, лабораторій та цифрових медичних сервісів, зокрема в умовах післявоєнного відновлення.

Важливо також інтегрувати європейські стандарти управління якістю медичних послуг, включно з акредитацією закладів, системами незалежного моніторингу та участю пацієнтів у процесі оцінювання. Це сприятиме підвищенню прозорості, зниженню рівня корупційних ризиків і посиленню підзвітності медичних установ.

Отже, адаптація зарубіжного досвіду має спиратися на системний, комплексний підхід, який передбачає одночасне реформування фінансової, організаційної, кадрової та технологічної складових управління охороною здоров'я. Впровадження найкращих міжнародних практик дасть змогу Україні створити конкурентоспроможну, ефективну й соціально орієнтовану модель медичної системи, здатну забезпечити високу якість життя населення та стати фундаментом національної безпеки й сталого розвитку держави.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Зарубіжний досвід свідчить, що ефективне управління галуззю охорони здоров'я можливе лише за умов збалансованого поєднання державного регулювання, фінансової відповідальності громадян та стимулювання інновацій. Для України ключовими завданнями залишаються формування системи обов'язкового медичного страхування, розвиток електронного урядування у сфері охорони здоров'я, підвищення прозорості фінансування та забезпечення гідних умов праці медичного персоналу.

Адаптація кращих міжнародних практик дозволить створити сталий, ефективний і соціально орієнтований механізм управління медичною сферою, що стане основою для побудови сучасної європейської системи охорони здоров'я в Україні.

Література:

1. Радиш Я. Єдиний медичний простір України — нова парадигма розвитку національної системи охоро-

ни здоров'я. Єдиний медичний простір України: правовий вимір: монографія. Харків: Право, 2022, 672 с. С. 24—32.

2. Костюк В.С. Реформування охорони здоров'я в Україні в умовах європейської орієнтації. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2017. № 24 (2). С. 40. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_24%282%29__11 (дата звернення: 20 жовтня 2025 р.).

3. OECD, Health at a Glance 2023: OECD Indicators, OECD Publishing, Paris, 2023. <https://doi.org/10.1787/7a7afb35-en>.

4. Соколенко Я.В., Харченко Ю.П. Основні аспекти розвитку механізмів публічного управління в умовах реформування системи охорони здоров'я України. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування. 2024. № 12. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-02-05>.

5. Князевич В.М. Публічна служба у сфері охорони здоров'я в Україні та світі: нормативно-правовий аспект. Інвестиції: практика та досвід. 2017. № 14. С. 23—28.

6. Грицько О.М., Пеканець С.Р. Моделі та тенденції розвитку ДПП в охороні здоров'я. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2022. Том 33 (72). № 3. С. 46—53.

7. Лопаткіна О. Політика публічного управління у сфері охорони здоров'я в умовах воєнного стану. Публічне управління і політика. 2024. № 2. С. 21—28.

8. Клименко О.Ю. Залучення досвіду відкритих та закритих моделей управління у підвищенні стійкості сфери охорони здоров'я України до викликів війни. Вчені записки Таврійського національного університету імені В.І. Вернадського. 2024. Том 35 (74). № 5. С. 16—21. URL: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/5_2024/5.pdf (дата звернення 10 жовтня 2025 р.).

9. Шипов Ю. Зарубіжний досвід публічного управління щодо надання медико-соціальних послуг: імплементація в українське середовище. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 71. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-116>.

10. Камінська Т. Уроки зарубіжних країн для реформування охорони здоров'я в Україні. Економічна теорія та право. 2015. № 1(20). URL: <http://econtlaw.nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/11/%E2%84%96-1-38-50.pdf> (дата звернення: 25 жовтня 2025 р.).

References:

1. Radysh, Ya. (2022), "Unified Medical Space of Ukraine — a New Paradigm for the Development of the National Health System", *Yedynyj medychnyj prostir Ukrainy: pravoviy vymir* [Unified Medical Space of Ukraine: Legal Dimension], Pravo, Kharkiv, Ukraine, Pp. 24—32.

2. Kostyuk, V.S. (2017), "Healthcare reform in Ukraine under European orientation", *Scientific Bulletin of the International Humanitarian University. Series: Economics and Management*, Vol. 24 (2), pp. 40, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvmgu_eim_2017_24%282%29__11 (Accessed 20 October 2025).

3. OECD (2023), *Health at a Glance 2023: OECD Indicators*, OECD Publishing, Paris. <https://doi.org/10.1787/7a7afb35-en>.

4. Sokolenko, Ya.V., and Kharchenko, Yu.P. (2024), "Key aspects of the development of public administration mechanisms under the reform of Ukraine's healthcare system", *Problems of Modern Transformations. Series: Law, Public Administration and Governance*, Vol. 12. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-02-05>.

5. Knyazevich, V.M. (2017), "Public service in the field of health care in Ukraine and the world: regulatory and legal aspects", *Investments: practice and experience*, Vol. 14, pp. 23—28.

6. Hrytsko, O.M., and Pekanets, S.R. (2022), "Models and trends in the development of PPP in health care", *Scientific notes of the V.I. Vernadsky TNU. Series: Public management and administration*, Vol. 33 (72), no. 3, pp. 46—53.

7. Lopatkina, O. (2024), "Public administration policy in healthcare under martial law conditions", *Public Administration and Policy*, Vol. 2, pp. 21—28.

8. Klymenko, O.Yu. (2024), "Involving the experience of open and closed management models in increasing the resilience of the healthcare sector of Ukraine to the challenges of war", *Scientific Notes of the V.I. Vernadsky Tavrichesky National University*, Vol. 35 (74), no. 5, pp. 16—21. available at: https://www.pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2024/5_2024/5.pdf (Accessed 10 October 2025).

9. Shipov, Yu. (2025), "International experience of public administration in providing medical and social services: Implementation in the Ukrainian context", *Economics and Society*, Vol. 71, pp. 116. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-116>.

10. Kaminska, T. (2015), "Lessons from foreign countries for healthcare reform in Ukraine", *Economic Theory and Law*, Vol. 1(20), available at: <http://econtlaw.nlu.edu.ua/wp-content/uploads/2015/11/%E2%84%96-1-38-50.pdf> (Accessed 25 October 2025).

Стаття надійшла до редакції 26.10.2025 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 321.015

Ю. М. Мануйлов,
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування,
Університет Григорія Сковороди в Переяславі
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-6760-8659>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.21.319

ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ БАГАТОРІВНЕВОГО ВРЯДУВАННЯ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

Yu. Manuilov,
Postgraduate student of the Department of Public Administration and Management,
Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

FEATURES OF THE IMPLEMENTATION OF MULTI-LEVEL GOVERNANCE IN THE SPHERE OF SOCIAL AND ECONOMIC DEVELOPMENT OF REGIONS OF UKRAINE

У статті аналізується концепція багаторівневого врядування у сфері соціально-економічного розвитку регіонів України, її впровадження у систему публічного управління, сучасні тенденції реалізації, зокрема у європейському просторі. З'ясовано співвідношення багаторівневого врядування до мережевого управління (governance) як форми публічного управління, яка ґрунтується на взаємодії та координації між різними суб'єктами (державними, приватними, громадськими), що функціонують у межах нелінійної, децентралізованої системи. Проаналізовано різноманітні форми реалізації мережевого підходу до управління. Відповідно до Державної стратегії регіонального розвитку України на 2021—2027 роки та з залученням мережевого підходу обґрунтовано досягнення стратегічної мети державної регіональної політики, яка забезпечується через реалізацію трьох ключових цілей, однією з яких є формування ефективної системи багаторівневого врядування — основи інтеграційної та регіональної політики Європейського Союзу. З'ясовано, що в Україні активно розвивається напрям розумне врядування в межах реформ децентралізації та цифрової трансформації державного управління як сучасна концепція управління, яка базується на використанні цифрових технологій, відкритих даних і взаємодії між владою, бізнесом та громадянами. Проаналізовано європейські тенденції, зокрема ухвалені Комітетом регіонів ЄС з 2014 році, в яких багаторівневе врядування розглядається як скоординована діяльність Європейського Союзу, держав-членів, а також місцевих і регіональних органів влади, заснована на принципах партнерства та спрямована на формування і реалізацію політики ЄС. Проаналізовано програмні продукти ЄС, зокрема програми ЄС, що фінансують проекти у таких сферах, як освіта, охорона навколишнього середовища, соціальні послуги, культура.

The article analyzes the concept of multi-level governance in the field of socio-economic development of the regions of Ukraine, its implementation in the public administration system, modern trends in implementation, in particular in the European space. The article clarifies the correspondence of multi-level governance with the use of network governance as a form of public administration, which is based on interaction and coordination between various entities (public, private, public) functioning within a non-linear, decentralized system. Various forms of implementing the network approach to governance are analyzed. In accordance with the State Strategy for Regional Development of Ukraine for 2021—2027 and with the involvement of the network approach, the achievement of the strategic goal of the state regional policy is substantiated, which is ensured through the implementation of three key goals, one of which is the formation of an effective multi-level governance system — the basis of the integration and regional policy of the European Union. It has been established that in Ukraine, within the framework of decentralization reforms and digital transformation of public administration, the direction of smart governance is actively developing as a modern management concept, which is based on the use of digital technologies, open data and interaction between government, business and citizens. This article analyzes European trends, in particular those adopted by the EU Committee of the Regions since 2014, which view multilevel governance as coordinated action by the European Union, Member States, and local and regional authorities, based on partnership principles and aimed at shaping and implementing EU policy. EU program products are analyzed, in particular EU programs funding projects in areas such as education, environmental

protection, social services, and culture. It has been established that scholars often consider multi-level governance synonymous with the network approach. The network approach is particularly relevant in Ukraine in the context of decentralization, post-war reconstruction, regional planning, and integration into the European governance environment. A prerequisite for its effectiveness is the development of trust institutions, a strengthened culture of partnership, and increased capacity of regional development institutions. Contemporary elements of the network approach's application in Ukraine include: the activities of Regional Development Agencies (RDAs) as a tool for intersectoral interaction in development planning; community development strategies involving businesses, NGOs, and residents; international technical assistance programs (U-LEAD, DOBRE) utilizing a multi-level governance approach and the digitalization of public services as an element of a new public administration model.

Ключові слова: публічне управління, регіональне управління, територіальна громада, місцеві органи влади, регіон, соціально-економічний розвиток.

Key words: public administration, regional administration, territorial community, local authorities, region, socio-economic development.

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

На сьогодні актуальним є застосування механізмів мережевого та інтегрального підходів до публічного управління, зокрема у сфері соціально-економічного розвитку регіонів. Проблематика знаходиться здебільшого у інституційному забезпеченні, координації між рівнями влади, контролю та моніторингу ефективності. Одним з пріоритетів управління є узгодження дій між центральною, регіональною та місцевою владою, що веде до розвитку спільних зусиль, інтегрованих в управління. Тому на сьогодні активного обґрунтування здобуває теорія багаторівневого врядування, яка є визначальною для формування інтеграційної та регіональної політики.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Серед перших дослідників, які запропонували концепцію багаторівневого врядування (англ. — multi-level governance, MLG) на початку 1990-х років, були Г. Маркс [1] та Л. Хуг. Г. Маркс уперше сформулював ідею про те, що влада у Європейському Союзі розподіляється не лише між національним та наднаціональним рівнями, а й залучає регіональні та місцеві рівні — тобто формується система взаємопов'язаних рівнів управління, а не ієрархічна модель. Модель MLG передбачає відхід від централізованої, ієрархічної системи державного управління (government) на користь концепції врядування (governance), що базується на взаємодії між державними інституціями, бізнесом і громадянським суспільством. Цей підхід ґрунтується на міжсекторальному партнерстві та поліцентричному процесі ухвалення рішень із залученням кількох рівнів влади. Поняття "врядування" (governance) є значно ширшим за традиційне "управління" (government), оскільки охоплює не лише внутрішні відносини в системі публічної влади, а й взаємодію з інституціями громадянського суспільства. Такий підхід спрямований на досягнення ефективної керівності та стійкості соціальних процесів. В умовах сучасного врядування вертикальні ієрархічні механізми доповнюються горизонтальними, мережевими формами координації між владою, громадськістю та іншими недержавними акторами. Мережеве управління (governance) — це форма публічного управління, яка ґрунтується на взаємодії

та координації між різними суб'єктами (державними, приватними, громадськими), що функціонують у межах нелінійної, децентралізованої системи. Дослідники запропонували різноманітні форми реалізації мережевого підходу до управління, зокрема R. Rhodes [2] обґрунтував концепцію "нового управління через мережі" (new governance), J. Pierre та B. Guy Peters [3] визначили governance як альтернативу government, що базується на співпраці, M. Bevir та R.A.W. Rhodes [4] визначали врядування як результат взаємодії інститутів і структур, M. Castells [5] розвинув теорію "мережевого суспільства", E. Sorensen та J. Torfing обґрунтували концепцію інтерактивного управління (interactive governance).

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є аналіз багаторівневого врядування у сфері соціально-економічного розвитку регіонів України та виокремлення особливостей його реалізації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Механізми реалізації багаторівневого врядування потребують на сьогодні не лише технічного розподілу повноважень між рівнями влади в межах публічної адміністрації. Оскільки MLG передбачає широке залучення до процесу прийняття рішень представників недержавного сектору — громадських організацій, бізнесу, профспілок, експертної спільноти, органів самоорганізації населення та активістів, постає проблематика їх статусу, компетенції та механізмів управління. В. Малиновський зазначив, що основна ідея MLG полягає у тому, що складна система управління функціонує не лише через адміністративні важелі, а й завдяки таким неієрархічним інструментам взаємодії як громадські обговорення, консультації, переговори, досягнення консенсусу та робота в регуляторних мережах [6]. Цей підхід закріплений у Хартії багаторівневого врядування в Європі (Charter for Multi-level Governance in Europe) [7], ухваленій Комітетом регіонів ЄС у 2014 році. У документі багаторівневе врядування розглядається як скоординована діяльність Європейського Союзу, держав-членів, а також місцевих і регіональних органів влади, заснована на принципах партнерства та спрямована на формування і реалізацію політики ЄС. Окремо підкреслюється важливість участі недержавних суб'єктів — бізнесу, громадських інституцій і громадян — у регіональній політиці.

Світовий досвід вказує на такі ефективні тенденції застосування багаторівневого врядування у сфері розвитку регіонів як:

- посилення ролі агенцій регіонального розвитку як координаторів між рівнями управління;
- впровадження принципів "smart governance" — цифровізація управління розвитком регіонів;
- розвиток "bottom-up" підходу (ініціатива знизу), коли громади самі формують пріоритети;
- залучення інструментів ЄС (наприклад, програма політики згуртованості (англ. — Cohesion Policy) для зміцнення багаторівневої співпраці.

В Україні відповідно до Державної стратегії регіонального розвитку України на 2021—2027 роки, досягнення стратегічної мети державної регіональної політики забезпечується через реалізацію трьох ключових цілей, однією з яких є формування ефективної системи багаторівневого врядування — основи інтеграційної та регіональної політики Європейського Союзу. Проаналізуємо сутність показників моніторингу досягнення цілей Державної стратегії регіонального розвитку на 2021—2027 роки в контексті побудови ефективної системи багаторівневого врядування. Отже, для досягнення Стратегічної цілі "Розбудова ефективного багаторівневого врядування", визначена така ціль 1 як "Розвиток інституційної спроможності органів публічної влади з урахування кращих практик ЄС". Для її досягнення пропонуються такі напрями з відповідними показниками моніторингу:

Напрямок "Інструменти планування та підзвітності у регіональній політиці":

- показник — частка територіальних громад, які мають затверджені документи стратегічного планування державної регіональної політики (відповідно до Закону України "Про засади державної регіональної політики").

Напрямок "Розбудова потенціалу суб'єктів державної регіональної політики":

- показник — частка фінансування діяльності агенцій регіонального розвитку з місцевих бюджетів у загальному обсязі фінансування;
- показник — частка фінансування діяльності агенцій регіонального розвитку з інших джерел у загальному обсязі фінансування.

Друга визначена оперативна ціль — розвиток різних форм співробітництва та ефективне управління публічними інвестиціями:

Напрямок "Розвиток співробітництва на регіональному рівні"

- показник — кількість територіальних громад, які мають діючі договори про співробітництво територіальних громад (відповідно до Закону України "Про співробітництво територіальних громад");
- показник — обсяг коштів державного фонду регіонального розвитку.

З метою контролю якості проводиться моніторинг реалізації Державної стратегії регіонального розвитку за 2021–2023 роки [8]. Швидка інтегрована оцінка бюджетних програм виявляє, як програми включають цілі сталого розвитку до 2030 року, наскільки наявний фінансовий ресурс відповідає поставленим завданням. Основними пріоритетами регіонального розвитку на період до 2027 року є:

- розвиток інституційної спроможності органів місцевого самоврядування на регіональному та місцевому рівні у сфері стратегічного планування, проектного менеджменту, цифровізації, протидії корупції;
- розвиток людського капіталу, відновлення підприємницької діяльності та зростання економіки на основі внутрішнього потенціалу територій та регіональних смарт-спеціалізацій;

розвиток багаторівневого врядування, наближення системи управління регіональним розвитком до процедур та кращих практик ЄС;

- залучення громадян до прийняття рішень на державному, регіональному та місцевому рівні;
- розбудова партнерств, розвиток міжмуніципального, міжрегіонального та транскордонного співробітництва;
- сприяння економічному розвитку регіонів шляхом залучення інвестицій для реалізації інноваційних проектів;
- відновлення та розвиток системи надання соціальних послуг на регіональному та місцевому рівні.

Інституційне забезпечення багаторівневого врядування здебільшого представлений органами публічної влади. Органами, що забезпечують реалізацію стратегії регіонального розвитку є: обласні, районні, Київська та Севастопольська міські (військові, військово-цивільні) держадміністрації; військові (військово-цивільні) адміністрації населених пунктів; міські, селищні, сільські ради.

В Україні активно розвивається в межах реформ децентралізації та цифрової трансформації державного управління напрям розумне врядування (англ. — Smart governance) — це сучасна концепція управління, яка базується на використанні цифрових технологій, відкритих даних і взаємодії між владою, бізнесом та громадянами. Метою розумного врядування є наміри зробити процес управління ефективним, прозорим, інноваційним і орієнтованим на громадянина. Основними принципами smart governance на сьогодні, враховуючи світовий досвід, є:

1. Цифровізація управлінських процесів — переведення процедур планування, моніторингу та надання послуг у цифровий формат.
2. Відкритість і прозорість — використання відкритих даних для громадського контролю за діями влади.
3. Участь громадян (e-participation) — можливість для мешканців регіонів брати участь в ухваленні рішень через онлайн-платформи.
4. Інтеграція даних — об'єднання баз даних різних рівнів влади для прийняття рішень на основі аналітики (data-driven policy).
5. Міжрівнева взаємодія — обмін інформацією між державними, регіональними та місцевими органами через спільні цифрові системи.
6. Інноваційність та адаптивність — використання штучного інтелекту, геоінформаційних систем (ГІС), аналітичних панелей тощо.

Україна активно використовує принципи smart governance в системі публічного управління, на сьогодні основними інструментами впровадження smart governance є:

- портал "Дія" та "Дія.Цифрова громада", який надає громадам можливість цифрового документообігу, електронних петицій, опитувань, управління майном, електронних сервісів для громадян;
- регіональні геоінформаційні системи (ГІС) — використовуються для управління територіями, землею, інфраструктурними об'єктами;
- системи моніторингу стратегій розвитку — онлайн-платформи, що відстежують реалізацію регіональних стратегій (наприклад, SMART Region у Вінницькій області);
- цифрові інструменти для моніторингу витрат місцевих бюджетів;
- портали відкритих даних (data.gov.ua) — забезпечують доступ до статистики, аналітики, звітності.

Програми ЄС фінансують проекти у таких сферах, як освіта, охорона навколишнього середовища, соціальні послуги, культура. Програма "U-LEAD з Європою" (Ukraine — Local Empowerment, Accountability and Development Programme) була започаткована у 2016 році для підтримки впровадження багаторівневого врядування, яке є про-

зорим, підзвітним та орієнтованим на потреби населення України. З 2020 року надаючи безпосередню підтримку органам місцевого самоврядування по всій Україні, "U-LEAD з Європою" забезпечила: участь понад 1 439 громад у більш ніж 30 000 заходах з розбудови спроможностей, розроблення 15 законодавчих актів, що підсилюють місцеве самоврядування. "U-LEAD з Європою" продовжить зосереджуватися на зміцненні місцевого самоврядування та забезпеченні стійкого відновлення на місцевому та регіональному рівнях у контексті цілей європейської інтеграції України. III фаза триватиме до кінця 2027 року з бюджетом у 62 млн євро, з яких ЄС надає 40 млн євро, Німеччина — 18 млн євро, а Данія — 4 млн євро [9]. Ці спільні зусилля спрямовані на підтримку поточних реформ в Україні шляхом зміцнення громад, посилення їхньої стійкості та подальшого просування децентралізації як частини загального ширшого євроінтеграційного курсу України. U-LEAD продовжить розбудову потенціалу громад через свою мережу з 24 регіональних офісів, допомагаючи органам самоврядування долати виклики воєнного часу та відновлюватися ефективніше, забезпечуючи навчання, консультації та розвиваючи потенціал громад. Особливу увагу буде приділено громадам з населенням до 50 000 осіб у питаннях енергетичної безпеки, продовольчої безпеки та фінансового управління, щоб підвищити їхню стійкість.

Деякі успішні проекти через політичні ситуації припинили свою діяльність. Так, програма USAID "Децентралізація приносить кращі результати та ефективність" (DOBRE) — це девятирічна програма, що виконувалася міжнародною організацією Глобал Ком'юнітіз (Global Communities) та фінансувалася Агентством США з міжнародного розвитку (USAID). Програма була спрямована на посилення місцевого самоврядування та створення кращих умов для розвитку ОТГ, підвищення рівня залученості громадян до прийняття рішень та забезпечення підзвітності та прозорості в громадському управлінні. До консорціуму виконавців програми DOBRE, на чолі з Global Communities, входили: Український кризовий медіа-центр, Social Boost, Фундація підтримки місцевої демократії (FSLD/FRDL), Малопольська школа державного управління при Краківському університеті економіки (MSAP/UEK), Національний Демократичний Інститут (NDI). Програма USAID DOBRE працювала в 7 цільових областях: Дніпропетровській, Івано-Франківській, Харківській, Херсонській, Кіровоградській, Миколаївській та Тернопільській [10]. Тому, міжнародні донори можуть активно впливати на соціально-економічний розвиток регіонів, та без належного стратегічного планування допомоги донорів така діяльність може мати точковий несистемний характер, та діяти більш фрагментарно.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВИДКІВ У ДАНОМУ НАПРЯМІ

З'ясовано, що багаторівневе врядування науковці часто синонімічно відносять до мережевого підходу. Мережевий підхід є особливо актуальним в Україні у контексті децентралізації, післявоєнного відновлення, регіонального планування, а також інтеграції у європейське управління середовище. Необхідною умовою його ефективності є розвиток інституцій довіри, зміцнення культури партнерства та підвищення спроможності інституцій регіонального розвитку. Сучасними елементами застосування мережевого підходу в Україні можна вважати: діяльність Агенцій регіонального розвитку (АРР) як інструменту міжсекторальної взаємодії у плануванні розвитку; стратегії розвитку громад — за участі бізнесу, НУО та жителів; програми міжнародної технічної допомоги (U-LEAD, DOBRE), що використовують підхід multi-level governance; цифровізацію публічних послуг як елемент нової моделі державного управління. Проблема розвитку багаторівневого врядування

у сфері соціально-економічного розвитку регіонів України є: слабка інституційна культура співпраці; недостатня довіра між стейкхолдерами; недосконала правова база для сталих партнерств.

Література:

1. Gary Marks (1993). Structural Policy and Multilevel Governance in the EC // A. Cafruny & G. Rosenthal (eds.), The State of the European Community: The Maastricht Debates and Beyond.
2. Rhodes, R. A. W. (1997). Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability. Open University Press.
3. Pierre, J., & Peters, B. G. (2000). Governance, Politics and the State. London: Macmillan. 231 p.
4. Rhodes, R. A. W. (1997). Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability. Open University Press.
5. Castells, M. (1996). The Rise of the Network Society. Blackwell.
6. Малиновський В.Я. Стан і перспективи розвитку багаторівневого врядування в Україні в контексті реалізації цілей Державної стратегії регіонального розвитку. Регіональна економіка. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-4-2> (дата звернення: 29.10.2025).
7. Charter for Multilevel Governance in Europe. 3 April, 2014. URL: <https://aer.eu/charter-for-multilevel-governance-in-europe/> (дата звернення: 30.10.2025).
8. Моніторинг регіонального розвитку. Офіційний веб-портал Мінрозвитку. URL: https://mtu.gov.ua/content/monitoring-regionalnogo-rozvitku.html?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 27.10.2025).
9. Програма "U-LEAD з Європою". URL: <https://www.u-lead.org.ua/#who-we-are> (дата звернення: 29.10.2025).
10. Інтерактивні матеріали Програми DOBRE. URL: <https://decentralization.uacrisis.org/> (дата звернення: 27.10.2025).

References:

1. Marks, G. (1993), Structural Policy and Multilevel Governance in the EC, The State of the European Community: The Maastricht Debates and Beyond.
 2. Rhodes, R. A. W. (1997), Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability, Open University Press, Philadelphia, US.
 3. Pierre, J., & Peters, B. G. (2000), Governance, Politics and the State, Macmillan, London, UK.
 4. Rhodes, R. A. W. (1997), Understanding Governance: Policy Networks, Governance, Reflexivity and Accountability, Open University Press, Philadelphia, US.
 5. Castells, M. (1996), The Rise of the Network Society, Blackwell, Hoboken, USA.
 6. Malynovs'kyj, V. Ya. (2024), "The state and prospects of the development of multi-level governance in Ukraine in the context of the implementation of the goals of the State strategy for regional development", Regional'na ekonomika. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-4-2>
 7. AER (2014), "Charter for Multilevel Governance in Europe", available at: <https://aer.eu/charter-for-multilevel-governance-in-europe/> (Accessed 30.10.2025).
 8. Ministry for Development of Communities and Territories of Ukraine (2025), "Regional Development Monitoring", available at: https://mtu.gov.ua/content/monitoring-regionalnogo-rozvitku.html?utm_source=chatgpt.com (Accessed 27.10.2025).
 9. U-LEAD with Europe (2025), available at: <https://www.u-lead.org.ua/#who-we-are> (Accessed 29.10.2025).
 10. Decentralization (2025), "Interactive materials of the DOBRE Program.", available at: <https://decentralization.uacrisis.org/> (Accessed 27.10.2025).
- Стаття надійшла до редакції 29.10.2025 р.