

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

ISSN 2306-6814



9 772306 681405

Науково-практичний журнал

№ 24 грудень 2025

Головний редактор:

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

Заступники головного редактора:

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

Відповідальні секретарі:

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

Члени редакційної колегії:

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

ІНВЕСТИЦІЇ:

ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 24 грудень 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 16.12.25 р.
Підписано до друку 16.12.25 р.

Формат 60x84 1/8, Ум. друк. арк. 61.4.

Наклад — 1000 прим.

Папір крейдований, друк офсетний.

Замовлення № 1612/2.

Віддруковано у ТОВ «ДКС Центр»

м. Київ, пров. Куренівський, 17

Тел. (044) 537-14-34

© ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД, 2025

РОЗМІЩЕННЯ СТАТТІ

1. Вимоги щодо змісту наукової статті.

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

2. Вимоги щодо оформлення наукової статті.

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

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

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

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

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

3. Технічні вимоги до статті.

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

4. Матеріали, які потрібно подати до редакції.

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

Матеріали надсилати на електронну адресу economy_2008@ukr.net

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

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 24 грудень 2025 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Пархоменко Н. О.

Цифрові драйвери економічної безпеки підприємницької діяльності у стратегічному розвитку міжнародного бізнесу 7

Марценюк Л. В., Дронь М. А, Удачина К. О.

Напрями мінімізації ризиків інвестиційної діяльності фінансових установ 14

Свиноус І. В., Закрижевська І. В., Присяжнюк Н. М., Федорук Ю. В., Федорук Н. М.

Еколого-економічний потенціал блокчейн-технологій у сталому агровиробництві 21

Семак Б. Б., Бойчук І. В.

Оцінка впливу цифрових технологій та Інтернету в цілому на формування реклами та ведення PR діяльності в системі удосконалення маркетингових відносин 27

Єрмакова О. А., Шершун О. М.

Методологічний підхід до аналізу інвестиційно-інноваційної безпеки регіонів 32

Зелінська О. В., Прямухіна Н. В.

Комунікаційні аспекти управління ефективністю інтернет-реклами на основі інтелектуального аналізу даних 38

Яценко Л. О., Коваленко О. В., Бокій О. В.

Удосконалення методичного інструментарію щодо економічної діагностики цінових тенденцій на продовольчому ринку в кризових умовах 44

Бобиль В. В., Лоскутова Г. А.

Ризики та економічна безпека підприємств у процесі відновлення України 52

Соболев В. М., Хорошев М. І.

Цифровізація соціального захисту населення: сучасні глобальні виклики та ризики 58

Кібальник Л. О., Кравченко О. О., Кушніренко Д. О.

Роль стратегічного HR-менеджменту у забезпеченні стійкості бізнесу в кризових умовах 67

Ігнатенко М. М., Леваєва Л. Ю., Білоусов Є. Ю., Ткаченко Ю. О.

Удосконалення структури механізму здійснення корпоративної соціальної відповідальності аграрних підприємств 75

Меліхова Т. О., Меліхов Є. В., Хилько В. А.

Удосконалення обліку та внутрішнього контролю нарахування заробітної плати в інтеграції з кадровим обліком підприємства 81

Скопченко Н. С., Безпалько О. В., Семенова Д. В.

Автоматизація процесу підбору персоналу за допомогою цифрових платформ 88

Гречко А. В., Солосіч О. С., Сінайко М. Д.

Глобальні тенденції розвитку циркулярної економіки у сфері торгівлі 95

Трушкіна Н. В., Юрченко О. А.

Цифрова компетентність як ключова складова системи підготовки маркетологів у контексті глобальних і національних викликів 101

Шевчук В. Р., Кріль Я. Я., Демків Х. С., Юрченко О. Б.

Консалтинг і аудит податкових аспектів звітності як взаємодоповнюючі елементи забезпечення фінансової прозорості 112

Дацишин М. Б., Дорош-Кізім М. М.

Цифрові маркетингові дослідження: Інвестиційний аспект і конкурентні переваги 121

Дюк О. М., Синиця С. М.

Технології на базі штучного інтелекту як інструмент маркетингової діяльності сучасного підприємства 126

Микитин О. З.

Експорт vs імпорт: можливості зростання та виклики для економіки 131

Кулініч Т. В.

Методичний підхід до регулювання тригерів сталого розвитку підприємства 140

Франчук Т. М., Тищенко Д. О., Десятко А. М., Заваженко А. О.

Фінансові інновації та IT безпека 146

Долгова Л. І., Іваненко В. І.

Роль сучасних маркетингових технологій у розвитку бізнесу 151

Богуш А. Г.

Економіка і якість життя: взаємодія задля стійкості та зростання 157

Бороденко Т. М., Гапонюк М. А.

Структурна трансформація глобальної фінансової архітектури під впливом конвергенції фінтех-інновацій 163

Винник Т. М., Тимків А. О., Рудан В. Я.

Монетарний вплив на регіональну інвестиційну політику: європейський досвід в умовах невизначеності 172

Перетятко Ю. М.

Моделі фінансування стартапу 181

Крутоус Т. П., Гринчук Т. П., Ільніцька Ю. Б.

Роль математичного моделювання, аналізу даних та IT-інфраструктури у формуванні цифрових двійників підприємств 187

Стояненко І. В., Кондратюк О. І., Адаменко В. В.

Витрати на НДДКР як індикатор інноваційного розвитку національної економіки 196

ІНВЕСТИЦІЇ: ПРАКТИКА ТА ДОСВІД

№ 24 грудень 2025 р.

У НОМЕРІ:

Економічна наука

Леонов О. О., Леонова Т. М., Кінаш С. Г.

Практичні аспекти забезпечення ефективності менеджменту у сфері логістики 204

Брецько Ю. Ю., Пігош В. А.

Міграційна криза України в контексті економічної безпеки 211

Петренко Д. О., Семенова Д. О.

Управління ризиками як стратегічна перевага підприємства 217

Тарасова К. І., Магдич Ю. О.

Маркетингові стратегії енергетичних підприємств у глобальній економіці:

роль інвестицій та оптимізації ланцюгів поставок 223

Джур О. Є., Очеретяний Б. Р.

Маркетингові стратегії Boeing у контексті глобальної конкуренції на аерокосмічному ринку 231

Острівський І. А., Стадник Г. В., В'юнник Д. А.

Зовнішньоекономічні стратегічні ризики публічно-приватного партнерства: аналіз та механізми мінімізації 239

Міньковська А. В., Бондаренко М. І.

Проблеми ідентифікації та класифікації основних засобів та шляхи їх подолання 246

Пушкарь І. В., Йожикова І. В.

GAP-аналіз як дієвий інструмент стратегічного аналізу цифрової та ESG трансформації

вітчизняних підприємств в умовах євроінтеграції 251

Клименко С. С.

Формування науково-методичних рекомендацій з антикризового управління сільськогосподарських підприємств 258

Король В. О.

Трекінг інституційних перетворень бізнес ландшафту у повоєнному відновленні національної економіки 266

Радчишин Т. П.

Стратегічні імперативи формування конкурентних переваг аграрних підприємств

у контексті трансформації глобальних продовольчих ринків 272

Державне управління

Романенко К. М., Романенко М. І.

Публічне управління дуальною освітою в ЄС та можливості адаптації в Україні: методологічний аспект 279

Приліпко С. М.

Методологічні підходи до формування стійкості територіальних громад та інструменти зміцнення

їх фінансової спроможності 284

Пасемко Г. П., Власенко Т. В.

Управління інтелектуальною власністю та науковими проектами в глобальній інноваційній економіці 290

Вавренюк С. А., Хмиров І. М., Черниш Р. А., Щіпець С. Д., Інієв А. Д.

Державне регулювання порядку проведення ідентифікації об'єктів підвищеної небезпеки в умовах воєнного стану 297

Тюріна Д. М., Карпек Н. М., Балабушкін К. С.

Нормативно-правові засади цифрової трансформації публічного управління в Україні 303

Щепанський Е. В., Курилюк Ю. А.

Механізми формування державної гендерної політики в умовах євроінтеграції 309

Дехтяренко Ю. Ф.

Механізми участі стейкхолдерів у процесі стратегічного та просторового планування розвитку

територіальної громади 315

Мирошниченко А. І., Трезубенко Г. П.

Взаємодія та співпраця суб'єктів публічного управління в процесі надання адміністративних послуг громадянам 322

Хитра О. В.

Особливості управління регіональним розвитком в умовах викликів воєнного стану

і перспектив повоєнного відновлення України 328

Сизон В. Г.

Державна фінансова підтримка програм, спрямованих на розвиток вітчизняного виробництва

у період воєнного стану 339

Пухкий В. М.

Напрями модернізації державної регіональної політики у контексті смарт-спеціалізації регіонів України 345

Нікулеско Д. С.

Механізми та суб'єкти забезпечення охорони навколишнього середовища 355

Ковтун Т. Ю.

Стимулювання державної фінансової підтримки бізнесу у зонах високого воєнного ризику

через формування просоціальних моделей поведінки 360

Матусова О. А.

Окремі аспекти визначення поняття громадських рад в системі інститутів громадянського суспільства 367

Сеїдова-Богословська Е. Г.

Моделювання визначення результативності цифровізації діяльності органів місцевого самоврядування 372

Нестерук А. А.

Стратегічне публічне управління розвитком сфери гостинності в умовах повоєнного відновлення України 376

INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 24 / 2025

CONTENTS:

Economy

Parkhomenko N.

DIGITAL DRIVERS OF ENTREPRENEURIAL ECONOMIC SECURITY IN STRATEGIC DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL BUSINESS 7

Martseniuk L., Dron M., Udachyna K.

DIRECTIONS FOR MINIMIZING INVESTMENT ACTIVITY RISKS OF FINANCIAL INSTITUTIONS 14

Svynous I., Zakryzhevskaya I., Prysiazhniuk N., Fedoruk Yu., Fedoruk N.

ECOLOGICAL AND ECONOMIC POTENTIAL OF BLOCKCHAIN TECHNOLOGIES IN SUSTAINABLE AGRICULTURAL PRODUCTION 21

Semak B., Boychuk I.

ASSESSMENT OF THE IMPACT OF DIGITAL TECHNOLOGIES AND THE INTERNET IN GENERAL ON THE FORMATION OF ADVERTISING AND CONDUCTING PR ACTIVITIES IN THE SYSTEM OF IMPROVING MARKETING RELATIONS 27

Iermakova O., Shershun O.

METHODOLOGICAL APPROACH TO THE ANALYSIS OF INVESTMENT AND INNOVATION SECURITY OF REGIONS 32

Zelinska O., Pryamukhina N.

COMMUNICATION ASPECTS OF MANAGING THE EFFICIENCY OF INTERNET ADVERTISING BASED ON INTELLECTUAL DATA ANALYSIS 38

Yashchenko L., Kovalenko O., Boki O.

IMPROVING METHODOLOGICAL TOOLS FOR ECONOMIC DIAGNOSTICS OF PRICE TRENDS IN THE FOOD MARKET IN CRISIS CONDITIONS 44

Bobyl V., Loskutova H.

ENTERPRISE RISKS AND ECONOMIC SECURITY IN THE CONTEXT OF UKRAINE'S POST-WAR RECOVERY 52

Soboliev V., Khoroshev M.

DIGITALIZATION OF SOCIAL PROTECTION: CONTEMPORARY GLOBAL CHALLENGES AND RISKS 58

Kibalnyk L., Kravchenko O., Kushnirenko D.

THE ROLE OF STRATEGIC HR MANAGEMENT IN ENSURING BUSINESS RESILIENCE IN CRISIS CONDITIONS 67

Ihnatenko M., Levieva L., Bilousov E., Tkachenko Yu.

IMPROVING THE STRUCTURE OF THE MECHANISM FOR IMPLEMENTING CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN AGRICULTURAL ENTERPRISES 75

Melikhova T., Melikhov Ye., Khylo V.

IMPROVING ACCOUNTING AND INTERNAL CONTROL OF PAYROLL IN INTEGRATION WITH THE COMPANY'S PERSONNEL ACCOUNTING 81

Skopenko N., Bezpalk O., Semenova D.

AUTOMATION OF THE PERSONNEL RECRUITMENT PROCESS USING DIGITAL PLATFORMS 88

Grechko A., Solosich O., Sinaiko M.

GLOBAL TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF THE CIRCULAR ECONOMY IN TRADE 95

Trushkina N., Yurchenko O.

DIGITAL COMPETENCE AS A KEY COMPONENT OF MARKETERS' TRAINING IN THE CONTEXT OF GLOBAL AND NATIONAL CHALLENGES 101

Shevchuk V., Kril Ya., Demkiv Kh., Yurchenko O.

CONSULTING AND AUDIT OF TAX ASPECTS OF REPORTING AS COMPLEMENTARY ELEMENTS OF ENSURING FINANCIAL TRANSPARENCY 112

Datsyshyn M., Dorosh-Kizym M.

DIGITAL MARKETING RESEARCH: INVESTMENT ASPECT AND COMPETITIVE ADVANTAGES 121

Diuk O., Synytsia S.

ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGIES AS A MARKETING TOOL OF A MODERN ENTERPRISE 126

Myktyyn O.

EXPORTS VS IMPORTS: GROWTH OPPORTUNITIES AND CHALLENGES FOR THE ECONOMY 131

Kulinich T.

METHODICAL APPROACH TO REGULATING ENTERPRISE SUSTAINABLE DEVELOPMENT TRIGGERS 140

Franchuk T., Tyshchenko D., Desiatko A., Zavazhenko A.

FINANCIAL INNOVATION AND IT SECURITY 146

Dolgova L., Ivanenko V.

THE ROLE OF MODERN MARKETING TECHNOLOGIES IN BUSINESS DEVELOPMENT 151

Bogush L.

ECONOMY AND LIFE QUALITY: INTERACTION FOR RESILIENCE AND GROWTH 157

Borodenko T., Gaponiuk M.

STRUCTURAL TRANSFORMATION OF THE GLOBAL FINANCIAL ARCHITECTURE DRIVEN BY FINTECH INNOVATION CONVERGENCE 163

Vynnyk T., Tymkiv A., Rudan V.

MONETARY INFLUENCE ON REGIONAL INVESTMENT POLICY: EUROPEAN EXPERIENCE IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY 172

Peretiak Yu.

MODELS OF STARTUP FINANCING 181

Krutous T., Hrynchuk T., Ilnitska Y.

THE ROLE OF MATHEMATICAL MODELING, DATA ANALYSIS, AND IT INFRASTRUCTURE IN THE FORMATION OF DIGITAL TWINS OF ENTERPRISES 187

Stoianenko I., Kondratiuk O., Adamenko V.

R&D EXPENDITURE AS AN INDICATOR OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE NATIONAL ECONOMY 196

INVESTYTSIYI: PRAKTYKA TA DOSVID

№ 24 / 2025

CONTENTS:

Economy

<u>Leonov O., Leonova T., Kinash S.</u> PRACTICAL ASPECTS OF ENSURING MANAGEMENT EFFECTIVENESS IN THE FIELD OF LOGISTICS	204
<u>Bretsko Y., Pigosh V.</u> MIGRATION CRISIS OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF ECONOMIC SECURITY	211
<u>Petrenko D., Semenova D.</u> RISK MANAGEMENT AS A STRATEGIC ADVANTAGE OF THE ENTERPRISE	217
<u>Tarasova K., Mahdych Yu.</u> MARKETING STRATEGIES OF ENERGY COMPANIES IN THE GLOBAL ECONOMY: THE ROLE OF INVESTMENT AND SUPPLY CHAIN OPTIMIZATION	223
<u>Dzhur O., Ocheretianyi B.</u> BOEING MARKETING STRATEGIES TAKING INTO ACCOUNT CURRENT MARKET TRENDS	231
<u>Ostrovskiy I., Stadnyk G., Viunnyk D.</u> FOREIGN ECONOMIC STRATEGIC RISKS OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP: ANALYSIS AND MINIMIZATION MECHANISMS	239
<u>Minkovska A., Bondarenko M.</u> PROBLEMS OF IDENTIFICATION AND CLASSIFICATION OF KEY RESOURCES AND WAYS TO OVERCOME THEM	246
<u>Pushkar I., Yozhykova I.</u> GAP-ANALYSIS AS AN EFFECTIVE TOOL OF STRATEGIC ANALYSIS OF DIGITAL AND ESG TRANSFORMATION OF DOMESTIC ENTERPRISES UNDER THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION	251
<u>Klymenko S.</u> FORMATION OF SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL RECOMMENDATIONS ON ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES	258
<u>Korol V.</u> TRACKING INSTITUTIONAL TRANSFORMATIONS OF THE BUSINESS LANDSCAPE IN THE POST-WAR RESTORATION OF THE NATIONAL ECONOMY	266
<u>Radchyshyn T.</u> STRATEGIC IMPERATIVES FOR THE FORMATION OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF THE TRANSFORMATION OF GLOBAL FOOD MARKETS	272

Public administration

<u>Romanenko K., Romanenko M.</u> PUBLIC GOVERNANCE OF DUAL EDUCATION IN THE EU AND POSSIBILITIES FOR ADAPTATION IN UKRAINE: A METHODOLOGICAL ASPECT	279
<u>Prylipko S.</u> METHODOLOGICAL APPROACHES TO BUILDING THE RESILIENCE OF TERRITORIAL COMMUNITIES AND INSTRUMENTS FOR STRENGTHENING THEIR FINANCIAL CAPACITY	284
<u>Pasenko H., Vlasenko T.</u> INTELLECTUAL PROPERTY AND RESEARCH PROJECT MANAGEMENT IN A GLOBAL INNOVATION ECONOMY	290
<u>Vavreniuk S., Khmyrov I., Chernysh R., Shchipets S., Ipiiev A.</u> STATE REGULATION OF THE PROCEDURE FOR IDENTIFYING HIGH-RISK OBJECTS UNDER MARTIAL LAW	297
<u>Tiurina D., Karpeko N., Balabushkin K.</u> REGULATORY AND LEGAL FOUNDATIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION IN PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE	303
<u>Shchepanskiy E., Kuryliuk Y.</u> MECHANISMS FOR FORMING STATE GENDER POLICY IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION	309
<u>Dekhtiarenko Yu.</u> MECHANISMS FOR STAKEHOLDER PARTICIPATION IN THE PROCESS OF STRATEGIC AND SPATIAL PLANNING OF TERRITORIAL COMMUNITY DEVELOPMENT	315
<u>Myroshnychenko A., Tregubenko G.</u> INTERACTION AND COOPERATION BETWEEN PUBLIC ADMINISTRATION ENTITIES IN THE PROCESS OF PROVIDING ADMINISTRATIVE SERVICES TO CITIZENS	322
<u>Khytra O.</u> FEATURES OF REGIONAL DEVELOPMENT MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF THE CHALLENGES OF MARTIAL LAW AND THE PROSPECTS FOR POST-WAR RECONSTRUCTION OF UKRAINE	328
<u>Syzon V.</u> STATE FINANCIAL SUPPORT FOR PROGRAMS AIMING AT THE DEVELOPMENT OF DOMESTIC PRODUCTION DURING THE PERIOD OF MARTIAL STATE	339
<u>Pukhkyi V.</u> DIRECTIONS OF MODERNIZATION OF STATE REGIONAL POLICY IN THE CONTEXT OF SMART SPECIALIZATION OF UKRAINIAN REGIONS	345
<u>Nikulesko D.</u> MECHANISMS AND ENTITIES FOR ENVIRONMENTAL PROTECTION	355
<u>Kovtun T.</u> STIMULATING STATE FINANCIAL SUPPORT FOR BUSINESSES IN HIGH MILITARY RISK ZONES THROUGH THE FORMATION OF PROSOCIAL BEHAVIOR MODELS	360
<u>Matusova O.</u> CERTAIN ASPECTS OF DEFINING THE CONCEPT OF PUBLIC COUNCILS IN THE SYSTEM OF CIVIL SOCIETY INSTITUTIONS	367
<u>Seidova-Bohoslovska E.</u> MODELING OF DETERMINING THE EFFECTIVENESS OF DIGITALIZATION OF THE ACTIVITIES OF LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES	372
<u>Nesteruk A.</u> STRATEGIC PUBLIC MANAGEMENT OF HOSPITALITY SECTOR DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF UKRAINE'S POST-WAR RECOVERY	376

N. Parkhomenko,
Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of International Economic Relations
and Business Security, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8776-6970>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.24.7

DIGITAL DRIVERS OF ENTREPRENEURIAL ECONOMIC SECURITY IN STRATEGIC DEVELOPMENT OF INTERNATIONAL BUSINESS

Н. О. Пархоменко,
д. е. н., професор, професор кафедри міжнародних економічних відносин та безпеки бізнесу,
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

ЦИФРОВІ ДРАЙВЕРИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ У
СТРАТЕГІЧНОМУ РОЗВИТКУ МІЖНАРОДНОГО БІЗНЕСУ

The article comprehensively investigates the digital drivers of economic security of entrepreneurial activity and their impact on the strategic development of international business in the context of the rapid digital transformation of the global economy and the growing role of information technologies in ensuring the sustainability of business processes. A systematization of key digital factors, including cybersecurity, data analytics, cloud technologies, business process automation, digital platforms and other digitalization tools, is carried out, with a further assessment of their contribution to ensuring the stability, operational efficiency and competitiveness of enterprises in international markets. An integrative methodology was used for the analysis, combining theoretical analysis of scientific sources, comparative systematization of generalized statistical data and construction of the Index of Digital Drivers of Economic Security, which allows quantitatively assessing the impact of digital technologies on the economic sustainability of enterprises and the level of their readiness to manage risks in the context of global competition. The study revealed the interdependence between the level of digitalization and economic security, showing that the implementation of comprehensive digital solutions contributes to strengthening the strategic positions of companies, increasing their flexibility, adaptability and ability to effectively respond to external challenges of the global business environment. Based on the results obtained, a conceptual model of integrating digital drivers into the strategic management system was formed, which ensures the consistency of technological, organizational and management decisions in the process of enterprise development and allows to increase its innovative potential. The practical significance of the study lies in providing recommendations for increasing the sustainability and global competitiveness of enterprises, developing strategic planning tools focused on digital security, as well as creating a basis for further research aimed at improving digital management strategies and modeling economic security in the context of international business.

У статті комплексно досліджуються цифрові драйвери економічної безпеки підприємницької діяльності та їхній вплив на стратегічний розвиток міжнародного бізнесу в умовах стрімкої цифрової трансформації глобальної економіки та зростаючої ролі інформаційних технологій у забезпеченні стійкості бізнес-процесів. Проведено систематизацію ключових цифрових факторів, серед яких кібербезпека, аналітика даних, хмарні технології, автоматизація бізнес-процесів, цифрові платформи та інші інструменти цифровізації, із подальшою оцінкою їхнього внеску у забезпечення стабільності, оперативної ефективності та конкурентоспроможності підприємств на міжнародних ринках. Для аналізу застосовано інтегративну методологію, що поєднує теоретичний аналіз наукових джерел, порівняльну систематизацію узагальнених статистичних даних та побудову Індексу цифрових драйверів економічної безпеки, який дозволяє кількісно оцінити вплив цифрових технологій на економічну стійкість підприємств та рівень їхньої готовності до управління ризиками в умовах глобальної конкуренції. Дослідження виявило взаємозалежність між рівнем цифровізації та економічною безпекою, показавши, що впровадження комплексних цифрових рішень сприяє зміцненню стратегічних позицій компаній, підвищенню їхньої гнучкості, адаптивності та здатності ефективно реагувати на зовнішні виклики глобального бізнес-середовища. На основі отриманих результатів сформовано концептуальну модель інтеграції цифрових драйверів у систему стратегічного управління, що забезпечує узгодженість технологічних, організаційних та управлінських рішень у процесі розвитку підприємства та дозволяє підвищити його інноваційний потенціал. Практичне значення дослідження полягає у наданні рекомендацій щодо підвищення стійкості та глобальної конкурентоспроможності підприємств, розвитку інструментів стратегічного планування, орієнтованих на цифрову безпеку, а також у створенні основ для подальших досліджень, спрямованих на вдосконалення цифрових стратегій управління та моделювання економічної безпеки у контексті міжнародного бізнесу.

Key words: digital drivers, economic security, entrepreneurial activity, entrepreneurship, strategic development, international business, digital transformation, competitiveness.

Ключові слова: цифрові драйвери, економічна безпека, підприємницька діяльність, підприємництво, стратегічний розвиток, міжнародний бізнес, цифрова трансформація, конкурентоспроможність.

INTRODUCTION

The current stage of global economic development is characterized by the intensive penetration of digital technologies into all spheres of business activity, which radically transforms business models, value chains and mechanisms of interaction between participants in international markets. Digitalization not only creates new opportunities for increasing competitiveness but also creates new risks due to the growth of cyber threats, information asymmetry, technological dependence and instability of the global digital environment. Under such conditions, the issue of ensuring the economic security of business structures acquires strategic importance, especially for companies operating in international markets.

The economic security of business in the digital age is determined not only by the ability of an enterprise to protect its resources, information assets and intellectual capital, but also by its ability to adapt to technological changes, use digital tools to increase resilience and create strategic advantages. At the same time, in international business, digital technologies are becoming key drivers of development — they provide operational access to

global markets, support the efficiency of logistical and financial processes, improve risk management and contribute to the formation of long-term growth strategies.

Despite significant academic interest in economic security and digital transformation, the issue of identifying and assessing the digital drivers that most affect the security of entrepreneurial activity in international business remains understudied. There is also a lack of comprehensive approaches that would combine strategic management tools and the digital economy in the context of forming sustainable business models.

REVIEW OF LITERATURE

Modern research confirms that digital transformation has become one of the key determinants of the strategic development of enterprises, especially those operating in international markets. The works of Porter & Heppelmann (2014) emphasize that digital technologies radically change the competitive environment, forming new business models and increasing the dependence of enterprises on information systems [7]. This approach is supported by Westerman et al. (2014), who indicate that strategic

management in the context of digitalization is impossible without the integration of digital solutions into all key functions of the enterprise [10].

Researchers in the field of economic security note that digital technologies simultaneously create new opportunities and generate new risks. According to Knight (2017), economic security in the digital age directly depends on the ability of an enterprise to protect data, intellectual assets and operational processes [4]. Brynjolfsson & McAfee (2016) show that digitalization increases business productivity and innovation but increases its sensitivity to cyber threats [1].

Cybersecurity is widely considered by international organizations. OECD (2022) emphasizes that for international businesses, digital infrastructure has become a critical element of economic security, and cyber incidents can cause strategic, financial, and reputational damage [6]. According to Liu and Qiang (2023), investments in digital security are directly correlated with the resilience of enterprises, especially those integrated into global supply chains [5].

In the context of international entrepreneurship, digitalization is seen as a factor that creates competitive advantages. Welch et al. (2016) demonstrate that digital platforms simplify the international expansion of enterprises and reduce transaction costs [9]. Shah et al. (2024) note that digital analytical systems increase the quality of strategic decisions and improve risk management in foreign markets [8].

A separate research area is the role of digital technologies in strengthening the economic security of small and medium-sized businesses. According to Cannas (2023), digital drivers can be a key resource for resilience for SMEs, although resource constraints often complicate their ability to implement modern cyber security systems [2]. This is consistent with the findings of the European Union Agency for Cybersecurity (ENISA, 2023), which indicates an insufficient level of digital readiness of SMEs [3].

Summarizing the scientific literature, it can be argued that digital drivers such as cybersecurity, data analytics, cloud technologies, automation and artificial intelligence have already become key factors in the economic security of enterprises. However, existing research rarely considers them in an integrated manner in the context of strategic development of international business, which forms a scientific gap that this article aims to fill.

PURPOSE OF PAPER

The purpose of this study is to identify, systematize and analytically substantiate digital drivers of economic security of entrepreneurial activity, as well as determine their role in shaping the development strategy of international business enterprises. The study is aimed at creating a conceptual model of integrating digital factors into the strategic management system, which ensures the sustainability, competitiveness and adaptability of enterprises in the global digital environment.

The methodological basis of the study combines theoretical analysis, structural systematization and analytical processing of generalized statistical data. The basic stage was the study of scientific publications,

international reports and industry analytical materials, which allowed identifying key approaches to the interpretation of digital transformation and its impact on the economic security of enterprises. Based on this, conceptual criteria were formed, necessary for the development of a system of digital drivers of economic security.

The next methodological step was to form a system of digital drivers, which involved structuring digital factors according to their functional impact on operational stability, strategic resilience and the ability of the enterprise to prevent risks in the international business environment. For this purpose, the method of explaining features was used, which allowed us to highlight the most significant digital parameters reflected in available statistical data and analytical reviews. The system of digital drivers was built as a coordinated set of technological, informational and organizational-digital factors relevant to assessing the economic security of the enterprise.

For the quantitative interpretation of this system, an integral Index of Digital Drivers of Economic Security was developed. The index was constructed by normalizing statistical indicators characterizing the intensity of digitalization and its economic results. The normalized values were integrated into a single indicator through averaging, considering the equivalence of factors. This approach provided the opportunity to compare the digital resilience of enterprises and identify general trends in the impact of digital technologies on the level of economic security.

The analytical stage of the study included the construction of summary tables and graphic models that reflected the relationships between individual digital drivers and the integral indicator. Comparative analysis allowed us to identify characteristic patterns in the development of digital practices and their impact on the strategic position of enterprises in the international environment. The results were summarized by integrating theoretical provisions with the identified empirical trends, which ensured the formation of a holistic interpretative model focused on revealing the role of digital drivers in ensuring economic security.

The proposed methodology ensures logical coherence and scientific validity of the research, as it combines the conceptual systematization of digital factors with an objective analytical assessment of their impact through a constructed index. It allows not only to describe the structure of digital drivers, but also to quantitatively assess their contribution to the development of economic security of entrepreneurial activity in international business.

RESEARCH RESULTS

Based on the analysis of scientific sources, analytical reports of international organizations and digital transformation practices, digital drivers that determine the current level of economic security of entrepreneurial activity were systematized. It was found that digital transformation is gaining systemic importance, as it is capable of simultaneously changing business processes, management mechanisms, strategic orientation and security of infor-

Table 1. Key digital drivers of economic security of international business and their impact

Digital driver	Key impact on economic security	Strategic effect	Criticality level
Cybersecurity	Data protection, minimizing the risks of cyberattacks, continuity of operations	Increasing the trust of partners and customers	High
Data analytics	Risk forecasting, decision support, operations optimization	Increasing flexibility and adaptability	High
Cloud technologies	Centralized access, scalability, cost optimization	Global process integration	Medium-high
Automation	Cost reduction, error reduction, process acceleration	Improving efficiency and sustainability	Medium
Artificial intelligence	Anomaly detection, automatic risk management	Innovation and competitive advantages	High
Digital platforms	Simplifying international transactions, scaling	Expanding markets, new revenue models	Medium-high
Blockchain	Transparency, security of supply chains	Strengthening reliability	Medium
IoT	Real-time asset monitoring	Increased control and security	Medium

Source: compiled by the author based on [1, 2, 4, 7–10].

Table 2. Relationship of digital drivers with components of economic security of the enterprise

Digital driver	Operational safety	IT security	Strategic security
Cybersecurity	High	High	Medium
Data analytics	Medium	Medium	High
Cloud technologies	High	Medium	High
Automation	High	Medium	Medium
Artificial intelligence	Medium	High	High
Digital platforms	High	Medium	Medium
Blockchain	Medium	High	Medium
IoT	High	Medium	Medium

Source: compiled by the author based on [1–10].

mation and technological infrastructure. That is why digital drivers should be considered not as separate technologies, but as an interconnected system of factors that determine the level of sustainability, adaptability and competitiveness of enterprises in the international environment (Table 1).

The classification allows us to state that the key drivers of economic security of enterprises are cybersecurity, data analytics and artificial intelligence, which have the highest level of criticality. They directly determine the ability of an enterprise to counteract external threats, effectively manage risks and maintain operational continuity. Other drivers, such as cloud technologies, digital platforms or automation, perform an important, albeit slightly different function: they contribute to the scaling of activities, streamlining of business processes and integration of the enterprise into global digital ecosystems. Thus, at the present stage, it is the symbiosis of cybersecurity technologies, analytics and AI that forms the core of the digital resilience of international business enterprises.

To gain a deeper understanding of the impact of digital factors on an enterprise, their relationship with three groups of security components was analyzed: operational, IT security, and strategic security (Table 2).

The results obtained indicate that digital technologies have a differentiated, but in most cases direct impact on all structural elements of the security system. The analysis shows that digital drivers have the most tangible impact on operational and IT security, as they provide increased accuracy, speed, security and resilience of business processes. Cybersecurity, cloud technologies and automation are particularly significant for operational security, while artificial intelligence and blockchain have the greatest impact on IT security. Strategic security depends to a greater extent on analytics, AI and cloud solutions, as they determine the ability to predict risks and adapt to global changes. Thus, digital drivers form a multi-level protective contour that simultaneously covers technological, organizational and strategic aspects of the enterprise's activities.

The study shows that enterprises of different sizes demonstrate uneven levels of digital maturity: large companies usually have more resources to implement digital solutions, while small and medium-sized enterprises face financial, personnel and technological constraints. Digital readiness is a determining factor of economic security. Enterprises with a high level of digital integration demonstrate lower vulnerability to cyberattacks, faster reaction to changes in the external environment, as well as greater resilience in crisis situations. In contrast, a low level of digitalization correlates with increased operational losses, disruption of logistics chains and low efficiency of managerial decision-making. Thus, digital readiness is a prerequisite for economic security, not just its tool.

The results of the study allowed us to build a conceptual model that explains the relationship between digital

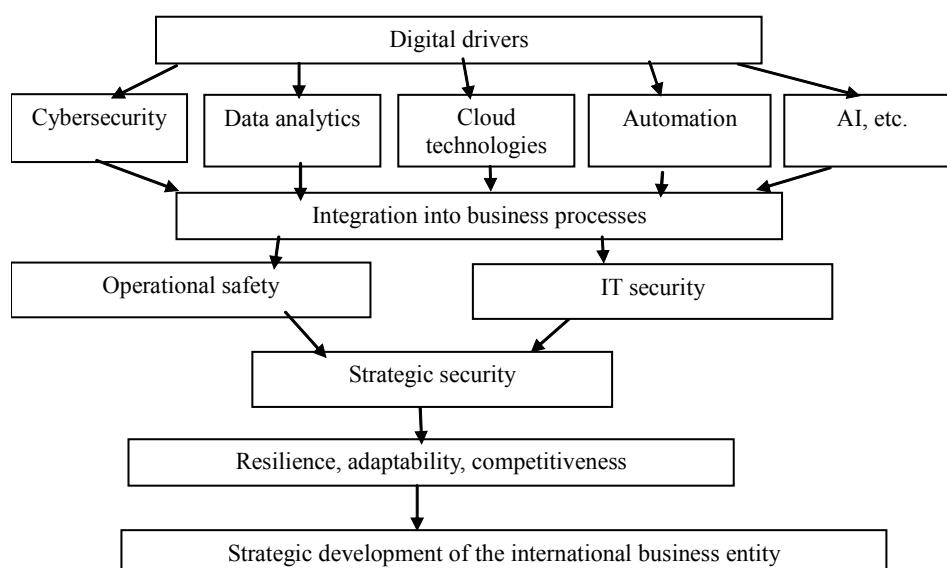


Fig. 1. Conceptual model of the impact of digital drivers on the economic security of the international business entity

Source: Systematized and summarized by the author.

transformation, economic security, and strategic development of international business (Fig. 1).

The model shows that digital technologies do not operate in isolation; their impact is systemic, complex, and consistent. To identify the real impact of digital drivers, a comparative analysis of enterprises with low and high levels of digital maturity was carried out (Table 3).

The comparison clearly demonstrates that enterprises with a high level of digitalization have significant strategic advantages over those limited by traditional management models. In particular: digital enterprises are almost twice as likely to be subject to cyberattacks; the speed of decision-making increases by more than half; operating costs are reduced by a third; the effectiveness of analytical support increases almost twice; the stability of international supply chains increases significantly; competitiveness in global markets increases by 40%. Thus, digital technologies not only strengthen individual functions of the enterprise but also form a qualitatively new level of economic stability, unattainable within traditional management models.

In order to comprehensively assess digital security, an integral index was developed that covers five key components and calculations were made for a small enterprise operating in the IT sector (Table 4).

The result shows that the enterprise has a medium-high level of digital security. The obtained results demonstrate that even with sufficiently high assessments of individual elements of the digital infrastructure, the overall level of economic security is formed only through a balanced integration of all technological components. The most important are cyber protection and data analytics, which provide basic security and a basis for strategic forecasting. Thus, the integral index can be used as a tool for monitoring digital security, assessing risks and prioritizing digital investments.

The analysis allows us to identify four key areas of strategic development determined by digital drivers:

Table 3. Comparative analysis of efficiency of enterprises with different levels of digital transformation

Indicator	Low level of digitalization	High level of digitalization	Difference
Frequency of cyberattacks	High	Low	-45%
Speed of decision making	Medium	High	+60%
Operating expenses	High	Low	-30%
Analytical support	Low	High	+80%
Supply chain sustainability	Low	High	+50%
International competitiveness	Medium	High	+40%

Source: generated by the author.

Table 4. Integral Digital Security Index

Component	Weight	Result of the company assessment	Result
Cybersecurity	0.3	0.7	0.21
IT infrastructure	0.2	0.65	0.13
Analytics	0.2	0.8	0.16
Automation and artificial intelligence	0.2	0.6	0.12
Innovations	0.1	0.75	0.075
General index	1.0	-	0.695

Source: generated by the author.

expanding international presence, namely, enterprises are more actively entering new markets thanks to digital platforms, transaction automation, digital marketing and analytics; increasing resilience and adaptability, as digital technologies shape the ability of an enterprise to quickly respond to global changes, crises, and supply chain disruptions; increasing competitiveness, as the speed of innovation, flexibility of business processes, and quality

of solutions determine long-term success; innovative transformation of business models, as digital drivers lead to the emergence of new business models: digital ecosystems, platform-based business, data-driven management.

CONCLUSIONS

The current stage of global development is characterized by the large-scale penetration of digital technologies into business processes, which leads to a systemic transformation of international business, the renewal of competitive strategies and a shift in emphasis in ensuring economic security. The study made it possible to comprehensively assess the role of digital drivers in strengthening the economic security of enterprises and determine how their integration creates new strategic opportunities for companies operating in international markets. Based on the analysis of theoretical approaches, empirical data, generalized statistical indicators and models of digital resilience, a number of important results were obtained that have both scientific and practical significance.

First, the results of the study confirmed that digital drivers play a systemic role in ensuring the economic security of enterprises, as they affect the ability of companies to adapt to external risks, minimize threats and increase the level of strategic resilience. Unlike traditional approaches that focus mainly on protecting resources and minimizing losses, the modern concept of economic security is based on the active use of digital tools to improve process efficiency, increase competitiveness and develop innovative potential. The study showed that the key digital factors that affect the security of enterprises are cybersecurity, data analytics, cloud technologies, automation and artificial intelligence, as well as digital platforms and tools for integration into global markets.

Secondly, it was found that the impact of digital drivers is multidimensional and manifests itself in three key dimensions. At the strategic level, digitalization becomes the basis for the formation of new business models, allows enterprises to implement the principles of agile management, enter new markets, create digital ecosystems and increase competitive advantages.

Third, the analysis of empirical data showed that digital drivers unevenly affect different aspects of economic security, namely: the level of cybersecurity most significantly affects data security and operational resilience; data analytics and AI play a decisive role in improving strategic planning, forecasting and risk management; cloud technologies provide scalability, flexibility and cost optimization, which is critically important for international companies; business process automation directly affects productivity and efficiency; digital platforms create new channels of international interaction, reduce transaction costs and facilitate the integration of enterprises into global value chains.

Fourth, the conceptual model of digital drivers of economic security built in the study made it possible to generalize the results obtained and present an integrated approach to the implementation of digital technologies in strategic management systems of enterprises. It was established that the maximum effect is achieved under the

condition of simultaneous action of all components, while fragmentary or partial implementation of digital technologies does not guarantee a significant increase in the level of security.

Fifth, the study confirmed that digital drivers have an uneven effect depending on the size of the enterprise and the sector of the economy. Large corporations, as a rule, have more resources to implement comprehensive digital solutions, while small and medium-sized businesses face technological, financial and competence barriers. At the same time, digitalization for small and medium-sized enterprises is a critical condition for survival in a globalized market environment, therefore, state and international support mechanisms become an important prerequisite for increasing the economic security of this segment.

Sixth, based on a systemic generalization, it can be argued that economic security in the digital era is becoming strategic, becoming one of the key elements of the long-term development of the enterprise. Strengthening digital security should occur in parallel with the development of innovative capabilities, the formation of digital competencies of personnel, the improvement of risk management systems and the integration of enterprises into global digital networks.

That is, digital drivers are not only a tool for increasing economic security, but also a key source of strategic development of international business. They create new opportunities for scaling, diversification, innovative growth, integration into global markets and the formation of long-term competitive advantages. In conditions of instability and growing global risks, digitalization becomes not an option, but a necessity that determines the ability of enterprises to survive, develop and lead in the global economy.

Despite the comprehensive nature of the analysis, the study has a number of limitations that must be taken into account when interpreting the results. First, the assessment of the impact of digital drivers on the economic security of enterprises was carried out on the basis of generalized statistical indicators and aggregated data, which may not fully reflect the specifics of individual sectors, industries or regional markets. Second, the study is based on conceptual models and an index approach, which, although providing high analytical value, do not take into account all internal organizational factors, such as the level of digital competencies of personnel, the characteristics of corporate culture, the structure of business processes or individual digitalization strategies. Third, the assessment of the impact of digital technologies takes place in conditions of rapid technological change, which potentially limits the relevance of individual parameters of the model in the long term. The combination of these limitations indicates the need for further in-depth research that will take into account the above factors.

The prospects for the development of this scientific direction include several important vectors, the development of which can deepen the theoretical understanding and practical application of digital drivers of economic security. Further research should be directed at building industry-specific models of digital security, which will allow considering the heterogeneity of digital maturity levels and

the specifics of risks in different sectors of international business. No less promising is the conduct of comparative cross-country analyses, in particular between economies that differ in the level of digital infrastructure, regulatory requirements and institutional conditions. Additional opportunities are opened by the application of machine learning methods and big data processing for predicting digital risks, modeling enterprise behavior and identifying early indicators of threats. Also promising are studies of the impact of artificial intelligence, blockchain, and new generation digital platforms on the sustainability of global supply chains. Finally, an important direction for further work is to improve the system for measuring digital drivers, create universal indicators, and form standardized methodological approaches for assessing economic security in the digital environment.

Література

1. Brynjolfsson E., McAfee A. The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. New York: W. W. Norton, 2016. URL: <http://digamo.free.fr/brynmacafee2.pdf> (дата звернення: 4 листопада 2025).
2. Cannas R. Exploring digital transformation and dynamic capabilities in agrifood SMEs. Journal of Small Business Management. 2023. № 61 (4). pp. 1611—1637. DOI: <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1844494>.
3. ENISA, the official site. Cybersecurity for SMEs. European Union Agency for Cybersecurity. URL: <https://www.enisa.europa.eu/topics/awareness-and-cyber-hygiene/smes-cybersecurity> (дата звернення: 12 листопада 2025).
4. Knight F. Risk, Uncertainty and Profit, Boston and New York: Dover Publications, 2006. URL: https://store.doverpublications.com/products/9780486-447759?srsId=AfmBOop9zCCh-r5XpHDEsY_H0Q6SRjll6gkhVPWSrivq70v328K03iTE (дата звернення: 22 листопада 2025).
5. Liu Y., Qiang Z. Digital Progress and Trends Report 2023. Washington: World Bank Group, 2023. URL: <http://documents.worldbank.org/curated/en/099031924192524293> (дата звернення: 18 листопада 2025).
6. OECD, the official site. Digital Transformation, Paris: OECD Publishing, 2025. URL: <https://www.oecd.org/en/topics/digital-transformation.html> (дата звернення: 15 листопада 2025).
7. Porter M. E., Heppelmann J. E. How smart, connected products are transforming competition. Harvard Business Review. 2014. URL: <https://hbr.org/2014/11/how-smart-connected-products-are-transforming-competition> (дата звернення: 14 листопада 2025).
8. Shah N., Zehri, A.W., Saraih, U.N., Abdelwahed, N.A.A., Soomro, B.A. The role of digital technology and digital innovation towards firm performance in a digital economy. Kybernetes. 2024. № 53(2). pp. 620-644. URL: <https://doi.org/10.1108/K-01-2023-0124> (дата звернення: 11 листопада 2025).
9. Welch C., Nummela N., Liesch P. The Internationalization Process Model Revisited: An Agenda for Future Research. MIR: Management International Review. 2016. № 56 (6). pp. 783—804. URL: <http://www.jstor.org/stable/44984689> (дата звернення: 27 листопада 2025).
10. Westerman G., Bonnet D., McAfee A. Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation. Harvard Business Review Press. 2014. URL: <https://hbsp.harvard.edu/product/17039-HBK-ENG> (дата звернення: 22 листопада 2025).

References:

1. Brynjolfsson, E., and McAfee, A. (2016), The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies, W. W. Norton, New York, USA, available at: <http://digamo.free.fr/brynmacafee2.pdf> (Accessed 4 November 2025).
2. Cannas, R. (2023), "Exploring digital transformation and dynamic capabilities in agrifood SMEs", Journal of Small Business Management, vol. 61 (4), pp. 1611—1637. <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1844494>.
3. ENISA, the official site (2023), "Cybersecurity for SMEs. European Union Agency for Cybersecurity", available at: <https://www.enisa.europa.eu/topics/awareness-and-cyber-hygiene/smes-cybersecurity> (Accessed 12 November 2025).
4. Knight, F. (2006), Risk, Uncertainty and Profit, Dover Publications, Boston and New York, USA, available at: https://store.doverpublications.com/products/9780486447759?srsId=AfmBOop9zCCh-r5XpHDEsY_H0Q6SRjll6gkhVPWSrivq70v328K03iTE (Accessed 22 November 2025).
5. Liu, Y. and Qiang, Z. (2023), "Digital Progress and Trends Report 2023", Washington, D.C., World Bank Group, USA, available at: <http://documents.worldbank.org/curated/en/099031924192524293> (Accessed 18 November 2025).
6. OECD, the official site (2025), "Digital Transformation", OECD Publishing, Paris, available at: <https://www.oecd.org/en/topics/digital-transformation.html> (Accessed 15 November 2025).
7. Porter, M. E., and Heppelmann, J. E. (2014), "How smart, connected products are transforming competition", Harvard Business Review, available at: <https://hbr.org/2014/11/how-smart-connected-products-are-transforming-competition> (Accessed 14 November 2025).
8. Shah, N., Zehri, A.W., Saraih, U.N., Abdelwahed, N.A.A., Soomro, B.A. (2024), "The role of digital technology and digital innovation towards firm performance in a digital economy", Kybernetes, Vol. 53, No. 2, pp. 620—644, available at: <https://doi.org/10.1108/K-01-2023-0124> (Accessed 11 November 2025).
9. Welch, C., Nummela, N. and Liesch, P. (2016), "The Internationalization Process Model Revisited: An Agenda for Future Research", MIR: Management International Review, Vol. 56, No. 6, pp. 783-804. available at: <http://www.jstor.org/stable/44984689> (Accessed 27 November 2025).
10. Westerman, G., Bonnet, D. and McAfee, A. (2014), "Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation", Harvard Business Review Press, available at: <https://hbsp.harvard.edu/product/17039-HBK-ENG> (Accessed 22 November 2025).

Стаття надійшла до редакції 08.12.2025 р.

Л. В. Марценюк,

д. е. н., професор, Український державний університет науки і технологій

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4121-8826>

М. А. Дронь,

PhD з економіки, доцент, Український державний університет науки і технологій

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9881-9521>

К. О. Удачина,

к. е. н., доцент, Український державний університет науки і технологій

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0043-6010>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.24.14

НАПРЯМИ МІНІМІЗАЦІЇ РИЗИКІВ ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ

L. Martseniuk,

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Ukrainian State University of Science and Technologies

M. Dron,

PhD in Economics, Associate Professor,

Ukrainian State University of Science and Technology

K. Udachyna,

PhD in Economics, Associate Professor,

Ukrainian State University of Science and Technologies

DIRECTIONS FOR MINIMIZING INVESTMENT ACTIVITY RISKS OF FINANCIAL INSTITUTIONS

У статті досліджено напрями мінімізації ризиків інвестиційної діяльності фінансових установ в умовах невизначеності, воєнного стану та макроекономічної нестабільності. Систематизовано наукові підходи до класифікації та типологізації ризиків, серед яких ключовими є кредитні, юридичні, ліквідні, операційні, ринкові, стратегічні, репутаційні, системні, екологічні, соціальні та комерційні.

Розкрито практичні аспекти їхнього прояву та проаналізовано інструменти мінімізації негативного впливу. У результаті дослідження запропоновано напрями мінімізації окремих видів ризиків.

Особливу увагу приділено сучасним підходам, таким як цифровізація процесів, використання інструментів хеджування, розбудова системи кібербезпеки, впровадження стратегічної гнучкості, підвищення якості корпоративного управління та формування соціально відповідальної бізнес-моделі. Зазначено, що ефективна система управління ризиками передбачає не лише своєчасну ідентифікацію та моніторинг ризиків, а й підготовку кваліфікованих фахівців, здатних приймати управлінські рішення на основі ризик-орієнтованого підходу.

Акцентовано, що універсальних рецептів уникнення ризиків не існує, оскільки кожна фінансова установа функціонує в унікальних умовах зовнішнього та внутрішнього середовища.

The article examines the directions for minimizing investment activity risks in financial institutions under conditions of uncertainty, martial law, and macroeconomic instability. It is determined that effective risk management is the key to ensuring financial stability, competitiveness, and long-term institutional development. The authors systematizes scientific approaches to the classification and typology of risks, identifying the main ones as credit, legal, liquidity, operational, market, strategic, reputational, systemic, environmental, social, and commercial risks.

The paper reveals the practical aspects of their manifestation and analyzes tools for minimizing negative consequences. The study presents a summary table of the main directions for minimizing specific types of risks, proving the necessity of implementing an integrated risk management system. Particular attention is paid to modern approaches such as process digitalization, the use of hedging instruments, the development of cybersecurity systems, the introduction of strategic flexibility, improving corporate governance, and forming a socially responsible business model. It is noted that an effective risk management system involves not only timely identification and monitoring of risks but also the preparation of qualified specialists capable of making managerial decisions based on a risk-oriented approach.

The research emphasizes that there are no universal recipes for avoiding risks since each financial institution operates in unique external and internal environments. However, timely identification of potential threats, diversification of the investment portfolio, risk insurance, and public-private partnerships contribute to minimizing potential losses and enhancing financial resilience. The proposed theoretical and methodological approaches and practical recommendations can serve as a foundation for developing risk management policies in financial institutions such as banks, insurance companies, and investment funds, as well as for improving professional training systems in financial security.

Ключові слова: фінансові ризики, інвестиційна діяльність, ризик-менеджмент, мінімізація ризиків, фінансові установи, стратегічна гнучкість, сталий розвиток, цифровізація, управління ліквідністю.

Key words: financial risks, investment activity, risk management, risk minimization, financial institutions, strategic flexibility, sustainable development, digitalization, liquidity management.

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

Сьогодні фінансові установи працюють в надзвичайно складних умовах, які супроводжуються високими ризиками. В зв'язку з цим особливо актуальним постає питання застосування ризик-орієнтованого управління із застосуванням сучасного цифрового інструментарію задля збереження фінансової стійкості. Команда фахівців фінансової установи повинна вміти застосовувати сучасні ризик-орієнтовані практики задля обрання найефективнішої стратегії в конкретних умовах, для мобілізації усіх доступних видів ресурсів та збереження конкурентоспроможності. Тому, на нашу думку, доволі актуальним завданням є вміння ідентифікувати ризики та володіти інструментарієм та ресурсами задля їх мінімізації.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

З фінансовими ризиками стикається в своїй діяльності будь-який суб'єкт господарювання, слухно наголошують науковці С. Нейков та Є. Пашали, вони у своєму дослідженні акцентують увагу на тому, щоб, аби для підприємства наслідки настання тих чи інших ризиків були зменшені, потрібно особливу увагу приділяти внутрішнім фінансовим ризикам, адже на них, на відміну від зовнішніх, можна своєчасно вплинути, при цьому важливо вміти ідентифікувати фактори виникнення фінансових ризиків, аби забезпечити ефективне управління фінансовими ризиками [1].

Науковці Полтавського державного аграрного університету вважають, що при управлінні фінансовою безпекою підприємств доцільно застосовувати ризик-орієнтований підхід, який допоможе типологізувати ризики та уникнути великих ризиків, які потенційно несуть найвищі загрози [2].

Задля уникнення фінансових ризиків науковці в статті [3] наполягають на регулярному моніторингу контрольних фінансових показників задля ранньої діагностики фактичних відхилень від запланованих показників.

У наступному дослідженні науковці пишуть про те, що зниження конкурентоспроможності та неготовність до адаптації бізнес-процесів у разі настання кризових проявів однозначно фіксуватимуть ті підприємства, які відносяться до ризик-менеджменту формально, без залучення достатньої кількості фахівців та без реального ризик-орієнтованого мислення [4].

Ми згодні з цими висновками та вважаємо, що підготувати висококласних фахівців в сфері ризик-менеджменту можливо на базі сучасних українських університетів із залученням фахівців-практиків та запровадженням дуальної освіти [5] та поступовим відмовленням чи скороченням дистанційної форми навчання, яка має достатньо недоліків у своєму застосуванні [6, 7].

В статті [8] науковці виокремили різні типи ризиків, а також зацентрували увагу на тому, що в період воєнного стану, фінансові установи, найвірогідніше, можуть стикнутися з такими видами ризиків, як кредитний, ліквідності та валютний, а також макроекономічні та геополітичні, при цьому, на жаль, на більшість цих ризиків вплинути неможливо, але можливо і потрібно застосовувати сценарний аналіз та забезпечувати стратегічну гнучкість.

В узагальненому вигляді науковець у дослідженні [9] підсумовує, що ризик-менеджмент — це комплекс дій, спрямованих на виявлення та протидію різного роду ризиків задля підтримки стабільності роботи підприємства.

Науковці Мукачівського державного університету розробили слушні рекомендації щодо механізмів активізації інвестиційної діяльності суб'єктів господарювання на регіональному рівні [10]. Ми підтримуємо цих дослідників та теж згодні, що страхування ризиків, приватне-публічне партнерство та цифровізація можуть стати тими основними "китами", за допомогою яких інвестиційна діяльність регіонів в період воєнного стану може бути ефективною.

Науковці Львівського національного університету імені І. Франка дослідили основні загрози банківської сфери під час воєнного стану, серед яких — інфляційні процеси, відтік капіталу з країни та інші, а також запропонували дієві інструменти їх вирішення [11].

У дослідженні [12] автори слушно зауважують, що ризики є невід'ємною частиною інвестиційного процесу, тож уникнути та мінімізувати їх можливо лише за умови кваліфікованого управління ризиками впродовж всього життєвого циклу інвестиційного проєкту.

І хоча в науковій літературі є достатня кількість публікацій, присвячених типологізації ризиків, методам та інструментам мінімізації ризиків, в тому числі й в умовах воєнного стану, вважаємо за доцільне узагальнити існуючі дослідження вітчизняних науковців (безумовно, лише обмежену кількість в межах даної статті) та підсумувати їх рекомендації, сформувавши напрями мінімі-

зації деяких видів ризиків, з якими може стикнутися фінансова установа.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою дослідження є формування напрямів мінімізації ризиків інвестиційної діяльності фінансових установ.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Ризики, з якими стикаються фінансові установи, можуть бути різними в різні життєві цикли установи, при чому лише частину ризиків можна та потрібно передбачити та спробувати мінімізувати, іншу ж частину доведеться прийняти та намагатися акумулювати усі доступні ресурси задля уникнення колапсу у власній діяльності. На жаль, коли фінансова установа стикається з якимось ризиком, її керівництво обов'язково побачить та усвідомить, що настав не просто один вид ризику, а одразу декілька ризиків, адже вони взаємопов'язані. Наприклад, якщо фінансова установа зафіксувала кредитний ризик, то це відобразиться і на ймовірності появи іншого, наприклад, стратегічного ризику. Тож робота по ідентифікації ризиків повинна бути комплексною та охоплювати усі напрями діяльності фінансової установи, адже кожен її напрям є важливим задля досягнення високих показників ефективності діяльності.

Якщо менеджмент фінансової установи розуміє та обов'язково організує ретельну перевірку позиціальників, то однозначно можна буде пом'якшити наслідки та знизити ймовірність настання кредитного ризику; якщо до процесу оформлення угод та інших документів залучатимуться досвідчені юристи, то це допоможе уникнути юридичних ризиків; якщо фінансова установа формуватиме резерви ліквідності, то є ймовірність уникнення ліквідного ризику; про операційний ризик треба сказати окремо, адже ризик його настання дуже високий із зростанням кібератак. Фінансова установа повинна дбати про свій імідж як надійного партнера аби уникнути репутаційного ризику (тут мова йде про налагодження ефективних комунікацій із стейкхолдерами). Фінансова установа повинна орієнтуватися на загальні тренди та цінності сучасного суспільства, особливо в контексті запровадження принципів сталого розвитку, побудови безбар'єрного середовища, створення інклюзивного середовища, де всім членам суспільства комфортно жити та користуватися усіма благами на рівних правах незалежно від расової приналежності або національності або здоров'я тощо. Перерахувати всі можливі ризики, з якими може в той чи інший час стикнутися фінансова установа, неможливо (та недоцільно), ми лише узагальнимо деякі з них та надамо короткі рекомендації стосовно напрямів їх мінімізації (табл. 1).

Безумовно, це не всі можливі ризики, вказані в таблиці 1, з якими може стикнутися в той чи інший період свого життєвого циклу фінансова установа, разом з тим, на наш погляд, це основні, найбільш вірогідні ризики. Автори стисло запропонували шляхи подолання негативних наслідків настання тих чи

**Таблиця 1. Напрями мінімізації деяких видів ризиків,
з якими може стикнутися фінансова установа**

Вид ризику	Характеристика	Приклади прояву	Напрями мінімізації
кредитний	невиконання позичальником своїх фінансових зобов'язань	неповернення кредиту, прострочення платежів	ретельний аналіз кредитоспроможності позичальників з використанням інсайдерської інформації; диверсифікація кредитного портфеля, недопущення кредитування лише одного крупного (а від того – і надзвичайно ризикованого) проєкту [13]; створення резервів під кредитні ризики; обов'язкове використання застави та гарантій [14].
юридичний	ризики, пов'язані з невідповідністю законодавству або судовими позовами	неправильне укладання договорів, порушення регуляторних норм	юридичний аудит угод з урахуванням поточних змін у законодавстві (залучення сторонніх кваліфікованих юристів або постійне навчання/підвищення кваліфікації штатних юристів) [15].
ліквідний	неможливість швидко виконати фінансові зобов'язання	нестача коштів для повернення депозитів	формування обов'язкових та додаткових резервів ліквідності; координоване та цілеспрямоване управління активами та пасивами; підтримання оптимальної структури строків зобов'язань [16].
операційний	втрати внаслідок помилок персоналу, збоїв систем, шахрайства	кіберзлочинність, технічні відмови, несанкціоновані операції	кібербезпека (навчання персоналу основам кібербезпеки з обов'язковим розумінням персоналу в разі порушення правил – особиста відповідальність порушника) [17].
ринковий	втрати через коливання процентних ставок, валютних курсів, цін на активи	знецінення цінних паперів, валютні втрати	хеджування фінансових ризиків; використання деривативів; диверсифікація інвестиційного портфеля [18].
стратегічний	ризики від неправильного вибору стратегії	втрата конкурентоспроможності, невдалі інвестиції	аналіз ринку і конкурентів (визначення сильних та слабких сторін конкурентів, проведення бенчмаркетингу); гнучке стратегічне планування (використання однієї або декількох стратегій, які найкраще підходять для конкретної фінансової установи в конкретний проміжок часу) [19]; перегляд стратегії відповідно до змін мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища [20].
репутаційний	втрата довіри клієнтів і партнерів через негативну інформацію	публічні скандали, погане обслуговування клієнтів	прозора комунікація з громадськістю, швидке реагування на скандали у відкритому просторі, застосування усіх можливих засобів недопущення зниження іміджу фінансової установи [21]; корпоративна соціальна відповідальність, побудова інклюзивного бізнесу [22], репутація повинна стояти на першому місці, поряд із прибутком (стосовно визначення цілей підприємства) [23]; підвищення якості обслуговування, запровадження найкращих європейських практик, цифровізація [24], доступні послуги для осіб з обмеженими можливостями [25].
системний	поширення фінансової кризи на всю систему	банкрутство великого банку, ефект доміно	підтримка міжбанківської стабільності, в тому числі за допомогою міжнародних партнерів; участь у системах гарантування вкладів.
екологічний та соціальний	вплив екологічних або соціальних чинників на діяльність установи	регуляторні обмеження, зміни клімату, соціальні конфлікти	упровадження підходів, спрямованих на підтримку та впровадження принципів сталого розвитку (екологія, соціум, управління) [26]; інвестиції в сталий розвиток, соціальна спрямованість, спроби подолати розрив між бідними та багатими [27]; моніторинг екологічних ризиків, використання «зелених» технологій [28].
комерційний	ризик зниження доходів внаслідок зміни попиту	зменшення попиту на фінансові послуги	маркетинговий аналіз ринку; розширення спектру послуг, в тому числі з урахуванням потенційних вимог та потреб споживачів [29]; пошук нових клієнтських сегментів, можливість запропонувати новим клієнтам взаємовигідні умови співпраці [30].

Джерело: сформовано на основі [13—30].

інших ризиків та шляхи недопущення настання тих чи інших ризиків. Разом з тим, треба визначити, що ж на конкретна ситуація та умови, в якій працює та чи інша фінансова установа, є унікальними, тож універсальних порад стосовно того, як уникнути всіх видів ризиків, просто неможливо. Вважаємо, що в фінансова установа повинна мати в своєму розпорядженні висококласних фахівців різних напрямів (як тих, що є штатними працівниками, так і поза штатними, наприклад, які можуть бути найняті на умовах аутсорсингу) задля вчасної ідентифікації потенційно мож-

ливих ризиків саме для конкретної фінансової установи та формуванню рекомендацій недопущення ризиків або пом'якшення їх наслідків.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Саме управління ризиками інвестиційної діяльності фінансових установ є запорукою їх ефективного функціонування. Автори впевнені, що за допомогою ризик-менеджменту можливо застосувати

найкращі стратегії для конкретного суб'єкта господарювання в конкретний час, забезпечивши йому конкурентоспроможність та фінансову стійкість. Запропоновано напрями мінімізації основних ризиків, з якими час від часу стикаються фінансові установи, основні з яких наступні: диверсифікація інвестиційного портфеля, кібербезпека, формування резервів ліквідності, хеджування, удосконалення корпоративного управління та впровадження принципів сталого розвитку. Ризик-орієнтоване мислення повинно стати невід'ємною частиною мислення сучасних управлінців.

Цифровізація є невід'ємною складовою сучасного ризик-менеджменту, навичкам використання діджитал-інструментів повинні бути навчені фахівці різних рівнів, кожен в залежності від причетних до конкретного працівника бізнес-процесів, з урахуванням вимог збереження даних та запобігання витоку інформації. Підвищення цифрової та фінансової грамотності штатних працівників доречно організувати за допомогою дуальної освіти.

Подальшими науковими розвідками можуть стати дослідження, які стосуються оцінювання ефективності систем управління ризиками в банках, страхових компаніях та інвестиційних фондах із урахуванням національної специфіки та Євроінтеграції.

Література:

1. Нейков С. О., Пашали Є. О. Порівняльна характеристика наукових підходів до визначення та типологізації фінансових ризиків. *Економіка: реалії часу*. 2024. № 3 (73). С. 113—120. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No3/113.pdf>.
2. Дробот Я. А., Дорошенко О. О., Кравченко С. А., Михайлик С. І., Панкевич Р. І. Ризик-орієнтований підхід при управлінні фінансовою безпекою підприємства. *Ефективна економіка*. 2024. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.4.71>
3. Корольов Д. С., Марценюк Л. В. Управління ризиками та можливостями у процесі організаційних змін на підприємствах. *Ефективна економіка*. 2024. № 12. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/5327/5380>, DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.12.12>
4. Дуднєва Ю., Зайцева А. Ризик-орієнтоване управління підприємствами в умовах невизначеності зовнішнього контексту. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Серія *Економіка*. 2023. № 15 (30). DOI: [10.33296/2707-0654-15\(30\)-10](https://doi.org/10.33296/2707-0654-15(30)-10)
5. Tishchenkova S., Martseniuk L., Cherniak N., Hruzdiev O. Higher Education in the Post-Pandemic World: Prospects for Revival and Risks for Oblivion. *Economic Annals-XXI*. 2021. Vol. 191, iss. 7—8 (1). P. 16—29. DOI: [10.21003/ea.V191-02](https://doi.org/10.21003/ea.V191-02)
6. Марценюк Л. В., Груздєв О. В. Дуальна освіта як засіб ефективного поєднання теорії та практики. *Економіка та держава*. 2021. № 2. С. 58—65. DOI: [10.32702/2306-6806.2021.3.58](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2021.3.58)
7. Наливайко Л. Р., Марценюк Л. В. Сучасний погляд на перспективи розвитку дистанційного навчання у вищій освіті. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2020. № 62. С. 57—64.
8. Ільчук, В., Федорів, Ю. Фінансові ризики банківських установ та шляхи їх мінімізації в умовах воєнного стану. *Науковий вісник Полісся*. 2025. № 1 (30). С. 133—148. DOI: [10.25140/2410-9576-2025-1\(30\)-133-148](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2025-1(30)-133-148)
9. Cherednychenko, I. Сутність фінансового ризик-менеджменту та особливості його використання в діяльності будівельних підприємств. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2025. № 4 (18). С. 115—130. DOI: [10.32750/2025-0410](https://doi.org/10.32750/2025-0410)
10. Т. В. Черничко, У. В. Росола, Р. І. Романюк. Механізми активізації інвестиційної діяльності у регіонах України в умовах воєнного стану. *Ефективна економіка*. 2025. № 5. DOI: [10.32702/2307-2105.2025.5.35](https://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.35) <https://nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/6488/6572>
11. Петик, Л., & Міщенко, К. Оцінка банківських ризиків в умовах війни. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: [10.32782/2524-0072/2024-65-98](https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-98)
12. Скопенко, Н. С., & Резник, В. В. Теоретичні підходи до визначення інвестиційних ризиків та сучасні методи управління ними. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 16. С. 108—116. DOI: [10.32702/2306-6814-2024.16.108](https://doi.org/10.32702/2306-6814-2024.16.108)
13. Марценюк Л. В., Сидорчук А. О. Коливання позицій кредитного портфелю Укрзалізниці в умовах воєнного стану в Україні. *Інтеграція теорії у практику: проблеми, пошуки, перспективи: матеріали II міжнар. наук.-практ. конф. (м. Чернігів, 04 листоп. 2022 р.)* / гол. ред. О. М. Тогочинський; Академія Державної пенітенціарної служби. Чернігів: Академія ДПТс, 2022. 522 с. С. 39.
14. C. Batmanghlich, V. Bobyl, L. Martseniuk. Development of p2p lending in term of crisis // *Philosophy, Economics and Law Review*. 2021. № 1 (1). P. 66—75. URL: <https://er.dduvs.edu.ua/handle/123456789/8211> DOI [10.31733/2786-491X-2021-66-75](https://doi.org/10.31733/2786-491X-2021-66-75)
15. Марценюк Л. В., Наливайко Л. Р. Мінімізація юридичних ризиків суб'єктів господарювання як важливий аспект національної безпеки України. *Herald of Zaporizhzhia National University. Jurisprudence*. 2021. № 2. С. 11—18. DOI: [10.26661/2616-9444-2021-2-02](https://doi.org/10.26661/2616-9444-2021-2-02) URL: <http://www.law.journalsofznu.zp.ua/archive/visnik-2-2021/2.pdf>
16. Наукові та прикладні аспекти обліково-аналітичного забезпечення ризик-орієнтованого управління: моногр. / кол. авт. [Марценюк Л. В., Дронь М. А., Бобиль В. В. та ін.]; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф., В. В. Бобиля. Дніпро: Видавець Біла К. О., 2022. 166 с.
17. Марценюк Л. В., Чаркіна Т. Ю. Комплексний підхід до антикризового управління з урахуванням інструментів діджитал менеджменту. *Агросвіт*. 2025. 8. С. 23—29. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025-8.23> URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrovit/article/view/6117>
18. Бобиль В. В., Марценюк Л. В., Аберніхіна І. Г., Топоркова О. А. Сучасна політика управління фінансовими ризиками банку. *Ефективна економіка*. 2022. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2022_6_8

19. В. В. Бобиль, Л. В. Марценюк, О. А. Топоркова, К. О. Удачина. Інвестиційні стратегії фінансових установ в умовах кризи: види, ризики, фактори впливу. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 20. С. 38—43. DOI: 10.32702/2306-6814.2025.20.38 URL: <https://nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/7714/7843>

20. Ivanov, M.; Martseniuk, L.; Angelova, M.; Faifer, S. Strategic Risk Management of Digital Transformation in the Economic Security of Industrial Enterprises. *Economics Ecology Socium*. 2025. № 9. P. 124—141. DOI: <https://doi.org/10.61954/2616-7107/2025.9.2-9>

21. Martseniuk L., Dyomin Y., Galushko O. Formation of the anti-crisis concept of increasing the strategic stability of Ukrzaliznytsia. *Scientific bulletin of Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs*. 2021. №. 1. P. 254—262.

22. Марценюк Л.В. Сучасний погляд на необхідність формування суспільно-інклюзивної цінності бізнесу. *Агросвіт*. 2025. № 20. С. 4—13. DOI: 10.32702/2306-6792.2025.20.4 URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/7684/7814>

23. Марценюк, Л. В., С. М. Файфер. Комплексний підхід до створення бізнес-екосистеми економічної безпеки підприємств України в умовах воєнної економіки та післявоєнного відновлення. *Агросвіт*. 2025. № 4. С. 56—63. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.4.56> URL: <https://nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/5660/5718>

24. Чаркіна, Т. Ю., Марценюк, Л. В., Задоя, В. Діджитал-менеджмент як інструментарій антикризового управління розвитком підприємства. *Review of transport economics and management*. 2025. № 12 (28). С. 214—223. DOI: 10.15802/rtem-2024/328092

25. Марценюк Л.В., Наливайко Л.Р. "Безбар'єрна Україна": проблеми та перспективи. *Нове українське право*. 2023. № 4. С. 82—93. DOI: 10.51989/NUL-2023.4.11 URL: <http://newukrainianlaw.in.ua/index.php/journal/article/view/516/467>

26. Марценюк Л.В., Сидорчук А.О. Напрями реалізації цілей сталого розвитку України на залізничному транспорті та їх адаптація до умов воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 16. С. 88—97. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.16.88> URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/4362/4397>

27. Марценюк Л.В., Тараненко А.С. Моделювання сталого розвитку приватних індустріальних підприємств. *Агросвіт*. 2025. № 6. С. 47—55. DOI: 10.32702/2306-6792.2025.6.47 URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/agrosvit/article/view/5911/5970>

28. Марценюк Л.В., Шніпов В. Напрями сталого розвитку залізничного транспорту України. *Вісник ДДУВС*. 2024. № 2. С. 153—163. DOI: 10.31733/2078-3566-2024-2-153-163

29. Марценюк Л.В., Сидорчук А.О. Адаптивна модель антикризового управління залізничними підприємствами в умовах воєнного стану та глобальних викликів. *Міжнародна транспортна інфраструк-*

тура, індустріальні центри та корпоративна логістика матеріали конф. Харків, 5 червня 2025 року. С. 263—264.

30. Дронь М.О., Тараненко А.С. Управління фінансовими ризиками банку в умовах воєнного стану. *Інвестиції: практика та досвід*. 2024. № 6. С. 166—169. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/issue/view/136/99>

References:

1. Neikov, S.O. and Pashaly, Ye.O. (2024), "Comparative characteristics of scientific approaches to defining and typologizing financial risks", *Ekonomika: realii chasu*, vol. 3 (73), pp. 113—120, available at: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No3/113.pdf>.

2. Drobotia, Ya.A., Doroshenko, O.O., Kravchenko, S.A., Mykhailik, S.I. and Pankevych, R.I. (2024), "Risk-oriented approach in managing the financial security of an enterprise", *Efektivna ekonomika*, vol. 4, <https://doi.org/2307-2105.2024.4.71>.

3. Korolov, D.S. and Martseniuk, L.V. (2024), "Risk and opportunity management in the process of organizational changes at enterprises", *Efektivna ekonomika*, vol. 12, <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.12.12>.

4. Dudnieva, Yu. and Zaitseva, A. (2023), "Risk-oriented management of enterprises under uncertainty of the external context", *Adaptivne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriya Ekonomika*, vol. 15(30).

5. Tishchenkova, S., Martseniuk, L., Cherniak, N. and Hruzdiev, O. (2021), "Higher education in the post-pandemic world: prospects for revival and risks for oblivion", *Economic Annals-XXI*, vol. 191, vol. 7—8 (1), pp. 16—29.

6. Martseniuk, L.V. and Hruzdiev, O.V. (2021), "Dual education as a means of effectively combining theory and practice", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 2, pp. 58—65.

7. Nalyvaiko, L.R. and Martseniuk, L.V. (2020), "A modern view on the prospects for the development of distance learning in higher education", *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu*, vol. 62, pp. 57—64.

8. Ilchuk, V. and Fedoriv, Yu. (2025), "Financial risks of banking institutions and ways to minimize them under martial law", *Naukovyi visnyk Polissia*, vol. 1 (30), pp. 133—148.

9. Cherednychenko, I. (2025), "The essence of financial risk management and features of its use in the activities of construction enterprises", *European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations*, vol. 4 (18), pp. 115—130.

10. Chernychko, T.V., Rosola, U.V. and Romaniuk, R.I. (2025), "Mechanisms for enhancing investment activity in the regions of Ukraine under martial law", *Efektivna ekonomika*, vol. 5.

11. Petyk, L. and Mishchenko, K. (2024), "Assessment of banking risks in wartime", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 65.

12. Skopenko, N.S. and Rezyk, V.V. (2024), "Theoretical approaches to determining investment risks and

modern methods of managing them", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 16, pp. 108—116.

13. Martseniuk, L.V. and Sydorchuk, A.O. (2022), "Fluctuations in the positions of Ukrzaliznytsia's loan portfolio under martial law in Ukraine", *Materialy II Mizhnarodnoi nauk.-prakt. konf. 'Intehratsiia teorii u praktyku' [Integration of theory into practice: problems, searches, prospects: materials of the II international scientific-practical conference.]*, Akademiia Derzhavnoi penitentsiarnoi sluzhby, Chernihiv, Ukraine.

14. Batmanglich, C., Bobyl, V. and Martseniuk, L. (2021), "Development of p2p lending in terms of crisis", *Philosophy, Economics and Law Review*, vol. 1 (1), pp. 66—75.

15. Martseniuk, L.V. and Nalyvaiko, L.R. (2021), "Minimizing legal risks of business entities as an important aspect of Ukraine's national security", *Herald of Zaporizhzhia National University. Jurisprudence*, vol. 2, pp. 11—18.

16. Martseniuk, L.V., Dron, M.A. and Bobyl, V.V. (2022), *Naukovi ta prykladni aspekty oblikovo-analitychnoho zabezpechennia ryzyk-orientovanoho upravlinnia [Scientific and applied aspects of accounting and analytical support of risk-oriented management]*, Vydavets' Bila K. O., Dnipro, Ukraine.

17. Martseniuk, L.V. and Charkina, T.Yu. (2025), "A comprehensive approach to anti-crisis management considering digital management tools", *Agrosvit*, vol. 8, pp. 23—29.

18. Bobyl, V.V., Martseniuk, L.V., Abernikhina, I.H. and Toporkova, O.A. (2022), "Modern policy of managing financial risks of a bank", *Efektivna ekonomika*, vol. 6.

19. Bobyl, V.V., Martseniuk, L.V., Toporkova, O.A. and Udachyna, K.O. (2025), "Investment strategies of financial institutions under crisis", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 20, pp. 38—43.

20. Ivanov, M., Martseniuk, L., Angelova, M. and Faifer, S. (2025), "Strategic risk management of digital transformation", *Economics Ecology Socium*, vol. 9, pp. 124—141.

21. Martseniuk, L., Dyomin, Y. and Galushko, O. (2021), "Formation of the anti-crisis concept of increasing the strategic stability of Ukrzaliznytsia", *Scientific Bulletin of Dnipropetrovsk State University of Internal Affairs*, vol. 1, pp. 254—262.

22. Martseniuk, L.V. (2025), "A modern view on the need to form socially inclusive business value", *Agrosvit*, vol. 20, pp. 4—13.

23. Martseniuk, L.V. and Faifer, S.M. (2025), "A comprehensive approach to creating a business ecosystem", *Agrosvit*, vol. 4, pp. 56—63.

24. Charkina, T.Yu., Martseniuk, L.V. and Zadoia, V. (2025), "Digital management as a tool of anti-crisis management", *Review of Transport Economics and Management*, vol. 12 (28), pp. 214—223.

25. Martseniuk, L.V. and Nalyvaiko, L.R. (2023), "'Barrier-free Ukraine': problems and prospects", *Nove ukrainske pravo*, vol. 4, pp. 82—93.

26. Martseniuk, L.V. and Sydorchuk, A.O. (2024), "Directions for achieving sustainable development goals", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 16, pp. 88—97.

27. Martseniuk, L.V. and Taranenko, A.S. (2025), "Modeling sustainable development of private industrial enterprises", *Agrosvit*, vol. 6, pp. 47—55.

28. Martseniuk, L.V. and Shnipov, V. (2024), "Directions of sustainable development of railway transport", *Visnyk DDUVS*, vol. 2, pp. 153—163.

29. Martseniuk, L.V. and Sydorchuk, A.O. (2025), "Adaptive model of anti-crisis management of railway enterprises", *International Transport Infrastructure Conference Proceedings*, pp. 263—264.

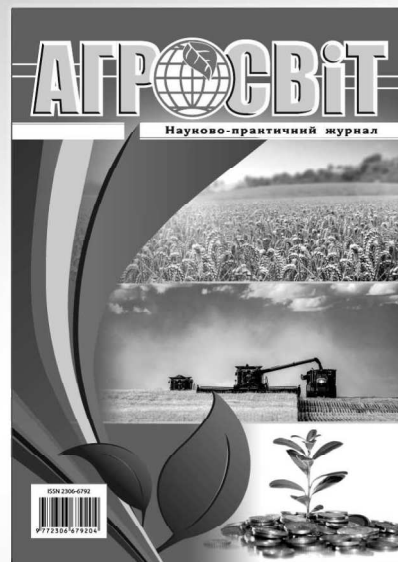
30. Dron, M.O. and Taranenko, A.S. (2024), "Management of financial risks of a bank under martial law", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 6, pp. 166—169.

Стаття надійшла до редакції 01.12.2025 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 338.439:502.131.1:004.056.5

*І. В. Свиноус,**д. е. н., професор, професор кафедри обліку і оподаткування,**Білоцерківський національний аграрний університет**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0346-1596>**І. В. Закрижевська,**к. е. н., доцент, завідувач кафедри маркетингу,**Хмельницький національний університет**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0918-9949>**Н. М. Присяжнюк,**к. вет. н. доцент кафедри іхтіології та зоології,**Білоцерківський національний аграрний університет**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4737-0143>**Ю. В. Федорук,**к. с.-г. н., доцент кафедри технологій у рослинництві та захисту рослин,**Білоцерківський національний аграрний університет**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3921-7955>**Н. М. Федорук,**к. с.-г. н., доцент кафедри харчових технологій і технологій переробки продукції**тваринництва, Білоцерківський національний аграрний університет**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9683-8785>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.24.21

ЕКОЛОГО-ЕКОНОМІЧНИЙ ПОТЕНЦІАЛ БЛОКЧЕЙН-ТЕХНОЛОГІЙ У СТАЛОМУ АГРОВИРОБНИЦТВІ

I. Svynous,

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Accounting and Taxation,

Bila Tserkva National Agrarian University

I. Zakryzhevskya,

PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Marketing,

Khmelnytskyi National University

N. Prysiazniuk,

PhD in Veterinary Sciences, Associate Professor of the Department of Ichthyology

and Zoology, Bila Tserkva National Agrarian University

Yu. Fedoruk,

PhD in Agricultural Sciences, Associate Professor of the Department of Crop Production

Technologies and Plant Protection, Bila Tserkva National Agrarian University

N. Fedoruk,

PhD in Agricultural Sciences, Associate Professor of the Department of Food Technologies

and Technologies of Livestock Product Processing, Bila Tserkva National Agrarian University

ECOLOGICAL AND ECONOMIC POTENTIAL OF BLOCKCHAIN TECHNOLOGIES IN SUSTAINABLE AGRICULTURAL PRODUCTION

Стаття присвячена дослідженню еколого-економічного потенціалу блокчейн-технологій у формуванні стійких моделей агровиробництва. Обґрунтовано, що сучасні виклики сталого розвитку, зокрема зростання екологічних ризиків, дефіцит ресурсів, посилення вимог до екологічної звітності та пріоритет ESG-підходів, потребують впровадження інноваційних цифрових

інструментів, здатних забезпечити прозорість, достовірність і оперативність екологічної та управлінської інформації. У роботі розкрито концептуальні можливості блокчейну для створення інтегрованих систем моніторингу впливу виробництва на довкілля, відстеження походження продукції, оптимізації використання природних ресурсів та зниження транзакційних витрат у ланцюгах агроподаної вартості. Особлива увага приділяється застосуванню децентралізованих реєстрів у сфері контролю викидів, дотримання екологічних стандартів, верифікації "зелених" інвестицій та аудиту стійкості. Показано, що блокчейн-технології підвищують рівень довіри між учасниками ринку, забезпечують незалежність екологічної інформації та мінімізують ризики її спотворення. Результати дослідження підтверджують доцільність інтеграції блокчейну в системи управління сталим агровиробництвом та створюють підґрунтя для подальших розробок у сфері цифрової екологічної аналітики.

The article is devoted to a comprehensive and detailed examination of the ecological and economic potential of blockchain technologies in shaping sustainable, transparent, and resource-efficient models of agricultural production. The growing complexity of global sustainable development challenges — including intensifying environmental risks, depletion and degradation of natural resources, climate volatility, and the tightening of international regulatory requirements for environmental transparency and ESG alignment — underscores the urgency of introducing advanced digital tools capable of transforming data management in the agri-food sector. It is emphasized that conventional information systems often lack the capacity to ensure the integrity, traceability, and credibility of environmental data, which leads to informational asymmetry, weakens accountability, and reduces trust among stakeholders in agri-food value chains. Under these conditions, blockchain technologies provide fundamentally new opportunities for creating decentralized, tamper-resistant platforms for monitoring environmental impacts, verifying the origin and sustainability of agricultural products, and supporting responsible resource management at all stages of production.

The article highlights a set of mechanisms through which blockchain contributes to sustainable agricultural development: automated tracking of emissions and pollutants, real-time monitoring of ecological indicators, transparent verification and certification of "green" investments, and the application of smart contracts to ensure compliance with environmental standards and regulatory requirements. Decentralized ledgers are shown to significantly enhance data reliability, eliminate opportunities for manipulation, reduce transaction costs in logistics and supply chains, and strengthen trust and cooperation between producers, consumers, regulators, investors, and certification bodies.

Overall, the findings indicate that blockchain technologies considerably expand the analytical and managerial capacities of agribusiness, supporting a higher level of ecological responsibility, resource efficiency, and economic resilience. The research confirms the strategic feasibility and long-term benefits of integrating blockchain solutions into systems of sustainable agricultural management, laying a strong conceptual and methodological foundation for further studies in digital environmental analytics, ESG-oriented innovation, and green technological transformation in the agri-food sector.

Ключові слова: блокчейн-технології, сталий розвиток, агровиробництво, аграрний бізнес, екологічний моніторинг, децентралізовані реєстри, екологічна звітність, ESG-підходи, простежуваність продукції, "зелені" інвестиції, цифрова екологічна аналітика, транзакційні витрати, екологічні стандарти.

Keywords: blockchain technologies, sustainable development, agricultural production, agribusiness, environmental monitoring, decentralized ledgers, environmental reporting, ESG approaches, product traceability, green investments, digital environmental analytics, transaction costs, environmental standards.

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

Сучасний аграрний сектор перебуває в умовах глибоких екологічних, технологічних та економічних транс-

формацій. Кліматичні зміни, деградація ґрунтів, нестабільність енергетичних ресурсів і турбулентність ринкової кон'юнктури формують нові вимоги до управління природними ресурсами та організації виробництва. За цих обставин традиційні моделі агроменеджменту вже не забезпечують належної ефективності, що зумов-

лює потребу у впровадженні сучасних цифрових технологій сталого розвитку.

Однією з ключових інновацій, здатних істотно підвищити екологічну та економічну результативність агровиробництва, є блокчейн — децентралізована система фіксації та зберігання даних, яка гарантує прозорість, незмінність і достовірність усіх операцій. У сфері сталого агровиробництва блокчейн відкриває можливості для точного моніторингу стану ґрунтів, контролю за споживанням ресурсів, дотримання екологічних стандартів, а також забезпечує підтверджене походження та якість продукції.

У наукових дослідженнях блокчейн дедалі частіше розглядається як інструмент формування еколого-економічного потенціалу підприємств. Його використання сприяє зниженню витрат, мінімізації інформаційних ризиків, запобіганню тінізації виробничих процесів та підвищенню об'єктивності управлінських рішень. Таким чином, блокчейн стає важливою складовою сучасної моделі ефективного, прозорого та екологічно відповідального агровиробництва.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз наукових джерел свідчить, що цифровізація екологічного менеджменту та аграрного сектору стає ключовим чинником формування стійких моделей агровиробництва, що підтверджують дослідження В. Г. Воронкової, В. О. Нікітенко та їхніх колег. Праці О. В. Лагодієнка підкреслюють, що впровадження ESG-стратегій в агропромислових підприємствах потребує високого рівня прозорості екологічних та управлінських даних — саме ті завдання, які ефективно вирішує блокчейн. У роботах В. Семанюк та Н. Мельник наголошується, що цифрові технології формують нове інформаційне середовище бізнесу, а їх інтеграція забезпечує підвищення відповідальності та екологічної орієнтованості виробників. Звіти OECD та EBRD вказують, що інструменти екологічної аналітики, засновані на блокчейні, суттєво підвищують довіру до "зелених" проєктів, спрощують аудит стійкості та покращують інвестиційну привабливість аграрного сектору. Публікації С. В. Скрипника та П. О. Шорського акцентують на потребі оновлення нормативно-правових підходів і впровадження інноваційних цифрових інструментів контролю, що створює підґрунтя для застосування блокчейн-технологій у забезпеченні екологічної відповідальності та ресурсо-ефективності агровиробництва.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є визначення сутності та ключових елементів еколого-економічного потенціалу блокчейн-технологій у сталому агровиробництві та обґрунтування шляхів їх практичного застосування в Україні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасній науковій дискусії еколого-економічний потенціал трактується як інтегральна характеристика здатності виробничої системи забезпечувати оптимальне використання природних ресурсів за умови

мінімізації негативного екологічного впливу та одночасного досягнення сталих економічних результатів. Такий потенціал відображає рівень збалансованості між екологічними пріоритетами та економічними вигодами, що є ключовою ознакою сталого агровиробництва. Науковці підкреслюють, що він включає сукупність екологічних ресурсів, технологічних можливостей, управлінських компетенцій і інституційних механізмів, які забезпечують відтворюваність природних систем і конкурентоспроможність аграрних підприємств.

У цьому контексті блокчейн розглядається як інституційна й технологічна інновація, що здатна посилити реалізацію еколого-економічного потенціалу сільськогосподарського виробництва. Його вплив проявляється в тому, що технологія забезпечує цифрову фіксацію всіх екологічно значущих процесів — від використання добрив та пестицидів до контролю водних і енергетичних ресурсів, операцій з землею та логістичних операцій. Дані, зафіксовані в блокчейні, є незмінними, прозорими й доступними для всіх зацікавлених сторін, що суттєво знижує інформаційну асиметрію між учасниками аграрного ринку та підвищує рівень довіри до екологічних і виробничих показників.

Науковці акцентують, що інформаційна прозорість, яку забезпечує блокчейн, зміцнює екологічну відповідальність підприємств [1]. Оскільки всі дії, пов'язані з використанням ресурсів чи впливом на довкілля, набувають цифрового відображення, суб'єкти господарювання стимулюються дотримуватися високих стандартів екологічної поведінки. Формування таких цифрових екологічних слідів перетворює дані про екологічність виробництва на стратегічний актив підприємства та важливий елемент його репутаційного капіталу.

Особливого значення набуває зв'язок блокчейн-технологій із глобальною концепцією ESG (Environmental, Social, Governance), яка визначає прозорість екологічних, соціальних і управлінських показників як ключовий критерій інвестиційної привабливості компанії. У наукових підходах підкреслюється, що саме достовірність і верифікованість даних є визначальним фактором успішності ESG-стратегій [2]. Блокчейн дозволяє забезпечити такі вимоги, надаючи інституційну основу для об'єктивного збору, перевірки та поширення екологічної інформації. У результаті екологічні дані набувають статусу економічного активу, що впливає на оцінку вартості підприємства, доступ до фінансових ресурсів, довіру інвесторів та інтеграцію в міжнародні ринки.

Екологічна складова потенціалу блокчейн-технологій у сталому агровиробництві полягає в можливості створення достовірної, відкритої та аналітично значущої системи контролю за природними ресурсами, що ґрунтується на цифровій фіксації екологічно важливих процесів. У сучасних підходах наголошується, що блокчейн формує якісно нове інформаційне середовище, у якому всі дані щодо природокористування, впливу на довкілля та дотримання екологічних стандартів зберігаються у незмінному вигляді та мо-

жуть бути верифіковані незалежними учасниками ринку [3].

Однією з найважливіших можливостей технології є моніторинг екологічних процесів на основі IoT-сенсорів, супутникового аналізу та цифрових платформ агромоніторингу. Такі системи дозволяють у режимі реального часу отримувати дані про споживання води, яке на зрошуваних ділянках коливається в межах 20—35 м³ на гектар, про концентрацію використаних добрив — наприклад, азоту у межах 90—130 кг/га, фосфору 40—60 кг/га, калію 30—50 кг/га, а також про пестицидне навантаження та енергоспоживання техніки, де витрати дизельного пального під час обробки ґрунту можуть становити 18—25 літрів на гектар. У блокчейні ці дані фіксуються разом із координатами полів, часовими мітками та ідентифікаторами операцій, формуючи незмінний цифровий екологічний слід виробництва. Науковці зазначають, що завдяки такій системі точність агромоніторингу зростає на 40—60 %, а ризики приховування екологічно небезпечних операцій зменшуються у рази.

Важливою частиною екологічного потенціалу блокчейну є можливість створення системи управління вуглецевими квотами на основі децентралізованих цифрових реєстрів. Завдяки блокчейну кожна одиниця скорочення викидів або поглинання CO₂ отримує унікальний цифровий ідентифікатор, що гарантує її винахідливість і неподільність. Наприклад, агроєкосистеми здатні уловлювати від 1,2 до 1,8 тонни CO₂ на гектар за рік для зернових культур і до 3 тонн для багаторічних трав, тоді як перехід на технологію no-till дозволяє скоротити викиди за рахунок економії пального на 80—110 кг CO₂ на гектар. Ринкова вартість одного вуглецевого кредиту на добровільних ринках коливається у межах 8—12 доларів США за тонну, а на регульованих європейських платформах може перевищувати 40 євро. Це створює нові фінансові стимули для аграрних підприємств, які отримують можливість монетизувати екологічні ефекти своїх технологій.

Ще одним вагомим напрямом є забезпечення простежуваності та екологічної сертифікації продукції. Фіксація всього ланцюга "від поля до столу" у блокчейн-реєстрі дозволяє створити повну цифрову історію продукту, яка не може бути змінена чи сфальсифікована. У середньому один виробничий цикл генерує від 120 до 260 цифрових подій — від підготовки ґрунту до логістичних операцій. Завдяки цьому час перевірки органічної сертифікації скорочується з кількох днів до 10—15 хвилин, а рівень довіри споживачів до продукції зростає на 25—40 %. Наукові дослідження вказують, що прозорі цифрові ланцюги постачання здатні знизити масштаби фальсифікації агропродукції на 20—35 %, а втрати, пов'язані з непрозорою логістикою, зменшуються на 12—18 % [4].

Економічний потенціал блокчейн-технологій в аграрному виробництві набуває особливої значущості в умовах підвищеної витратності традиційних бізнес-процесів. За оцінками міжнародних інституцій, до 25—35 % операційних витрат аграрних підприємств припадає на трансакційні процеси — погодження контрактів, перевірку документів, логістику, аудит і взаємодію з

контролюючими органами. Використання смарт-контрактів дозволяє автоматизувати близько 60—80 % таких операцій, що забезпечує зниження трансакційних витрат на 20—30 %, а для великих виробників — до 45 %. За даними досліджень у країнах ЄС, впровадження блокчейн-систем у зернових логістичних ланцюгах скорочує тривалість погодження угод з 5—7 днів до 2—4 годин, що прискорює оборотність капіталу на 12—18 % річних.

Формування "зелених" ланцюгів вартості має не лише екологічний, а й фінансовий ефект. Статистика показує, що продукція, яка має підтверджений низький вуглецевий або екологічний слід, реалізується на 7—15 % дорожче на ринках ЄС та Близького Сходу. У 2023 р. обсяг світового ринку "зеленої" та органічної продукції перевищив 135 млрд дол. США (IFOAM), і щорічні темпи його зростання становлять 8—12 %. Україна, володіючи понад 460 тис. га органічних угідь та експортуючи органічної продукції на понад 200 млн дол. у 2021 р., має значний потенціал для розширення присутності у цьому сегменті. Блокчейн дозволяє підвищити рівень прозорості сертифікації, скоротивши час перевірки на 70—90 %, що є критично важливим для доступу до високоприбуткових ринків.

Інвестиційна складова також демонструє чітку залежність від використання цифрових інструментів. За даними ОЕСР, понад 35 % інвесторів у 2022—2023 рр. оцінювали аграрні проекти за критеріями ESG, а обсяг "зелених" інвестицій у світовому АПК перевищив 18 млрд доларів [5]. Звіти EBRD підкреслюють, що підприємства, які використовують блокчейн-для екологічного моніторингу та відкритої звітності, мають на 25—40 % більшу ймовірність отримати фінансування [6]. 2023 р. середній розмір інвестицій, спрямованих у цифрові агротехнології (включно з блокчейном), становив 6,2 млн дол. на один проект, що свідчить про високий інтерес капіталу до таких рішень.

Таким чином, статистичні дані підтверджують, що економічна складова блокчейну формується на перетині трьох ефектів: скорочення витрат, зростання доданої вартості продукції та підвищення інвестиційної привабливості. У сукупності ці чинники забезпечують системне економічне зростання та посилення конкурентоспроможності аграрних підприємств.

Використання блокчейну в агровиробництві створює ефект еколого-економічної синергії, де екологічні результати безпосередньо підсилюють економічні показники. Статистика функціонування сучасних агроєкосистем демонструє, що скорочення вуглецевого сліду шляхом застосування технологій no-till, енергоефективних систем зрошення та модернізованих методів обробки ґрунту дозволяє підприємствам знизити викиди CO₂ на 0,8—1,1 т на гектар щороку. У цифровій системі блокчейну ці показники набувають статусу сертифікованих активів, які можуть бути продані на ринку вуглецевих кредитів за 8—12 доларів за тонну, а для проектів, верифікованих під стандарти ЄС, — понад 40 євро. Таким чином, екологічний результат трансформується в прямий фінансовий дохід.

Цифровий контроль ресурсів також демонструє синергетичний ефект. Дані глобальних агромоніторингових програм показують, що підприємства, які застосо-

вують IoT-контроль води, енергії та добрив, скорочують екологічне навантаження на агроландшафти на 15—22 %, водночас зменшуючи витрати на ресурси на 12—20 %. Раціоналізація водокористування дозволяє заощаджувати до 1,8 тис. м³ води на гектар на рік у регіонах інтенсивного зрошення, що має як екологічний, так і виражений економічний ефект.

У сфері органічного виробництва блокчейн забезпечує повну достовірність сертифікаційних даних, що позитивно відображається на експортній активності. Світова статистика свідчить, що органічна продукція продається на 20—45 % дорожче, а підприємства, здатні документально підтвердити екологічність виробництва через блокчейн, збільшують обсяг експорту на 10—15 %. Це дозволяє не лише укріпити ринкові позиції, а й підвищити національний експортний потенціал.

Ефект синергії простежується також у сфері автоматизації звітності. Дослідження показують, що підприємства, які перейшли на цифрові системи звітності з елементами блокчейну, скорочують адміністративні витрати у 2,5—4 рази, при цьому підвищується екологічна точність звітів і зменшується кількість помилок на 60—70 % [7]. У свою чергу, прозорість даних дозволяє залучати інвестиції та грантові кошти, спрямовані на екологічну модернізацію.

Статистичні показники доводять, що екологічна ефективність, забезпечена блокчейн-технологіями, безпосередньо підсилює економічні результати. Зменшення ресурсних витрат, покращення якості продукції, підвищення прозорості та доступу до інвестицій створюють взаємопов'язану систему, у якій кожне екологічне поліпшення має економічний еквівалент. Це підтверджує, що блокчейн є не лише технологією фіксації даних, а й фундаментом нової моделі сталого розвитку аграрного сектору.

Реалізація еколого-економічного потенціалу блокчейн-технологій в аграрному секторі України потребує формування комплексних інституційних умов, які забезпечать правову визначеність, технологічну узгодженість та організаційну готовність системи управління до роботи з децентралізованими цифровими інструментами. Науковці наголошують, що розвиток аграрного потенціалу неможливий без модернізації нормативно-правової бази, інтеграції державних інформаційних систем, підтримки інноваційних проєктів та гармонізації національної політики з європейськими програмами екологічної та цифрової трансформації [8].

Однією з ключових передумов є оновлення нормативно-правового середовища, яке має забезпечити офіційне визнання блокчейн-записів як достовірного джерела екологічних даних, придатного для використання у звітності, контролі, аудиті та сертифікації. Наразі екологічна документація базується переважно на паперових або централізованих електронних реєстрах, що не гарантують повної прозорості та захищеності інформації. Упровадження блокчейну як юридично значимого інструменту дозволило б забезпечити незмінність екологічних показників та підвищити довіру як з боку

держави, так і з боку інвесторів та міжнародних партнерів.

Наступним важливим напрямом є інтеграція державних реєстрів земельних, водних і екологічних ресурсів у єдину децентралізовану екосистему. Роз'єднаність цих реєстрів сьогодні ускладнює системний екологічний контроль та створює інформаційну асиметрію між підприємствами, регуляторами та аудиторами. Об'єднання кадастрових даних, водних ресурсів, даних екологічного моніторингу та електронних дозволів у блокчейн-мережі дасть змогу у режимі реального часу формувати цілісну картину природокористування, відстежувати порушення та автоматично верифікувати екологічні показники.

Значну роль у впровадженні блокчейну відіграють пілотні проєкти, які дозволяють апробувати інноваційні рішення у реальних виробничих умовах. Підтримка таких проєктів на рівні держави та міжнародних програм сприятиме формуванню національної компетенції у сфері блокчейн-сертифікації аграрної продукції, перевірки походження зерна, органічної продукції, м'яса та риби, а також у сфері вуглецевих кредитів. За результатами аналогічних проєктів у ЄС, рівень довіри до сертифікованої через блокчейн продукції зростає на 30—40 %, що підтверджує ефективність цих механізмів.

Окремого значення набуває розвиток цифрових компетенцій фермерів, агрономів, екологічних аудиторів та управлінських кадрів. Досвід країн ЄС показує, що впровадження новітніх екологічних цифрових технологій можливе лише за умов належної підготовки персоналу, який володіє інструментами блокчейну, IoT-моніторингу, цифрового аудиту та платформи управління даними. Створення національних навчальних програм, центрів цифрової грамотності для фермерів та спеціалізованих тренінгів із блокчейн-аудиту є передумовою ефективної реалізації інноваційних практик.

Не менш важливою інституційною умовою є активне міжнародне партнерство. Україна має можливість інтегруватися в європейські програми екологічної та цифрової трансформації, зокрема EU Green Deal, Digital Europe Programme, Horizon Europe та програми транскордонної співпраці у сфері кліматичної нейтральності. Ці ініціативи передбачають фінансування пілотних проєктів, розвиток цифрової інфраструктури, формування екосистеми для вуглецевих ринків та впровадження технологій простежуваності. Участь України у таких програмах забезпечить доступ до фінансових ресурсів, експертної підтримки та міжнародних стандартів, що прискорить впровадження блокчейн-рішень у національний аграрний сектор.

Отже, інституційні умови розвитку еколого-економічного потенціалу блокчейну в Україні включають правову легітимацію цифрових даних, інтеграцію державних інформаційних систем, підтримку інноваційних проєктів, розвиток цифрових компетенцій та міжнародну координацію. Формування цих умов створить підґрунтя для становлення нової моделі управління природними ресурсами, у якій екологічні показники на-

бувають економічної цінності, а блокчейн-технології стають інструментом сталого розвитку аграрного сектору.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Блокчейн-технології демонструють значний еколого-економічний потенціал у контексті трансформації сучасного агровиробництва та переходу до принципів сталого розвитку. Їх застосування забезпечує формування прозорої та підзвітної системи управління природними ресурсами, у якій екологічні показники набувають достовірності, цифрової фіксації та доступності для всіх учасників продовольчого ланцюга. Упровадження блокчейну створює умови для суттєвого підвищення точності та оперативності екологічного моніторингу, дозволяючи фіксувати екологічно значущі параметри виробництва в режимі реального часу, що є ключовою передумовою ефективного еколого-економічного управління.

З економічної точки зору блокчейн сприяє зменшенню транзакційних і адміністративних витрат, оптимізує бізнес-процеси та підвищує ефективність використання ресурсів. Завдяки незмінності цифрових записів та автоматизації контрактних операцій підприємства отримують можливість прискорити фінансові й логістичні процедури, знизити витрати на аудит та усунути інформаційну асиметрію. Це створює більш передбачуване та конкурентне бізнес-середовище, у якому чесні та екологічно орієнтовані виробники мають реальні переваги.

Блокчейн також відіграє важливу роль у забезпеченні прозорості ринку органічної та екологічної продукції, оскільки дозволяє документально підтвердити походження, якість та екологічність виробництва. Завдяки простежуваності цифрових ланцюгів значно посилюється довіра з боку споживачів, імпортерів і міжнародних партнерів, що розширює ринкові можливості українських аграрних підприємств.

У ширшому контексті технологія створює основу для нової моделі "зеленої" економіки, де екологічні інновації трансформуються у конкретні економічні вигоди — від підвищення вартості продукції до залучення інвестицій та участі в ринку вуглецевих кредитів. Для України впровадження блокчейну у сфері аграрного природокористування є стратегічно важливим кроком на шляху до підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору, зміцнення продовольчої безпеки та інтеграції в європейські та глобальні екосистеми сталого розвитку.

У підсумку блокчейн-технології формують інституційні та технологічні передумови для розвитку екологічно відповідального та економічно ефективного аграрного виробництва, створюючи синергію між захистом довкілля, модернізацією бізнес-процесів та підвищенням ринкових можливостей України.

Література:

1. Воронкова В. Г., Нікітенко В. О., Метеленко Н. Г., Ажажа М. А. Цифровізація екологічного менеджменту та охорони довкілля як інструмент сталого розвитку. *Ukrainian science and education in the conditions of European integration: collective monograph / compiled by V. Shpak; chairman of the editorial board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, 2024.*

2. Лагодієнко О. В. Сталый розвиток агропромислових підприємств України через ESG стратегії. *Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 17. С. 67—72.*

3. Семанюк В., Мельник Н. Вплив цифрових технологій на інформаційне середовище бізнесу в умовах п'ятої промислової революції. *Вісник економіки. 2022. № 3. С. 203—212.*

4. Стратегія відновлення деокупованих територій України: виклики постконфліктного розвитку та шляхи їх подолання: колективна монографія. Івано-Франківськ, 2025. 721 с.

5. OECD. *Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2023*. Paris: OECD Publishing, 2023. DOI: <https://doi.org/10.1787/0f40cd1b-en>

6. EBRD. *Sustainability Report 2023*. London: European Bank for Reconstruction and Development, 2023.

7. Скрипник С. В. Цифрові трансформації в обліку та контролі: інноваційні інструменти та виклики для бізнесу. *Collective monograph. 2025. С. 156.*

8. Шорський П. О. Сучасний погляд на інформаційно-правове забезпечення агропромислового комплексу України. *Аналітично-порівняльне правознавство. 2025. № 2. С. 767—780.*

References:

1. Voronkova, V.H. Nikitenko, V.O. Metelenko, N.H. and Azhazha, M.A. (2024), "Digitalization of environmental management and environmental protection as a tool for sustainable development", *Ukrainian science and education in the conditions of European integration*, GS Publishing Services, USA.

2. Lahodienko, O.V. (2024), "Sustainable development of agro-industrial enterprises of Ukraine through ESG strategies", *Investments: Practice and Experience*, vol. 17, pp. 67—72.

3. Semanyuk, V. and Melnyk, N. (2022), "The impact of digital technologies on the information environment of business in the conditions of the fifth industrial revolution", *Visnyk ekonomiky*, vol. 1, pp. 203—212.

4. Mel'nykova, K.V. (2025), *Stratehiia vidnovlennia deokupovanykh terytorij Ukrainy: vyklyky postkonflikt-noho rozvytku ta shliakhy ikh podolannia* [Strategy for the restoration of the deoccupied territories of Ukraine: challenges of post-conflict development and ways to overcome them], Ivano-Frankivs'k, Ukraine.

5. OECD (2023), *Agricultural Policy Monitoring and Evaluation 2023*, OECD Publishing, Paris, France. DOI: <https://doi.org/10.1787/0f40cd1b-en>

6. EBRD (2023), *Sustainability Report 2023*, European Bank for Reconstruction and Development, London, UK.

7. Skrypnik, S.V. (2025), "Digital transformations in accounting and control: innovative tools and challenges for business", *Theoretical and methodological approaches and european experience of digital business transformation as a prerequisite for ensuring socioeconomic security in the context of economic digitalization*, Baltija Publishing, Riga, Latvia

8. Shors'kyj, P.O. (2025), "A modern view of the information and legal support of the agro-industrial complex of Ukraine", *Analitychno-porivnial'ne pravoznavstvo*, vol. 2, pp. 767—780.

Стаття надійшла до редакції 02.12.2025 р.

УДК 658.8:659.1

Б. Б. Семак,
д. е. н., професор, профектор з наукової роботи, професор кафедри маркетингу,
Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2198-3790>

І. В. Бойчук,
к. е. н., професор кафедри маркетингу,
Львівський торговельно-економічний університет, м. Львів, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9684-2517>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.24.27

ОЦІНКА ВПЛИВУ ЦИФРОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ ТА ІНТЕРНЕТУ В ЦІЛОМУ НА ФОРМУВАННЯ РЕКЛАМИ ТА ВЕДЕННЯ PR ДІЯЛЬНОСТІ В СИСТЕМІ УДОСКОНАЛЕННЯ МАРКЕТИНГОВИХ ВІДНОСИН

B. Semak,
Doctor of Economic Sciences, Professor,
Vice-Rector for Research, Professor of the Department of Marketing,
Lviv University of Trade and Economics, Lviv, Ukraine
I. Boychuk,
PhD in Economics, Professor of the Department of Marketing,
Lviv University of Trade and Economics, Lviv, Ukraine

ASSESSMENT OF THE IMPACT OF DIGITAL TECHNOLOGIES AND THE INTERNET IN GENERAL ON THE FORMATION OF ADVERTISING AND CONDUCTING PR ACTIVITIES IN THE SYSTEM OF IMPROVING MARKETING RELATIONS

Метою статті є дослідити та обґрунтувати вплив цифрових технологій та Інтернету в цілому на формування реклами і ведення діяльності у сфері зв'язків з громадськістю. Об'єкт дослідження — це процес формування та реалізації маркетингових комунікацій у цифровому середовищі. У статті досліджено вплив цифрових технологій та Інтернету в цілому на формування реклами і ведення діяльності у сфері зв'язків з громадськістю в системі удосконалення маркетингових відносин. Визначено, що онлайнова реклама переходить від масового інформування до персоналізованої взаємодії, у якій вирішальними стають сегментація аудиторій, адаптація контенту до платформи, швидкість реакції та узгодженість обіцянок бренду з фактичним досвідом споживача. Доведено, що стійке удосконалення маркетингових відносин досягається за умови інтеграції реклами та репутаційних практик у єдину систему змістів і цінностей, де кожен канал підсилює інші та не створює суперечливих очікувань. Обґрунтовано доцільність комплексного оцінювання, яке поєднує показники охоплення, залучення, переходів і конверсій із показниками довіри, тональності згадок, частоти рекомендацій, повторних звернень і стійкості до інформаційних ризиків. Наукова новизна полягає у уточненні логіки взаємозв'язку між цифровими інструментами, довірою та довгостроковою якістю маркетингових відносин.

The relevance of the topic is due to the fact that digital technologies and the Internet have fundamentally changed the logic of demand formation, consumer behavior and the rules of competition, and advertising and public relations have become not just channels of communication, but full-fledged mechanisms for building trust, reputation and long-term relationships with customers. The purpose of the article is to investigate and

substantiate the impact of digital technologies and the Internet in general on the formation of advertising and conducting activities in the field of public relations. The object of the study is the process of forming and implementing marketing communications in a digital environment. The article examines the impact of digital technologies and the Internet in general on the formation of advertising and conducting activities in the field of public relations in the system of improving marketing relations. It is determined that online advertising is moving from mass information to personalized interaction, in which audience segmentation, adaptation of content to the platform, speed of response and consistency of brand promises with the actual consumer experience become crucial. It is proven that sustainable improvement of marketing relations is achieved if advertising and reputation practices are integrated into a single system of contents and values, where each channel reinforces the others and does not create conflicting expectations. The feasibility of a comprehensive assessment that combines indicators of reach, engagement, transitions and conversions with indicators of trust, tone of mentions, frequency of recommendations, repeat visits and resistance to information risks is substantiated. The scientific novelty lies in clarifying the logic of the relationship between digital tools, trust and long-term quality of marketing relations.

Ключові слова: цифрові технології, Інтернет, реклама, зв'язки з громадськістю, маркетингові відносини, маркетингові комунікації, довіра, репутація.

Key words: digital technologies, Internet, advertising, public relations, marketing relations, marketing communications, trust, reputation.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Актуальність теми зумовлена тим, що цифрові технології та Інтернет докорінно змінили логіку формування попиту, поведінку споживачів і правила конкурентної боротьби, а реклама та зв'язки з громадськістю стали не просто каналами комунікації, а повноцінними механізмами конструювання довіри, репутації та довгострокових відносин із клієнтами. Якщо раніше маркетинг спирався переважно на масові повідомлення з обмеженим зворотним зв'язком, то сьогодні взаємодія відбувається в середовищі постійної реакції аудиторії, де відгуки, коментарі, поширення, оцінки, рекомендації та публічні дискусії миттєво впливають на сприйняття бренду. Це робить критично важливою саме оцінку впливу цифрових інструментів, адже компанії вимушені одночасно працювати з персоналізацією, швидкістю, контентом, спільнотами, інфлюенсерами, маркетплейсами, пошуковими системами та соціальними мережами, узгоджуючи все це з потребами різних сегментів. Додатково зростає роль даних і аналітики, тому що ефективність рекламних повідомлень і комунікацій у сфері зв'язків з громадськістю дедалі частіше залежить від точності налаштування аудиторій, якості креативу під конкретні контексти, доречності моменту контакту та послідовності повідомлень у всіх точках взаємодії. У таких умовах маркетингові відносини стають більш динамічними, але й більш вразливими, оскільки будь-яка помилка в комунікації може швидко перетворитися на репутаційну кризу, а будь-який успіх може бути масштабований майже миттєво.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

В сучасних дослідженнях маркетингу помітним є зсув акцентів від класичних інструментів просування до комплексної логіки побудови довгострокових відносин із клієнтами в цифровому зовнішньому середовищі [1—10]. Так, Т. Данилюк [1] у межах аналізу маркетингу у

сфері послуг підкреслює, що саме специфіка послуги, нематеріальність, одночасність виробництва і споживання, залежність якості від контакту з персоналом та досвіду клієнта, формує вимоги до комунікацій і репутації. Ця позиція є важливою для нашої теми, оскільки реклама і діяльність у сфері зв'язків з громадськістю в Інтернеті дедалі частіше працюють як інструменти підтвердження якості та надійності, а не лише як засоби інформування. І. Савчук [2] розглядає цифровізацію маркетингових стратегій у вітчизняних компаніях, звертаючи увагу на інструментальну зміну підходів до взаємодії з аудиторіями, коли дані, аналітика та платформи Інтернету стають основою планування, реалізації та коригування маркетингових рішень. Н. Бутенко [3] зазначає, що партнерський маркетинг у сучасних умовах орієнтується на пошук взаємовигідних моделей співпраці між суб'єктами ринку, де суттєвими результатами стають не лише продажі, але й посилення репутаційних позицій, розширення охоплення, доступ до нових сегментів. О. Ніколайчук [4] акцентує увагу на тому, що маркетингова стратегія визначає довгострокові орієнтири підприємства, логіку позиціонування та узгодження інструментів маркетингу з цілями розвитку, а також передбачає адаптацію до змін середовища. У цифровому вимірі це означає, що реклама і діяльність у сфері зв'язків з громадськістю не можуть бути випадковими кампаніями, вони мають бути частиною довгострокової системи формування цінності і довіри. Н. Буняк [5] зазначає, що стратегічний підхід у маркетингу посилює керованість дій підприємства, дозволяє підпорядковувати інструменти комунікації спільній меті та забезпечити узгодженість рішень у часі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідити та обґрунтувати вплив цифрових технологій та Інтернету в цілому на формування реклами і ведення діяльності у сфері зв'язків з громадсь-

Таблиця 1. Роль цифрових технологій в сучасних маркетингових комунікаціях

Аспект	Характеристика
Перехід до інтерактивної взаємодії з аудиторією	Цифрові технології перетворюють комунікацію на діалог, у якому аудиторія не лише сприймає повідомлення, але й реагує, ставить запитання, поширює контент, публікує відгуки, впливає на тональність обговорення та формує соціальне підтвердження якості. Це змінює вимоги до змісту повідомлень, тому що важливими стають відкритість, швидкість відповіді, послідовність позиції бренду та здатність пояснювати рішення в публічному просторі
Персоналізація і точніше націлювання комунікацій	Завдяки даним про поведінку користувачів і налаштуванням платформ повідомлення можуть бути адаптовані до інтересів, потреб, етапу прийняття рішення та контексту взаємодії. Це підвищує релевантність реклами й комунікацій, зменшує відчуття випадковості, але потребує відповідального поводження з персональною інформацією, прозорих правил збору даних і коректної логіки сегментації, щоб уникати нав'язливості та втрати довіри
Зміна структури каналів і поява багатоканальної логіки	Інтернет в цілому об'єднує різні канали у спільну траєкторію контакту, де користувач може побачити повідомлення в соціальній мережі, потім перевірити відгуки, перейти на сайт, порівняти альтернативи на маркетплейсі і лише після цього прийняти рішення. У такій структурі важливо забезпечити узгодженість сенсів, візуального стилю та обіцянок у всіх точках взаємодії, інакше виникають суперечності, що знижують конверсію та підбивають репутаційний ефект
Підсилення ролі оцінювання результативності і керуваності	Цифрові технології дають можливість відстежувати ефекти комунікацій, аналізувати охоплення, залучення, переходи, конверсії, а також репутаційні індикатори, наприклад тональність згадок, динаміку звернень, частоту рекомендацій. Однак реальна користь з'являється лише тоді, коли показники пов'язані з цілями бренду і шляхом клієнта, а оцінювання використовується для коригування змісту та сервісу, а не для гонитви за короткостроковою увагою

Джерело: сформовано авторами.

кістю. Об'єкт дослідження — це процес формування та реалізації маркетингових комунікацій у цифровому зовнішньому середовищі.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Цифрові технології та Інтернет в цілому перетворили маркетингові комунікації з одностороннього інформування на постійний обмін сигналами між брендом і аудиторією, де кожен контакт залишає слід, а кожна реакція має наслідки. Реклама більше не існує окремо від контексту, у якому людина бачить повідомлення, адже на сприйняття впливають новини, культурні події, коментарі інших користувачів, попередній досвід взаємодії з брендом і навіть зручність цифрових сервісів у момент прийняття рішення. Саме тому формування реклами все частіше опирається на сегментацію, персоналізацію, тестування варіантів контенту та швидке коригування повідомлень відповідно до поведінкових сигналів. Одночасно змінюється й роль бренду, оскільки він стає не лише продавцем, а й учасником публічної розмови, що вимагає послідовності в цінностях, прозорості та здатності пояснювати свої дії зрозумілою мовою. У такій логіці удосконалення маркетингових відносин означає

не лише збільшення продажів, а й стабільне нарощення довіри та готовності людей взаємодіяти з брендом у довшому періоді (табл. 1).

В цифровій рекламі ключовими стають швидкість, точність і вимірюваність, але разом із цим зростає складність управління всією системою контактів. Компанії працюють у просторі пошукових систем, соціальних мереж, відеоплатформ, маркетплейсів, мобільних застосунків, електронної пошти та сайтів, де аудиторія рухається нерівномірно й часто приймає рішення після серії коротких взаємодій. Формування рекламних повідомлень підпорядковується правилам конкретних платформ і форматів, тому важливими стають не лише зміст і вигода пропозиції, а й те, як швидко завантажується сторінка, наскільки зрозумілий шлях до покупки, чи викликає довіру візуальний стиль, і чи збігаються обіцянки з реальним досвідом. Інтернет дає змогу постійно перевіряти гіпотези, порівнювати креативи, налаштовувати аудиторії та оптимізувати витрати, проте це вимагає дисципліни в роботі з даними, якісних цілей і коректної інтерпретації результатів. Якщо ці умови не виконані, зростає ризик погоні за короткими показниками уваги, які не перетворюються на лояльність і можуть навіть знижувати довіру через нав'язливість або невідповідність очікувань (табл. 2).

Таблиця 2. Цифрова реклама в системі маркетингових комунікацій

Елемент цифрової реклами	Функція в системі комунікацій	Зміст і суть
Формування уваги і первинного інтересу	Створення першого контакту з брендом і запуск траєкторії взаємодії	Цифрова реклама запускає знайомство з брендом через пошукові системи, соціальні мережі, відеоплатформи та банерні формати, але ефективність залежить від доречності повідомлення і контексту появи. Важливо, щоб реклама одразу давала зрозумілу обіцянку цінності та не суперечила реальному досвіду, адже після кліку користувач швидко перевіряє сайт, відгуки й альтернативи
Персоналізація пропозиції під сегмент і етап рішення	Підвищення релевантності повідомлень і зниження інформаційного шуму	У цифровому середовищі рекламу можна адаптувати під інтереси, поведінкові ознаки та етапи шляху клієнта, наприклад окремі повідомлення для тих, хто лише порівнює варіанти, і для тих, хто вже готовий до покупки. Така логіка робить комунікацію точнішою, але вимагає чітких правил сегментації, послідовності креативів і контролю частоти показів
Інтеграція з репутаційними практиками і діяльністю у сфері зв'язків з громадськістю	Узгодження платних повідомлень з довірою, репутацією та публічним діалогом	Цифрова реклама є сильним інструментом охоплення, але вона не працює ізольовано, тому що користувачі паралельно читають відгуки, дивляться незалежні огляди, оцінюють реакцію бренду на запитання та конфлікти. Через це рекламне повідомлення повинно підтримуватися репутаційними діями, прозорими відповідями, зрозумілими умовами, демонстрацією відповідальності та коректною поведінкою бренду в публічному просторі

Джерело: сформовано авторами.

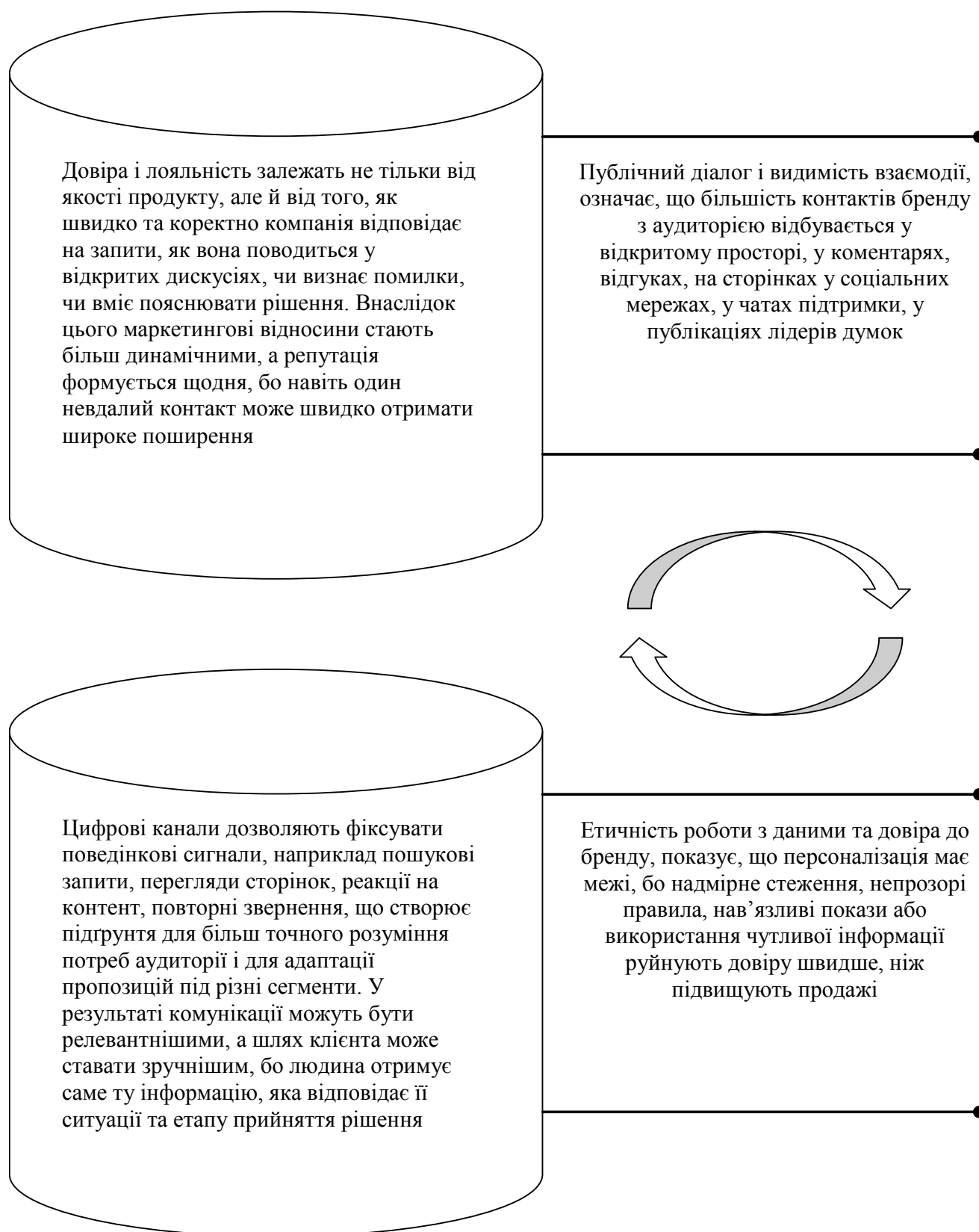


Рис. 1. Параметри інтернет-трансформації маркетингових відносин

Джерело: сформовано авторами.

Інтернет зробив публічною майже будь-яку взаємодію, тому комунікація з клієнтами, співробітниками, партнерами, медіа та спільнотами відбувається паралельно й часто в одному інформаційному просторі. Успішна діяльність у сфері зв'язків з громадськістю тепер базується

на вмінні слухати аудиторію, вчасно відповідати, визнавати помилки, пояснювати рішення і підтримувати діалог, який не виглядає штучним або формальним. Зростає роль лідерів думок, відгуків і користувацького контенту, тому компанія повинна не лише генерувати повідомлення,

а й створювати умови, за яких люди самі готові рекомендувати бренд і захищати його репутацію. Водночас підвищуються ризики криз, оскільки негативні історії поширюються швидко, а інформаційні атаки та маніпуляції можуть спотворювати реальну картину, тому потрібні чіткі протоколи реагування, узгодженість позицій та постійна робота з довірою, а не лише разові кампанії (рис. 1).

Щоб оцінити вплив цифрових технологій та Інтернету в цілому на рекламу і діяльність у сфері зв'язків з громадськістю, важливо дивитися ширше за кількість переглядів або кількість підписників, і пов'язувати комунікації з якістю відносин і реальними бізнес-результатами. Практична оцінка має включати показники охоплення, залучення, переходів, конверсій і повторних покупок, але також індикатори довіри, тональності згадок, динаміки звернень, рекомендацій, задоволеності сервісом і стійкості репутації під час складних ситуацій. Важливою частиною є інтеграція реклами та діяльності у сфері зв'язків з громадськістю в єдину логіку, де обіцянки бренду збігаються з тим, що людина отримує в продукті, сервісі та підтримці, і де кожен канал підсилює інші, а не суперечить їм. Окремого значення набувають питання етики, прозорості та приватності, тому що без відповідального ставлення до даних і комунікації будь-яке пришвидшення може давати короткий ефект, але руйнувати довіру в довгому періоді. У підсумку така тема дозволяє зрозуміти, як будувати сучасні маркетингові відносини через системну роботу з контентом, сервісом, репутацією та даними, і як перетворити цифрові канали на стабільне джерело цінності для обох сторін, для компанії та для споживача.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, цифрові технології та Інтернет в цілому стали ключовим середовищем, у якому реклама та діяльність у сфері зв'язків з громадськістю формують не лише короткострокову увагу, а й довіру, репутацію та стійкі маркетингові відносини. Їхній вплив проявляється у персоналізації комунікацій, швидкому зворотному зв'язку, можливості точнішого налаштування аудиторій і постійному коригуванні повідомлень, але водночас підвищує вимоги до прозорості, етичності та якості роботи з даними. Тому оцінка цього впливу є необхідною умовою удосконалення маркетингових відносин, адже вона дає змогу узгодити обіцянки бренду з реальним досвідом споживача, підвищити результативність комунікацій, зменшити репутаційні ризики та забезпечити довгострокову лояльність.

Література

1. Данилюк Т. Маркетинг у сфері послуг. Економічний часопис Волинського національного університету імені Лесі Українки. 2021. № 2. С. 128—136.
2. Савчук І. Цифровізація маркетингових стратегій у вітчизняних компаніях. Вісник економічних наук України. 2023. № 5 (1), 72—85.
3. Бутенко Н. Партнерський маркетинг: сучасні підходи та практика в Україні. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2019. № 6 (2), 45—54.
4. Ніколайчук О. Маркетингова стратегія: сутність й особливості. Галицький економічний вісник. 2019. № 6 (61). С. 111—118.

5. Буняк Н. М. Сутність маркетингової стратегії підприємства. Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту. 2019. Вип. 23. С. 22—29.

6. Балановська Т. І., Гавриш О. М. Алгоритм вибору маркетингової стратегії. Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Серія: Економічні науки. 2013. Вип. 2 (7). Т. 1. С. 45—51.

7. Кузьмін О. Стратегічні аспекти розвитку партнерських відносин у бізнесі. Економіка України. 2021. № 4, 33—41.

8. Пашук О. Б. Стратегічні маркетингові інструменти просування продукту на маркетплейсі. Бізнес Інформ. 2021. № 7. С. 274—280.

9. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10 (38), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 190—201. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-20](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-20) (дата звернення: 11/06/2025).

10. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9 (Вип.37), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 227—237. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237) (дата звернення: 11/06/2025).

References:

1. Danyliuk, T. (2021), "Marketing in the service sector", *Ekonomichnyi chasopys Volynskoho natsionalnoho universytetu imeni Lesi Ukrainky*, vol. 2, pp. 128—136.
2. Savchuk, I. (2023), "Digitalization of marketing strategies in domestic companies", *Visnyk ekonomichnykh nauk Ukrainy*, vol. 5 (1), pp. 72—85.
3. Butenko, N. (2019), "Partner marketing, modern approaches and practice in Ukraine", *Marketynh i menedzhment innovatsii*, vol. 6(2), pp. 45—54.
4. Nikolaichuk, O. (2019), "Marketing strategy, essence and features", *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 6 (61), pp. 111—118.
5. Buniak, N. M. (2019), "The essence of an enterprise marketing strategy", *Visnyk Volynskoho instytutu ekonomiky ta menedzhmentu*, vol. 23, pp. 22—29.
6. Balanovska, T. I., & Havrysh, O. M. (2013), "Algorithm for choosing a marketing strategy", *Naukovi pratsi Poltavskoi derzhavnoi ahrarnoi akademii, Seriya Ekonomichni nauky*, vol. 2 (7), no. 1, pp. 45—51.
7. Kuzmin, O. (2021), "Strategic aspects of developing partnership relations in business", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 4, pp. 33—41.
8. Pashchuk, O. B. (2021), "Strategic marketing tools for product promotion on a marketplace", *Biznes Inform*, vol. 7, pp. 274—280.
9. Shtangret, A., Silkin, O., & Shliakhetko, V. (2024), "Labor migration as an external threat to enterprise personnel security", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, vol. 10 (38), pp. 190—201, DOI [10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-20](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-20).
10. Shtangret, A., & Silkin, O. (2024), "Security aspects of personnel management in a hyperdynamic external environment", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, vol. 9 (37), pp. 227—237, DOI [10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237).

Стаття надійшла до редакції 02.12.2025 р.

О. А. Єрмакова,

д. е. н., професор, завідувачка відділу економіко-екологічного розвитку приморських регіонів, Державна установа "Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень Національної академії наук України"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9815-3464>

О. М. Шершун,

д. філос. з економіки, науковий співробітник відділу економіко-екологічного розвитку приморських регіонів, Державна установа "Інститут ринку і економіко-екологічних досліджень Національної академії наук України"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8595-269X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.24.32

МЕТОДОЛОГІЧНИЙ ПІДХІД ДО АНАЛІЗУ ІНВЕСТИЦІЙНО-ІННОВАЦІЙНОЇ БЕЗПЕКИ РЕГІОНІВ

O. Iermakova,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Economic and Ecological Development of Seaside Regions, State Organization "Institute of Market and Economic & Ecological Researches of the National Academy of Sciences of Ukraine"

O. Shershun,

PhD in Economics, Researcher of the Department of Economic and Ecological Development of Seaside Regions, State Organization "Institute of Market and Economic & Ecological Researches of the National Academy of Sciences of Ukraine"

METHODOLOGICAL APPROACH TO THE ANALYSIS OF INVESTMENT AND INNOVATION SECURITY OF REGIONS

У статті розроблено та обґрунтовано методологічний підхід до оцінювання інвестиційно-інноваційної безпеки регіонів у контексті сучасних викликів економічного розвитку та обмежень офіційної статистики. Акцентовано увагу на необхідності перегляду індикаторного складу, що традиційно застосовувався для діагностики економічної безпеки, з урахуванням непридатності частини показників до регіонального рівня вимірювання. Запропоновано систему актуалізованих індикаторів, що включає частку нематеріальних інвестицій у ВРП, інноваційну активність підприємств, регіональну інтернет-інфраструктуру та обсяг виконаних наукових робіт. Обґрунтовано заміну агрегованих макропоказників більш релевантними регіональними метриками. Результатом є інтегрована система, здатна відображати реальний інноваційний потенціал, інституційну стійкість і конкурентоспроможність регіонів України у повоєнний період.

The article develops a methodological approach to assessing the investment and innovation security of regions, addressing both conceptual and empirical limitations inherent in existing indicator systems. The study demonstrates that a number of traditionally used indicators either lack an adequate statistical basis at the regional level or fail to capture the structural characteristics of contemporary regional development, especially in conditions of uneven data availability. Special attention is given to the need to exclude indicators that cannot be objectively measured across regions, such as gross fixed capital formation or the share of newly introduced fixed assets in capital

investment, because their regional estimates are often inconsistent. Instead, the article proposes an updated system of indicators that better reflects the innovation-driven nature of modern economic growth and allows for a clearer differentiation of regional trajectories. A key component of the approach is the introduction of the indicator "share of intangible investment in GRP", which allows the evaluation of a region's ability to transform investment flows into knowledge-based assets, including R&D, data, software, intellectual property, and organizational innovations. Indicators such as the share of innovative enterprises, the proportion of innovative products in industrial output, the intensity of scientific research, and household internet usage enable a multi-dimensional assessment of regional innovation capacity and institutional resilience, providing more stable diagnostic results. The revised system also incorporates a new metric describing the contribution of each region to Ukraine's GDP, which makes it possible to identify spatial imbalances and detect both economic weakness and excessive concentration of resources. Overall, the proposed methodological framework enhances the analytical capabilities of diagnosing investment and innovation security and supports evidence-based regional policy formation in the context of wartime and post-war recovery, ensuring greater comparability and transparency of assessments.

Ключові слова: інвестиційно-інноваційна безпека; регіональна економіка; нематеріальні інвестиції; індикатори; інноваційний потенціал; економічна безпека; наукові дослідження.

Key words: investment and innovation security; regional economy; intangible investment; indicators; innovation capacity; economic security; research activity.

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

Скасування Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України [1], які упродовж тривалого часу виконували роль базового нормативно-методичного орієнтира для державних інституцій та дослідників, створило суттєву методологічну прогалину у сфері оцінювання параметрів економічного розвитку. У відсутності оновленого національного підходу стає неможливим забезпечити єдині принципи діагностики економічної безпеки, зокрема її інвестиційно-інноваційної складової, на регіональному рівні. Це ускладнює вироблення виваженої державної політики, порівняння територіальних дисбалансів, формування пріоритетів відновлення та планування бюджетних і інституційних ініціатив.

Проблема ускладнюється тим, що значна частина показників, які застосовувалися раніше, не має регулярної статистичної бази або не допускає об'єктивної оцінки в регіональному вимірі. За умов стрімкої трансформації глобальних економічних тенденцій та зростання ролі нематеріальних активів, інноваційної інфраструктури, цифровізації та інтелектуального капіталу використання застарілої системи індикаторів призводить до спотворення оцінки ризиків і втрати аналітичної достовірності.

У післявоєнному контексті, коли регіональна стійкість, відновлювальні пріоритети та ефективність державної підтримки є критично значущими, відсутність узгодженої методики створює реальні управлінські ризики. Це визначає нагальність наукового завдання — сформулювати обґрунтований, статистично вимірюваний та інституційно релевантний підхід до оцінювання інвестиційно-інноваційної безпеки регіонів, який відображає сучасні джерела інформації та дозволяє здійснювати порівняльну діагностику територій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У сучасному академічному дискурсі економічна безпека регіонів дедалі більше пов'язується з інвестиційно-інноваційною динамікою. Зокрема, концепція інвестиційної безпеки розширюється в напрямі оцінки ролі нематеріальних активів, технологічного розвитку, інтелектуального капіталу та інституційних умов, що формують стійкість і конкурентоспроможність регіональних економік.

Перш за все, звіт WIPO "World Intangible Investment Highlights 2025" фіксує стійке прискорення інвестицій у нематеріальні активи, програмне забезпечення, дані, R&D, бренди, які зростали втричі швидше, ніж фізичні інвестиції, і у 2024 році досягли близько 14 % ВВП [2]. Таке співвідношення підтверджує, що частка нематеріальних інвестицій у ВВП не є другорядною, а виступає стратегічним драйвером сучасного зростання. Це співпадає з тезою про те, що

інтелектуальні активи стають рушієм майбутнього, не лише доповненням до фізичного капіталу.

Крім того, аналіз абсолютного та комплексного значення інтелектуального капіталу на рівні регіонів ЄС засвідчив його значний вплив на конкурентоспроможність і рівень інноваційної активності. Просторові регресійні моделі демонструють сильну позитивну кореляцію між регіональним нематеріальним капіталом і темпами росту економіки [3].

Наступним підтвердження є те, що регіональний інтелектуальний капітал, що включає кадри, структури управління, соціальні мережі й інституційні системи, формує основу для інноваційного потенціалу. Різні академічні концепти (наприклад, *human — structural — relational capital*) описують, що саме синергія цих елементів обумовлює регіональну конкурентоспроможність і соціально-економічну стійкість [4].

Системну підтримку регіональних інновацій забезпечує концепція *triple-helix* (триєдиної спіралі), що акцентує синергію між університетами, бізнесом і місцевою владою для розвитку інноваційного середовища. У роботі [5] розвинули концепцію як еволюційної системи інновацій, де взаємодія Наука-Уряд-Бізнес формує саморегуляційний інноваційний процес навіть на субнаціональному рівні.

Це означає, що для адекватного інституційного базису інвестиційно-інноваційної безпеки регіонів важливо забезпечити механізми-посередники, які координують взаємодію між ролями науки, бізнесу та влади. Наприклад, модель "інституційного підприємця" як посередника може сприяти об'єднанню фінансування, кластерів, технологічного трансферу в одному регіоні [6].

Навпаки, ігнорування цих складових може стати рушієм корупційних рутин і блокування інноваційного розвитку, як показано на прикладі досліджень китайських регіонів, де слабкість кластерів та відсутність прозорих структур призводить до трансформації інноваційних середовищ у закриті системи [7].

Таким чином, інвестиційно-інноваційна безпека регіонів — це не просто набір макропоказників (інвестиції, кредитування тощо), а комплекс умов, що дозволяють регіону ефективно залучати ресурс, перетворювати його в технологічний капітал і реалізовувати як сталий розвиток та конкурентну перевагу. У цьому контексті ключовими стають показники частки нематеріальних інвестицій у ВРП, обсяг виконаних НДР, чисельність науковців, частка інноваційних підприємств й інтернет інфраструктура, як інтегральні індикатори капіталу знань і потенціалу технологічної трансформації.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є розроблення та обґрунтування оновленого методологічного підходу до оцінювання інвестиційно-інноваційної безпеки регіонів, який забезпечує її концептуальну узгодженість, статистичну вимірюваність і прикладний характер в умовах відсутності актуального нормативно-методичного забезпечення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У контексті вдосконалення методології оцінки інвестиційно-інноваційної безпеки на регіональному рівні

доцільним є переосмислення складу окремих показників, які або не мали належної статистичної основи, або ж концептуально не відповідали завданню просторової діагностики економічної безпеки. Враховуючи потребу в забезпеченні порівняльної регіональної аналітики, а також наявні обмеження офіційної статистики, науково обґрунтованим є перегляд і вилучення з переліку таких показників, які не можуть бути об'єктивно виміряні у регіональному розрізі або не дають змістовної оцінки поточних ризиків і загроз.

Передусім йдеться про валове нагромадження основного капіталу, що на рівні України є значущим агрегованим макропоказником, однак у регіональному вимірі не розраховується, що виключає можливість його інтеграції в систему моніторингу територіальної безпеки. Спроби екстраполювати такий показник на регіони без офіційних базових значень створюють аналітичну невизначеність і ризики методологічної помилки. У зв'язку з цим його використання у регіональному індексі недоцільне.

Відношення вартості нововведених основних засобів до обсягу капітальних інвестицій також не має належної статистичної бази для розрахунків у територіальному розрізі. Державна служба статистики подає ці показники лише в агрегованому вигляді по Україні за напрямками економічної діяльності без деталізації по регіонах. Отже, використання такого індикатора, поки що, суперечить принципу емпіричної вимірності на субнаціональному рівні.

Сумнівною з наукової точки зору є і спроба застосовувати інтегральний індекс інвестиційної сприятливості бізнес-середовища до оцінки регіональної безпеки оскільки методології його побудови на регіональному рівні не існує, а його конструювання потребувало б широкої експертної бази, суб'єктивних оцінок і, головне, динамічного оновлення.

Проблематичним з погляду практичної реалізації є також індикатор "частка продукції, що була реалізована на конкурентних ринках країни". За інформацією Міністерства економіки, обчислення цього показника в межах національної методики не здійснюється, а Антимонопольний комітет України у своїх публічних звітах не подає релевантних даних, зокрема у регіональному розрізі. Враховуючи відсутність вихідної інформації, доцільним є пошук альтернативного показника, який опосередковано відображає конкурентоспроможність виробленої в регіоні продукції.

Нарешті, індикатор, що відображає експорт інтелектуальних і технологічних послуг, зокрема роялті, комп'ютерних і конструкторських розробок, також потребує корекції. У Платіжному балансі України, який публікує Національний банк, відповідні категорії послуг зазнали змін у класифікації, що ускладнює відтворення індикатора в його початковій редакції. У новому форматі статистики ці послуги представлені об'єднаними категоріями, і для їх розділення потрібне залучення додаткової деталізації або переходу до агрегованих показників з відповідною приміткою щодо їх змісту. Слід зазначити, що навіть після уточнення його змістовного наповнення на регіональному рівні розрахунок цього показника залишається неможливим. Національний банк України не здійснює розподілу відповідних послуг

**Таблиця 1. Характеристичні значення індикаторів
для інвестиційно-інноваційної безпеки як складової економічної безпеки для регіонів**

№	Найменування індикатора, одиниця виміру	Характеристичні значення індикатора									
		X ^L крит	X ^L небезп	X ^L нездв	X ^L здв	X ^L опт	X ^R опт	X ^R здв	X ^R нездв	X ^R небезп	X ^R крит
1	Відношення чистого приросту прямих іноземних інвестицій області до ВРП, % ВРП	4	4,5	5	6	7					
2	Відношення кредитів, наданих нефінансовим корпораціям та домашнім господарствам на придбання, будівництво та реконструкцію нерухомості області до ВРП, % ВРП	10	13	15	20	25	30	50	60	70	80
3	Розмір економіки області (ВРП), % ВВП України	0,8	1,6	2,4	3,2	4	4	4,8	5,6	6,4	7,2
4	Питома вага обсягу виконаних наукових і науково-технічних робіт у ВВП, %	0,5	1	1,5	2	3					
5	Відношення витрат на наукові та науково-технічні роботи за рахунок держбюджету області, % ВРП	0,2	0,3	0,5	0,75	1					
6	Чисельність спеціалістів, які виконують науково-технічні роботи, до чисельності зайнятого населення (на 1 тис. осіб)	5	10	13	17	22					
7	Питома вага підприємств, що впроваджували інновації, у загальній кількості промислових підприємств, %	5	10	15	25	35					
8	Питома вага реалізованої інноваційної продукції в обсязі промисловості, %	3	7	15	20	25					
9	Частка осіб, які повідомили, що за останні 12 місяців користувалися послугами Інтернету (обстеження домогосподарств), %	20	30	45	60	80					
10	Частка нематеріальних інвестицій області у ВРП, %	2,8	5,6	8,4	11,2	14					

Джерело: зведено авторами на основі [6].

за регіонами, тому використання такого індикатора у структурі оцінки регіональної інвестиційно-інноваційної безпеки є неможливим, і його доцільно вилучити.

У межах актуалізації системи індикаторів регіональної інвестиційно-інноваційної безпеки обґрунтованим є введення нового показника — частка нематеріальних інвестицій у валовому регіональному продукті. Цей індикатор дозволяє оцінити здатність економіки регіону трансформувати капіталовкладення не лише в матеріальні активи, а й у нематеріальні складові з високим потенціалом створення доданої вартості, зокрема, у: розробки, ІТ, ліцензії, бренди, патенти, організаційні інновації та людський капітал.

Капітальні інвестиції в нематеріальні активи в сучасній глобальній економіці розглядаються як головний

чинник інноваційного розвитку. В доповіді ОЕСР "Підтримка інвестицій в інтелектуальний капітал, зростання та інновації" [8] інвестиції в нематеріальні активи названо інтелектуальним капіталом. Дослідження Організації економічного співробітництва та розвитку виявило, що в розвинутих країнах інвестиції підприємств в інтелектуальний капітал зростають швидше, ніж інвестиції у фізичний капітал, та в деяких країнах навіть їх перевищують. Інвестиції в інтелектуальний капітал стали чинником конкурентоспроможності в сучасній глобальній економіці, та в умовах кризи відрізняються відносною стійкістю. Ці висновки підтверджуються дослідженнями також інших міжнародних організацій, зокрема Всесвітньої організації інтелектуальної власності [9].

Необхідність запровадження такого показника підтверджується сучасними глобальними тенденціями. Як зазначено у роботі [2]: "Дані зі звіту World Intellectual Property Organization (WIPO) за 2025 рік дають чіткий висновок: нематеріальні активи — це не просто доповнення до фізичного капіталу, а новий двигун економічного зростання. У цьому контексті проактивне управління інтелектуальною власністю, що походить від цих нематеріальних активів, постає як стратегічне зобов'язання". Цей висновок прямо вказує на необхідність включення виміру нематеріальних активів до системи оцінки економічної безпеки, особливо в аспекті довгострокової інноваційної та структурної спроможності регіонів.

Оцінювання безпечності за даним індикатором пропонується здійснювати на основі міжнародного середнього орієнтира, розрахованого на підставі даних про інвестиції в нематеріальні активи у шести провідних економіках — Бразилії, ЄС-22, Індії, Японії, Великій Британії та США. Залежно від країни, охоплення періоду варіюється: Бразилія (2010—2021), Індія (2011—2022), Японія (2013—2023) [10]. Середній рівень частки нематеріальних інвестицій до ВВП для цієї групи економік становить $\approx 14\%$, що й приймається як оптимальне значення. Інші порогові межі встановлюються пропорційно: задовільний рівень — $11,2\%$, незадовільний — $8,4\%$, небезпечний — $5,6\%$, критичний — $2,8\%$. Урахування цього показника дозволить не лише краще відображати сучасні джерела інноваційного зростання, а й сприяти формуванню регіональної політики, орієнтованої на інтелектуальний капітал, дослідницьку діяльність, цифрову трансформацію та інституційну модернізацію.

З метою підвищення аналітичної спроможності системи оцінювання інвестиційно-інноваційної безпеки регіонів України також запропоновано замінити індикатор "Розмір економіки України, відсотків до світового ВВП", який має обмежене аналітичне навантаження у регіональному контексті, на більш релевантний показник — "Розмір економіки області (ВРП), відсотків ВВП України".

Цей індикатор дозволяє охарактеризувати не лише абсолютну величину регіонального валового продукту, а й питому вагу окремих областей у формуванні загального національного економічного потенціалу, що є ключовим при виявленні просторових дисбалансів. Особливої значущості він набуває в умовах післявоєнного відновлення, де критично важливо дотримуватися територіальної збалансованості відновлювальних і бюджетних зусиль.

В якості оптимального значення встановлено рівень 4% , що відповідає умовній рівновазі економічного внеску кожної з 25 областей (з урахуванням міста Києва в складі Київської області) у формування ВВП України.

Таким чином, даний індикатор виступає не лише як детектор економічної слабкості, а й як інструмент діагностики надмірної концентрації ресурсів, що може викривляти розподіл інвестицій, трудового потенціалу й управлінської уваги.

Зведений запропонований перелік індикаторів для оцінки інвестиційно-інноваційної безпеки як складової економічної безпеки для регіонів представлено в таблиці 1.

Представлена система індикаторів дає можливість побачити інвестиційно-інноваційну безпеку регіонів у більш комплексний та актуальний спосіб. Такий підхід дозволяє краще зрозуміти реальні відмінності між регіонами, оцінити їхній потенціал і виявити зони ризику або, навпаки, точки економічного зростання. Використання цієї системи робить аналітику більш змістовною і практичною, створюючи основу для обґрунтованих управлінських рішень та формування ефективної регіональної політики у період повоєнного відновлення.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження підтвердило нагальну потребу у переосмисленні методологічних підходів до оцінювання інвестиційно-інноваційної безпеки регіонів України. Відсутність чинного нормативно-методичного документа та істотна трансформація характеру економічної безпеки, зумовлена посиленням ролі нематеріальних активів, інституційних факторів та інноваційної динаміки, роблять застосування традиційних індикаторів недостатнім і часто методологічно помилковим. У роботі доведено, що значна частина наявних показників не має належного статистичного забезпечення або не відображає структурні особливості сучасної регіональної економіки, що унеможлиблює проведення достовірного та порівняльного аналізу.

Запропонована система актуалізованих індикаторів формує більш цілісну аналітичну основу для оцінювання інвестиційно-інноваційної стійкості та потенціалу розвитку територій. Вона дає змогу перейти від використання показників державного значення, які не піддаються коректному застосуванню на регіональному рівні, до метрик, що дозволяють простежити реальні процеси формування інвестиційно-інноваційного потенціалу.

Подальший науковий пошук може бути спрямований на вивчення взаємозв'язку між нематеріальними інвестиціями, цифровою трансформацією та довгостроковою економічною стійкістю регіонів, а також на інтеграцію запропонованої методології у практику стратегічного планування та управління регіональним розвитком України.

Дані про фінансову підтримку. Публікація виконана в рамках наукового проєкту "Розробка програмних заходів підтримки економічної безпеки Українського Причорномор'я в контексті відновлення у воєнний та повоєнний періоди" (№ ДР 0125U001382) за рахунок коштів бюджетної програми "Підтримка розвитку пріоритетних напрямів наукових досліджень" (КПКВК 6541230).

Література:

1. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо розрахунку рівня економічної безпеки України: Наказ Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 29.10.2013 р. № 1277. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v1277731-13> (дата звернення: 03.12.2025).
2. World Intangible Investment Highlights 2025 — World Intangible Investment Highlights 2025. World Intangible Investment Highlights 2025. URL: <https://>

www.wipo.int/web-publications/world-intangible-investment-highlights-2025/en/world-intangible-investment-highlights-2025.html (дата звернення: 03.12.2025).

3. Beliaeva T., Bounfour A., Nonnis A. Modelling intangibles at the regional level in Europe: what lessons from a multidimensional approach?. Knowledge Management Research & Practice. 2023. Vol. 21, no. 3. P. 637—650. URL: <https://doi.org/10.1080/14778238.2021.1941359> (дата звернення: 03.12.2025).

4. Januskaite V., Uziene L. Intellectual Capital as a Factor of Sustainable Regional Competitiveness. Sustainability. 2018. Vol. 10, no. 12. P. 4848. URL: <https://doi.org/10.3390/su10124848> (дата звернення: 03.12.2025).

5. Etzkowitz H. Triple Helix Clusters: Boundary Permeability at University-Industry-Government Interfaces as a Regional Innovation Strategy. Environment and Planning C: Government and Policy. 2012. Vol. 30, no. 5. P. 766—779. URL: <https://doi.org/10.1068/c1182> (дата звернення: 03.12.2025).

6. Poppen F., Decker R. The intermediary as an institutional entrepreneur: institutional change and stability in triple-helix cooperation. Triple Helix. 2018. Vol. 5, no. 1. URL: <https://doi.org/10.1186/s40604-018-0063-7> (дата звернення: 03.12.2025).

7. Gebhardt C. The transfer of corruptive routines from old industrial regions to innovation clusters: a blind spot in innovation studies. Triple Helix. 2017. Vol. 4, no. 1. URL: <https://doi.org/10.1186/s40604-017-0046-0> (дата звернення: 03.12.2025).

8. OECD. Supporting Investment in Knowledge Capital, Growth and Innovation. OECD Publishing. 2013. URL: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264193307-en> (дата звернення: 03.12.2025).

9. World Intangible Investment Highlights: June 2024 edition. Geneva and Rome: World Intellectual Property Organization and Luiss Business School. 2024. URL: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-rn2024-32-en-world-intangible-investment-highlights.pdf> (дата звернення: 03.12.2025).

10. Investment in intangible assets grows four times faster than tangible investment and consolidates itself as a driving force behind the global economy. PONS IP. 2025. URL: <https://ponsip.com/en/ip-news/news/investment-in-intangible-assets-grows-four-times-faster-than-tangible-investment-and-consolidates-itself-as-a-driving-force-behind-the-global-economy/> (дата звернення: 03.12.2025).

References:

1. Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine (2013), Order "Methodical recommendations for calculating the level of economic security of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v127731-13> (Accessed 03 Dec 2025).

2. World Intellectual Property Organization (2025), "World Intangible Investment Highlights 2025", available at: <https://www.wipo.int/web-publications/world-intangible-investment-highlights-2025/en/world-intangible-investment-highlights-2025.html> (Accessed 03 Dec 2025).

3. Beliaeva, T., Bounfour, A. and Nonnis, A. (2023), "Modelling intangibles at the regional level in Europe: what lessons from a multidimensional approach?", Knowledge Management Research & Practice, vol. 21, no. 3. pp. 637—650. <https://doi.org/10.1080/14778238.2021.1941359>.

4. Januskaite, V. and Uziene, L. (2018), "Intellectual Capital as a Factor of Sustainable Regional Competitiveness", Sustainability, vol. 10, no. 12, p. 4848. <https://doi.org/10.3390/su10124848>.

5. Etzkowitz, H. (2012), "Triple Helix Clusters: Boundary Permeability at University-Industry-Government Interfaces as a Regional Innovation Strategy", Environment and Planning C: Government and Policy, vol. 30, no. 5, pp. 766—779. <https://doi.org/10.1068/c1182>.

6. Poppen, F. and Decker, R. (2018), "The intermediary as an institutional entrepreneur: institutional change and stability in triple-helix cooperation", Triple Helix, vol. 5, no. 1. <https://doi.org/10.1186/s40604-018-0063-7>.

7. Gebhardt, C. (2017), "The transfer of corruptive routines from old industrial regions to innovation clusters: a blind spot in innovation studies", Triple Helix, vol. 4, no. 1. <https://doi.org/10.1186/s40604-017-0046-0>.

8. OECD (2013), "Supporting Investment in Knowledge Capital, Growth and Innovation". <http://dx.doi.org/10.1787/9789264193307-en>.

9. World Intellectual Property Organization and Luiss Business School (2024), "World Intangible Investment Highlights: June 2024 edition", available at: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo-pub-rn2024-32-en-world-intangible-investment-highlights.pdf> (Accessed 03 Dec 2025).

10. PONS IP (2025), "Investment in intangible assets grows four times faster than tangible investment and consolidates itself as a driving force behind the global economy", available at: <https://ponsip.com/en/ip-news/news/investment-in-intangible-assets-grows-four-times-faster-than-tangible-investment-and-consolidates-itself-as-a-driving-force-behind-the-global-economy/> (Accessed 03 Dec 2025).

Стаття надійшла до редакції 09.12.2025 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. В. Зелінська,

к. т. н., доцент, доцент кафедри публічного управління та менеджменту,

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9069-1428>

Н. В. Прямухіна,

д. е. н., професор, професор кафедри публічного управління та менеджменту,

Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0788-7399>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.24.38

КОМУНІКАЦІЙНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЕФЕКТИВНІСТЮ ІНТЕРНЕТ-РЕКЛАМИ НА ОСНОВІ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОГО АНАЛІЗУ ДАНИХ

O. Zelinska,

PhD in Technical Sciences, Associate Professor, Department of Public Administration and Management,

Mykhailo Kotsyubynsky Vinnytsia State Pedagogical University

N. Pryamukhina,

Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Public Administration and Management,

Mykhailo Kotsyubynsky Vinnytsia State Pedagogical University

COMMUNICATION ASPECTS OF MANAGING THE EFFICIENCY OF INTERNET ADVERTISING BASED ON INTELLECTUAL DATA ANALYSIS

Стаття присвячена дослідженню комунікаційних та управлінських аспектів оцінки ефективності інтернет-реклами з використанням методів інтелектуального аналізу даних. У сучасних умовах цифровізації комунікації з цільовою аудиторією набувають характеру двостороннього діалогу, що суттєво підвищує вимоги до інструментів аналізу маркетингової діяльності. Об'єктом дослідження виступає процес комунікації між бізнесом та споживачем в цифровому середовищі, а предметом — інформаційні технології, що забезпечують управління цим процесом на основі даних. Мета роботи полягає в теоретичному обґрунтуванні та розробці практичних аспектів застосування інтелектуального аналізу даних для оптимізації комунікаційних потоків і підвищення ефективності рекламних кампаній. На основі аналізу даних рекламних кампаній у сфері комп'ютерних ігор у статті продемонстровано практичне застосування когортного аналізу для оцінки утримання користувачів, прогнозування їхньої активності та побудови логістичної регресійної моделі для прогнозування ймовірності утримання в залежності від характеристик користувача. Отримані результати підтверджують, що інтелектуальний аналіз даних дозволяє трансформувати сирі дані в цінну управлінську інформацію, забезпечуючи гнучкість, адаптивність та персоналізацію комунікаційної стратегії. Впровадження запропонованого підходу дозволяє перейти від реактивного до проактивного управління маркетинговими комунікаціями, що є ключовим чинником конкурентоспроможності в цифровій економіці. Практична цінність дослідження полягає в розробці алгоритму інформаційної технології, який може бути адаптований для різних галузей, а також у наданні конкретних інструментів для підвищення ефективності маркетингових бюджетів та довгострокової лояльності клієнтів.

The article is devoted to the study of communication and management aspects of evaluating the effectiveness of Internet advertising using intelligent data analysis methods. In today's digital environment, communication with the target audience takes the form of a two-way dialogue, which significantly increases the demands on marketing analysis tools. The object of the study is the process of communication between business and consumers in the digital environment, and the subject is information technologies that enable data-driven management of this process. The aim of the work is to provide a theoretical justification and develop practical aspects of applying intelligent data analysis to optimise communication flows and improve the effectiveness of advertising campaigns. Based on the analysis of data from advertising campaigns in the field of computer games, the article demonstrates the practical application of cohort analysis for assessing user retention, predicting their activity and building a logistic regression model for predicting the probability of retention depending on user characteristics. The results confirm that intelligent data analysis allows raw data to be transformed into valuable management information, ensuring flexibility, adaptability and personalisation of the communication strategy.

Implementing the proposed approach allows you to move from reactive to proactive marketing communications management, which is a key factor in competitiveness in the digital economy. The practical value of the research lies in the development of an information technology algorithm that can be adapted for various industries, as well as in providing specific tools for improving the effectiveness of marketing budgets and long-term customer loyalty.

Ключові слова: комунікації в менеджменті, інтернет-реклама, ефективність маркетингу, інтелектуальний аналіз даних, когортний аналіз, логістична регресія, утримання користувачів, управління на основі даних.

Key words: communications in management, internet advertising, marketing effectiveness, intelligent data analysis, cohort analysis, logistic regression, user retention, data-driven management.

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

Сьогодні бізнес-середовище характеризується інформаційною перенасиченістю та високою інтенсивністю комунікацій. В цих умовах ефективно управління комунікаціями з цільовими аудиторіями стає критичним фактором успіху для будь-якої компанії. Інтернет-реклама, як один з ключових інструментів маркетингових комунікацій, зазнала значної трансформації: від монологічної моделі широкого охоплення до діалогової, персоналізованої взаємодії [1, 2]. Ця зміна вимагає від менеджменту не лише креативного підходу до створення контенту, але й вміння кількісно оцінювати, аналізувати та прогнозувати ефект комунікаційних зусиль.

Традиційні підходи до оцінки ефективності реклами, такі як аналіз показників CTR (Click-Through Rate) чи CPC (Cost Per Click), вже недостатні для отримання комплексного уявлення про поведінку споживача та довгострокову цінність клієнта [3, 4]. Сьогодні управлінські рішення в сфері маркетингових комунікацій мають ґрун-

туватися на глибокому аналізі великих масивів даних, що генеруються в результаті взаємодії користувачів з цифровими активами компанії.

Таким чином, постає проблема інтеграції методів інтелектуального аналізу даних (Data Mining) в систему управління маркетинговими комунікаціями для підвищення їх релевантності, ефективності та, як наслідок, рентабельності інвестицій (ROMI).

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблема оцінки ефективності маркетингових комунікацій, зокрема інтернет-реклами, є предметом вивчення як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Аналіз існуючих досліджень дозволяє виділити кілька ключових напрямів та авторів, що займалися суміжними питаннями.

Фундаментальний внесок у розуміння моделей споживчої поведінки та комунікацій зробили такі автори, як М. Соломон, Г. Бамоші, С. Аскегаард та М. Хогг. Їхні праці [5, 6] розглядають процес прийняття рішень споживачем у сучасному інформаційному середовищі, що

є теоретичною базою для аналізу ефективності будь-яких комунікаційних впливів. Дослідження Дж. Беттмана та К. Парка [7] щодо впливу попередніх знань на процес вибору також є важливими для розуміння формування лояльності.

Питанням трансформації маркетингових комунікацій в умовах цифровізації присвячені роботи В. Липчука, Р. Дудяк, С. Бугіль [8], а також колективна монографія Одеського національного політехнічного університету [2]. Ці джерела описують перехід від традиційних до цифрових моделей маркетингу, висвітлюючи нові можливості та канали комунікації. Безпосередньо проблемам оцінки ефективності інтернет-реклами присвячені роботи вітчизняних учених. А.М. Юзов [4] детально досліджував систему показників для оцінки пошукової реклами, виділяючи фінансові та маркетингові метрики. І.І. Мазур та Г.В. Стаднік [9] аналізували ефективність різних інструментів інтернет-реклами в електронній комерції. Н. Яловега [10] розглядала нові методи вимірювання результатів інтернет-реклами, що свідчить про актуальність і постійний розвиток цієї сфери.

Найбільш тісно до тематики даного дослідження підходять роботи, присвячені застосуванню передових аналітичних методів. С. Кобернюк, А. Струнгар, Л. Завгородня [11] досліджували роль штучного інтелекту в персоналізації реклами, що є ключовим елементом сучасних комунікацій. А. Міклошик та ін. [12] та Д. Жуковський, Л. Лозовська [13] аналізували можливості машинного навчання в маркетинговій аналітиці. Зарубіжні дослідження, такі як роботи Н.С. Редді [14] з прогнозування поведінки споживачів за допомогою нейромереж, та Я. Куї та ін. [15] з моделювання онлайн-поведінки для ретаргетингу, демонструють глибину розробки цих методів на міжнародному рівні. С. Ходабандехлу та М.З. Рахман [16] безпосередньо порівнювали методи машинного навчання для прогнозування відтоку клієнтів, що є прямим аналогом завдання прогнозування утримання, вирішеного в нашому дослідженні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Мета дослідження полягає у теоретичному обґрунтуванні та практичній розробці інформаційної технології оцінки ефективності інтернет-реклами, орієнтованої на потребу менеджменту в отриманні оперативної, прогнозної та дієвої інформації для прийняття рішень.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасна модель маркетингової комунікації є інтерактивною та циклічною. Вона не обмежується простою передачею повідомлення від відправника до одержувача (модель Шеннона-Уівера), а передбачає безперервний зворотний зв'язок, що реєструється в цифровому вигляді [9, 5]. Кожна взаємодія користувача з рекламним оголошенням, веб-сайтом чи мобільним додатком формує цифровий слід, який стає джерелом даних для аналізу.

Управління комунікаціями в таких умовах перетворюється на управління даними. Воно включає наступні ключові етапи:

1. Збір даних: відстеження взаємодій користувачів (кліки, перегляди, сесії, конверсії) за допомогою систем аналітики (Google Analytics, Facebook Pixel), CRM-систем та інших джерел.

2. Інтеграція та обробка: об'єднання різнорідних даних в єдине сховище (наприклад, за допомогою BigQuery) та їх очищення.

3. Аналіз та інтерпретація: застосування інтелектуальних методів (когортний аналіз, машинне навчання) для виявлення закономірностей, сегментації аудиторії та побудови прогнозів.

4. Прийняття управлінських рішень: оптимізація рекламних бюджетів, персоналізація контенту, корекція комунікаційної стратегії на основі отриманих інсайтів.

5. Замикання циклу: оцінка ефективності впроваджених змін та початок нового циклу збору даних.

Інтелектуальний аналіз даних виступає ключовим зв'язком між сирими даними та стратегічними управлінськими рішеннями, трансформуючи інформацію в знання [13, 14].

Для реалізації описаної вище моделі управління ефективною є комбінація декількох методів інтелектуального аналізу, які трансформують сирі дані в стратегічні інсайти для прийняття управлінських рішень.

Когортний аналіз для оцінки довгострокової ефективності комунікаційних стратегій. Утримання клієнтів є прямим індикатором успішності комунікаційної стратегії та якості взаємодії з брендом. Когортний аналіз дозволяє проводити динамічну оцінку ефективності маркетингових комунікацій шляхом сегментації користувачів на групи (когорти), об'єднані за ознакою першого контакту з брендом (наприклад, місяць реєстрації, квартал першої покупки) [17].

Науковий підхід полягає у формуванні матриці утримання, де по вертикалі розташовуються когорти, а по горизонталі — періоди їхнього життєвого циклу. Розрахунок показника Retention Rate (RR) виконується за формулою:

$$RR_{ij} = \frac{N_{ij}}{N_{i0}} \times 100\%,$$

де:

RR_{ij} — коефіцієнт утримання i -ї когорти в j -й період;

N_{ij} — кількість активних користувачів i -ї когорти в j -й період;

N_{i0} — початкова чисельність i -ї когорти.

Практичне застосування в менеджменті:

- оцінка довгострокового впливу рекламних кампаній: аналізуючи динаміку RR для когорт, залучених під час різних маркетингових активностей, менеджмент може визначити, які кампанії забезпечують найвищу довгострокову цінність, а не лише миттєву конверсію.

- діагностика якості комунікаційного супроводу: різке падіння RR на певному етапі життєвого циклу (наприклад, після 3-го місяця) сигналізує про неефективність комунікацій на цьому етапі та потребує корекції контентної стратегії.

- оптимізація бюджету: когорти з найвищим RR демонструють найкращу віддачу на інвестиції в маркетинг, що дозволяє перерозподілити бюджети між каналами залучення.

Приклад: Аналіз когорт користувачів мобільного додатку показав, що когорта, залучена через influencer-маркетинг, має RR 45% на 3-й місяць, тоді як когорта з контекстної реклами — лише 28%. Це обґрунтовує збільшення бюджету на influencer-маркетинг.

Прогнозування часових рядів для проактивного управління комунікаціями. Прогнозування таких показників, як щоденна (DAU) та щотижнева (WAU) активність користувачів, реалізується за допомогою методів аналізу часових рядів, зокрема моделей ARIMA (AutoRegressive Integrated Moving Average) або експоненціального згладжування.

Математична основа моделі ARIMA(p,d,q):

$$\Delta^d Y_t = c + \sum_{i=1}^p \phi_i \Delta^d Y_{t-1} + \sum_{j=1}^q \theta_j \epsilon_{t-j} + \epsilon_t$$

де:

Y_t — значення часового ряду в момент t ;

Δ^d — оператор диференціювання порядку d ;

ϕ_i, θ_j — параметри моделі;

ϵ_t — помилка моделі.

Управлінські рішення на основі прогнозу:

— оптимізація timing комунікацій: прогноз піків активності дозволяє планувати запуск рекламних кампаній та розсилок на періоди максимальної аудиторії, що підвищує CTR та конверсію.

— управління ресурсами: прогнозоване зниження активності може бути компенсоване превентивним запуском стимулюючих комунікацій (наприклад, e-mail з персональними пропозиціями).

— балансування навантаження: для сервісних компаній прогноз активності дозволяє оптимально розподіляти робочі графіки співробітників та ресурси інфраструктури.

Приклад: Модель ARIMA виявила сезонність активності користувачів ігрового додатку — зростання на 25% у вихідні дні. Це дозволило запланувати запуск нових ігрових подій та спеціальних пропозицій саме на ці періоди, що забезпечило додаткове зростання конверсії на 15%.

Логістична регресія для предиктивної сегментації та персоналізації комунікацій. Логістична регресія є статистичним методом для моделювання ймовірності настання бінарної події на основі набору незалежних змінних. У контексті комунікаційного менеджменту вона дозволяє будувати предиктивні моделі поведінки користувачів.

Математична модель має вигляд:

$$P(Y = 1 | X) = \frac{1}{1 + e^{-(\beta_0 + \beta_1 X_1 + \dots + \beta_n X_n)}}$$

де:

$P(Y = 1 | X)$ — ймовірність цільової події;

β_0 — вільний член;

β_i — коефіцієнти регресії;

X_i — предикторні змінні.

Стратегічне застосування в комунікаційному менеджменті:

Предиктивна сегментація аудиторії: модель дозволяє класифікувати користувачів на сегменти з високою ($P > 0,7$), середньою ($0,3 < P < 0,7$) та низькою ($P < 0,3$) ймовірністю цільової дії.

Наприклад: Для інтернет-магазину електроніки модель може визначати ймовірність здійснення покупки дорогого товару на основі історії переглядів, часу на сайті та демографічних даних.

Динамічна адаптація комунікаційних повідомлень: для сегменту з високим ризиком відтоку ($P(\text{відтік}) > 0,6$) розробляються спеціальні утримуючі комунікації: персональні знижки, early-access до нових функцій, ексклюзивний контент. Для сегменту з високою ймовірністю конверсії ($P(\text{покупка}) > 0,75$) застосовуються комунікації, що прискорюють прийняття рішення: limited-time offers, безкоштовна доставка, доповіді про обмежену кількість товару.

Оптимізація маркетингового бюджету: ресурси концентруються на сегментах з найвищою передбачуваною LTV (Lifetime Value).

Формула розрахунку оптимального бюджету:

$$B_i = k \times P_i \times LTV_i$$

де B_i — бюджет на i -й сегмент, P_i — ймовірність конверсії, LTV_i — прогнозована довгострокова цінність, k — коефіцієнт масштабування.

Приклад реалізації: у фінтех-компанії логістична регресійна модель на основі 15 предикторів (вік, дохід, частота використання додатку, кількість консультацій тощо) з точністю 84% прогнозує ймовірність оформлення преміум-підписки. Це дозволило збільшити конверсію на 32% шляхом:

Направлення персональних запрошень на безкоштовний trial для користувачів з $P > 0,65$.

Розробки окремого сценарію онбордингу для сегменту $0,4 < P < 0,65$.

Виключення з дорогої рекламної кампанії користувачів з $P < 0,2$.

Таким чином, комбінація описаних методів інтелектуального аналізу формує замкнений цикл управління комунікаціями: від оцінки історичної ефективності (когортний аналіз) через прогнозування майбутніх станів (часові ряди) до предиктивної оптимізації комунікаційних потоків (логістична регресія). Це забезпечує перехід від реактивного до проактивного управління маркетинговими комунікаціями, що є ключовою конкурентною перевагою в сучасному цифровому середовищі.

Представимо інформаційну технологію оцінки ефективності рекламних кампаній для комп'ютерних ігор. Алгоритм технології включає наступні кроки:

1. збір та попередня обробка даних про активність користувачів, їхні характеристики та фінансові показники;

2. розрахунок узагальнених показників ефективності (Total Revenue, CR to Paid, ARPPU);

3. аналіз залученості через розрахунок DAU, WAU та коефіцієнта Stickiness (DAU/WAU);

4. прогнозування динаміки DAU та WAU на 20 днів/тижнів вперед за допомогою лінійної регресії;

5. проведення когортного аналізу для оцінки утримання користувачів;

6. побудова логістичної регресійної моделі для прогнозування ймовірності утримання користувача на основі його віку.

Ключові результати:

— виявлено значну різницю в конверсії в платних користувачів (CR to Paid) та середньому чеку (ARPPU) між різними іграми, що вказує на необхідність індивідуального підходу до їх просування;

— прогнозована динаміка DAU та WAU дозволяє планувати маркетингові активності та бюджети;

— когортний аналіз показав, які саме групи користувачів демонструють найвищий рівень лояльності, що дозволяє зрозуміти, які канали залучення найефективніші;

— логістична модель продемонструвала статистично значущий негативний вплив віку на ймовірність утримання (коефіцієнт $\beta_1 = -0.0843$, $p\text{-value} < 0.05$). Це означає, що зі збільшенням віку на 1 рік шанси на довгострокове утримання зменшуються приблизно на 8%. Дані результати є підґрунтям для розробки різних комунікаційних стратегій для молодшої та старшої аудиторії.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У сучасному менеджменті комунікації та аналізі даних є двома сторонами однієї медалі. Ефективне управління маркетинговими комунікаціями неможливе без глибокого аналітичного підґрунтя, що забезпечується методами інтелектуального аналізу даних.

Запропонований у дослідженні підхід, що включає когортний аналіз, прогнозування активності та логістичне регресійне моделювання, дозволяє трансформувати дані про поведінку користувачів в конкретні управлінські рішення. Це забезпечує підвищення релевантності комунікацій, оптимізацію витрат та зростання довгострокової цінності клієнта (LTV). Практична реалізація на прикладі індустрії ігор підтвердила ефективність запропонованої інформаційної технології. Отримані інсайти дозволяють менеджменту не лише констатувати факт, але й прогнозувати розвиток подій та проактивно впливати на комунікаційний процес.

Майбутні дослідження доцільно спрямувати на інтеграцію більш складних моделей машинного навчання, а також на вивчення впливу якісних характеристик контенту на ефективність комунікацій з використанням методів обробки природної мови (NLP).

Література:

1. Глобальні рекламні тренди від WARC (<https://vrk.org.ua/news-events/2024/global-ad-trends-war.html>)
2. Цифровий маркетинг — модель маркетингу XXI сторіччя: колективна монографія. Одеський національний політехнічний університет. Одеса: Астропринт, 2017. 292 с.
3. Joshi S., Bhatia S., RShikar K., Pall H. Customer experience and associated customer behavior in end user devices and technologies (smartphones, mobile

internet, mobile financial services). International Journal of High Performance Computing and Networking. 2017 Vol. 10, No.1—2. pp. 118—126. URL: <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJHPCN.-2017.083209>

4. Юзов А.М. (2022). Оцінка ефективності пошукової реклами. *Efektivna Ekonomika*, 8. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.8.38>

5. Solomon M., Bamossy G., Askegaard S., & Hogg, M. (2014). *Consumer behaviour: A European perspective*, 5th edition. 2014. Harlow: Pearson Higher Education

6. Solomon M.R. *Consumer behaviour: buying, having, and being*, 11th edition. 2015. Upper Saddle River: Pearson Education.

7. Bettman J.R., Park C.W. Effects of prior knowledge and experience and phase of the choice process on consumer decision processes: A protocol analysis. *Journal of Consumer Research*, 1980. Vol. 7, No. 3, pp. 234—238. URL: <https://academic.oup.com/jcr/article-abstract/7/3/234/1820883>

8. Липчук В.В., Дудяк Р.П., Бугіль С.Я., Янишин Я.С. *Маркетинг: навч. посіб. / за заг. ред. В. В. Липчука*. 2-ге вид. стереотипне, Львів: "Магнолія-плюс", 2016. 456 с.

9. Мазур І. І., Стаднік Г. В. (2023). Ефективність застосування інструментів інтернет-реклами в електронній комерції. *Efektivna Ekonomika*, 2. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.18>

10. Яловега Н. (2023). Аналіз ефективності інтернет-реклами: нові методики вимірювання та оцінки результатів. *Економіка та Суспільство*, 57. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-52>

11. Кобернюк С., Струнгар А., Завгородня Л. (2024). Аналіз ролі та ефективності використання штучного інтелекту у вдосконаленні персоналізованої реклами та взаємодії з аудиторією. *Економіка та Суспільство*, 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-112>

12. Miklosik A., Kuchta M., Evans N., Zak S. Towards the Adoption of Machine Learning-Based Analytical Tools in Digital Marketing. *IEEE Access*, 2019. Vol. 7, pp. 85705-85718. URL: <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/8746184>

13. Жуковський Д., Лозовська Л. (2023). Аналіз використання методів машинного навчання в аналітиці показників інтернет ресурсів. *Сталій Розвиток Економіки*, 2 (47), 65—69. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-9>

14. Reddy N. S. Particle Swarm Optimized Neural Network for Predicting Customer Behaviour in Digital Marketing. *International Conference on Inventive Research in Computing Applications*. 2020. Vol. 2. pp. 70—77. URL: https://www.aconf.org/conf_174919.html

15. Cui Y., Tobossi R., Vigouroux O. Modelling customer online behaviours with neural networks: applications to conversion prediction and advertising retargeting, *arXivLabs*, 2018. Vol.1. URL: <https://arxiv.org/pdf/1804.07669.pdf>

16. Khodabandehlou S., Rahman M. Z. Comparison of supervised machine learning techniques for customer churn prediction based on analysis of customer behavior. *Journal of Systems and Information Technology*, 2017. Vol 1. URL: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JSIT-10-2016-0061/full/html>

References:

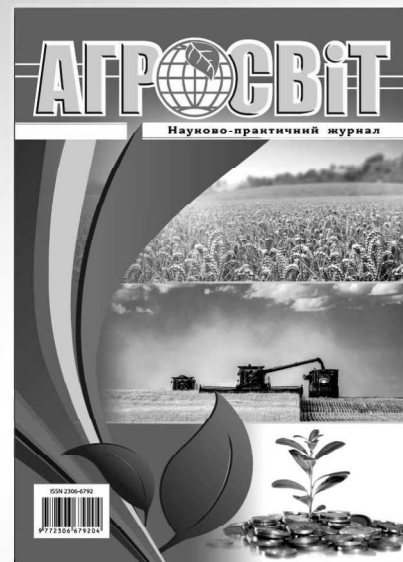
1. Bettman, J.R. and Park, C.W. (1980), "Effects of prior knowledge and experience and phase of the choice process on consumer decision processes: A protocol analysis", *Journal of Consumer Research*, vol. 7, no. 3, pp. 234—238, available at: <https://academic.oup.com/jcr/article-abstract/7/3/234/1820883> (Accessed 05 Dec 2025).
2. Cui, Y., Tobossi, R. and Vigouroux, O. (2018), "Modelling customer online behaviours with neural networks: applications to conversion prediction and advertising retargeting", *arXiv Labs*, vol. 1, available at: <https://arxiv.org/pdf/1804.07669.pdf> (Accessed 05 Dec 2025).
3. Joshi, S., Bhatia, S., Raikar, K. and Pall, H. (2017), "Customer experience and associated customer behavior in end user devices and technologies (smartphones, mobile internet, mobile financial services)", *International Journal of High Performance Computing and Networking*, vol. 10, no. 1—2, pp. 118—126, available at: <https://www.inderscienceonline.com/doi/abs/10.1504/IJHPCN.-2017.083209>. (Accessed 05 Dec 2025).
4. Khodabandehlou, S. and Rahman, M.Z. (2017), "Comparison of supervised machine learning techniques for customer churn prediction based on analysis of customer behavior", *Journal of Systems and Information Technology*, vol. 1, available at: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/JSIT-10-2016-0061/full/html>. (Accessed 05 Dec 2025).
5. Koberniuk, S., Strunhar, A. and Zavhorodnia, L. (2024), "Analysis of the role and effectiveness of the use of artificial intelligence in improving personalized advertising and interaction with the audience", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-112>.
6. Lipchuk, V.V., Dudiak, R.P., Bugil, S.Ya. and Yanyshyn, Ya.S. (2016), *Marketynh [Marketing]*, 2nd ed., "Magnoliia-plus", Lviv, Ukraine.
7. Mazur, I.I. and Stadnyk, H.V. (2023), "Effectiveness of the use of internet advertising tools in e-commerce", *Efektivna ekonomika*, vol. 2. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.18>.
8. Miklosik, A., Kuchta, M., Evans, N. and Zak, S. (2019), "Towards the Adoption of Machine Learning-Based Analytical Tools in Digital Marketing", *IEEE Access*, vol. 7, pp. 85705—85718, available at: <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/8746184>. (Accessed 05 Dec 2025).
9. Odeskyi natsionalnyi politekhnichnyi universytet (2017), *Tsyfrovyi marketynh — model marketynhu XXI storichchia [Digital marketing — the marketing model of the XXI century]*, Astroprint, Odesa, Ukraine.
10. Reddy, N.S. (2020), "Particle Swarm Optimized Neural Network for Predicting Customer Behaviour in Digital Marketing", *International Conference on Inventive Research in Computing Applications*, vol. 2, pp. 70—77, available at: https://www.aconf.org/conf_174919.html. (Accessed 05 Dec 2025).
11. Solomon, M., Bamossy, G., Askegaard, S. and Hogg, M. (2014), *Consumer behaviour: A European perspective*, 5th ed., Pearson Higher Education, Harlow, UK.
12. Solomon, M.R. (2015), *Consumer behaviour: buying, having, and being*, 11th ed., Pearson Education, Upper Saddle River, USA.
13. Vseukrainska reklamna koalitsiia (VRK) (2024), "Global advertising trends from WARC", available at: <https://vrk.org.ua/news-events/2024/global-ad-trends-warc.html> (Accessed 05 Dec 2025).
14. Yaloveha, N. (2023), "Analysis of the effectiveness of internet advertising: new methods of measurement and evaluation of results", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 57. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-52>.
15. Yuzov, A.M. (2022), "Evaluation of the effectiveness of search advertising", *Efektivna ekonomika*, vol. 8. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2022.8.38>.
16. Zhukovskyi, D. and Lozovska, L. (2023), "Analysis of the use of machine learning methods in the analytics of internet resource indicators", *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 2, no. 47, pp. 65—69. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2023-47-9>.

Стаття надійшла до редакції 09.12.2025 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. О. Яценко,

к. е. н., старший науковий співробітник, старший науковий співробітник відділу економічних досліджень, Інститут продовольчих ресурсів НААН

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4893-8191>

О. В. Коваленко,

д. е. н., старший науковий співробітник, завідувачка відділу економічних досліджень, Інститут продовольчих ресурсів НААН

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8364-3316>

О. В. Бокій,

к. е. н., старший дослідник, старший науковий співробітник

відділу економічних досліджень, Інститут продовольчих ресурсів НААН

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9916-1856>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.24.44

УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДИЧНОГО ІНСТРУМЕНТАРІЮ ЩОДО ЕКОНОМІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ ЦІНОВИХ ТЕНДЕНЦІЙ НА ПРОДОВОЛЬЧОМУ РИНКУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

L. Yashchenko,

PhD in Economics, Senior Research, Senior Researcher of the Economic Research Department, Institute of Food Resources of NAAS

O. Kovalenko,

Doctor of Economic Sciences, Senior Researcher, Head of the Department of Economic Research, Institute of Food Resources of NAAS

O. Bokiyy,

PhD in Economics, Senior Research, Senior Researcher of the Economic Research Department, Institute of Food Resources of NAAS

IMPROVING METHODOLOGICAL TOOLS FOR ECONOMIC DIAGNOSTICS OF PRICE TRENDS IN THE FOOD MARKET IN CRISIS CONDITIONS

Метою дослідження є удосконалення методичного інструментарію економічної діагностики цінових тенденцій на продовольчому ринку для підвищення ефективності моніторингу, оцінки та попередження кризових явищ. У роботі застосовано вдосконалений методичний інструментарій економічної діагностики, який інтегрує три ключові компоненти: оцінку коливань цін на харчові продукти із застосуванням темпів приросту показників; моніторинг волатильності цін на основі коефіцієнтів варіації; оцінку впливу коефіцієнту продовольчого балансу на динаміку цін і продовольчу доступність. За результатами дослідження систематизовано міжнародні підходи та інструменти щодо діагностики продовольчих криз. Виявлено чинники зміни цін на харчові продукти. Обґрунтовано та підкріплено фактичними даними комплексну методику діаг-

ностики цінових тенденцій у кризових умовах. Відповідно до методики, розкрито кожну із складових комплексного підходу. Співставлено динаміку цін за групами харчових продуктів у період пандемії та військової агресії російської федерації. Порівняно волатильність цін у 2023—2024 рр. та інтерпретовано коефіцієнти продовольчого балансу стосовно основних груп продуктів, оцінено ризики і фактори впливу. Встановлено напрями і задачі застосування вдосконаленого моніторингу цін. Обґрунтовано важливість практичного застосування щомісячного моніторингу цін у кризових умовах, що дозволяє виявити найбільш критичні цінові тенденції та завчасно забезпечити запаси продовольства. Наголошено, що Україна майже повністю забезпечує себе продовольством, однак кризові явища спричиняють зростання цін, зниження купівельної спроможності і загрозу дефіциту. Регулярний моніторинг цінових тенденцій і продовольчих балансів, ефективна продовольча політика і цільова підтримка агропродовольчого сектора та населення є ключовими умовами попередження продовольчих криз. Результати роботи можуть стати ефективним інструментарієм в подальших наукових дослідженнях і використовуватися галузевими фахівцями, науковими працівниками економічного профілю, викладачами, здобувачами вищої освіти.

The purpose of the study is to improve the methodological tools of economic diagnostics of price trends in the food market to increase the effectiveness of monitoring, assessment and prevention of crisis phenomena. In the work. An improved methodological toolkit of economic diagnostics was applied, which integrates three key components: assessment of fluctuations in food prices using the growth rates of indicators; monitoring of price volatility based on variation coefficients; assessment of the impact of the food balance coefficient on price dynamics and food availability. According to the results of the study, international approaches and tools for diagnosing food crises were systematized. Factors for changing food prices were identified. A comprehensive methodology for diagnosing price trends in crisis conditions was substantiated and supported by actual data. In accordance with the methodology, each of the components of the comprehensive approach was disclosed. The dynamics of prices by food groups during the pandemic and military aggression of the Russian Federation were compared. The volatility (fluctuations) of prices in 2023-2024 were compared. The coefficients of the food balance in relation to the main groups of products were interpreted, risks and influencing factors were assessed. The directions and objectives of the application of improved price monitoring were established. The importance of the practical application of monthly price monitoring in crisis conditions was substantiated, which allows to identify the most critical price trends and ensure food supplies in advance. Ukraine is almost completely self-sufficient in food, however, crisis phenomena cause price increases, a decrease in purchasing power and the threat of shortages. Regular monitoring of price trends and food balances, effective food policy and targeted support for the agri-food sector and the population are key conditions for preventing food crises. The results of the work can become an effective tool in further scientific research and be used by industry specialists, economic scientists, teachers, and higher education students.

Ключові слова: продовольчий ринок, ціни, економічна діагностика, моніторинг, волатильність цін, балансовий коефіцієнт, методичний інструментарій.

Key words: food market, prices, economic diagnostics, monitoring, price volatility, balance coefficient, methodological toolkit.

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

Стан продовольчої системи України нині визначається поєднанням значних потенціалів і тяжких викликів, пов'язаних із війною, економічною нестабільністю, кліматичними змінами та інтеграційними процесами до Європейського Союзу. Попри війну та виклики, продовольча система України демонструє стійкість і адап-

тивність. Водночас країна залишається стратегічним гравцем на глобальному агропродовольчому ринку, тому відновлення національної продовольчої системи є важливим і для України, і для світу. За цих умов діагностика, що передувє подальшому прогнозуванню продовольчих криз, має стратегічне значення, оскільки її результати сприятимуть не лише зміцненню продовольчої безпеки в умовах воєнного стану та економічних викликів, а й забезпечуватимуть підтримку стабільності агропродовольчого сектора як основного драйвера еко-

номіки, підтримуватимуть роль України як надійного партнера в глобальному забезпеченні продовольством. Вищевикладене визначає актуальність пропонованого дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретичні, методологічні та прикладні аспекти функціонування продовольчих ринків, динаміка цінових тенденцій та їхня вразливість до криз є об'єктом досліджень вітчизняних та зарубіжних вчених. Серед зарубіжних напрацювань слід відмітити роботу L. Silva e Silva із співавторами, які розробили модель поточного прогнозування на підставі інфляції споживчих цін [1]. Дані панельних досліджень країн Ради співробітництва арабських держав Перської затоки щодо цін на харчові продукти за 2000—2023 рр. та вплив макроекономічних і продовольчих чинників на їх динаміку опрацювали M. Dardeer & R. Shaheen [2].

Y. Gao дослідив систему аналізу та прогнозування цін на харчові продукти, що не входять до основного раціону [3]. M. Olabisi із співавторами надали моніторинг цін на продовольчу продукцію за результатами щотижневого телефонного опитування ключових ринків зерна, що охоплює 27 штатів Нігерії [4].

Тематика сучасних криз і продовольчих цін є актуальною і для вітчизняних науковців. Зокрема, ціни на соціально значущу харчову продукцію під час надзвичайних викликів дослідили О. Бокій і М. Мороз [5], наслідки продовольчої кризи в сучасному світі — О. Коваленко із співавторами [6]. Вплив української продовольчої кризи на глобальний світ оцінив А. Литовченко [7].

Проблематика діагностики та класифікації криз і цінових тенденцій системно відображена в аналітичних звітах авторитетних міжнародних компаній у сфері продовольства. Міжнародні організації (зокрема, Concern Worldwide, FAO, USAID) використовують різноманітні підходи до діагностики продовольчих криз, за якими оцінюють рівень доступності їжі та продовольчої безпеки. Зокрема Індекс глобального голоду (Global Hunger Index, GHI) є інструментом, за допомогою якого вимірюють та відстежують голод у всьому світі, а також за регіонами та країнами. Цей індикатор, розроблений Concern Worldwide та Welthungerhilfe, розраховується щорічно і його результати розкриваються у звітах. Оцінка GHI здійснюється за 100-бальною шкалою, що відображає ступінь вираження голоду, де 0 — найкращий можливий бал (відсутність голоду), а 100 — найгірший. Показник GHI в кожній країні класифікується також за ступенем тяжкості від низького до надзвичайно тривожного: значення, що менше або дорівнює 9,9 балів — вказує на низький рівень голоду; 10,0—19,9 — помірний; 20,0—34,9 — серйозний; 35,0—49,9 — насторожуючий; понад 50,0 балів — надзвичайно тривожний рівень голоду [8; 9].

У 2023 році показники GHI були розраховані для 125 країн на основі даних з 2000 по 2023 рік. Глобальний індекс голоду за 2023 рік показав, що хоча деякі країни досягли значного прогресу в зменшенні голоду, проте в глобальному масштабі з 2015 року було досягнуто незначного прогресу в цьому напрямі. Показник

GHI за 2023 рік для світу становив 18,3, що вважається помірним, проте майже на один пункт нижчим за значення GHI 2015 року (19,1). Крім того, з 2017 року рівень поширеності недоїдання зростає, а кількість людей, які недоїдають, збільшилася з 572 млн до приблизно 735 млн Регіонами світу з найвищим рівнем голоду є Південна Азія та Африка на південь від Сахари.

Іншим інструментом, що допомагає у діагностиці продовольчих криз, є Система Централізованого планування та координації для оперативних заходів з управління продовольчими кризами (Integrated Food Security Phase Classification, IPC). Ця система розроблена міжнародними організаціями й використовується для класифікації рівнів продовольчої безпеки та ризиків настання продовольчих криз, які застосовують інші, але дещо схожі з GHI шкали вимірювання голоду [10].

Досвід результатів діагностики продовольчих криз свідчить, що основними індикаторами моніторингу в даний час є ціни на харчові продукти, оскільки вони відіграють найбільш вирішальну роль у формуванні і загостренні криз.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою роботи є удосконалення методичного інструментарію економічної діагностики цінових тенденцій на продовольчому ринку, що дозволить підвищити ефективність моніторингу, оцінки та попередження кризових явищ.

Економічна діагностика цінових тенденцій базується на комплексному методичному підході, що поєднує економіко-статистичні та балансові методи. Аналітичний інструментарій інтегрує три ключові компоненти — оцінку коливань цін на харчові продукти із застосуванням методу розрахунку темпів приросту показників; моніторинг ринкової волатильності цін, що здійснювався на основі коефіцієнтів варіації; коефіцієнт продовольчого балансу, який розраховано як відношення обсягу виробництва до внутрішнього споживання. Інформаційною основою дослідження слугували офіційні дані Державної служби статистики України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В умовах надзвичайних кризових явищ останнім часом продовольчий ринок України зазнав значних потрясінь, що вплинули на виробництво та споживання харчової продукції, порушення продовольчих ланцюгів, ріст цін та інфляції.

Проаналізовані наукові джерела, підходи та інструменти, які застосовують міжнародні організації для діагностики продовольчих криз надають можливість систематизувати системи моніторингу за такими ознаками:

1. Системи раннього попередження, за допомогою яких здійснюється моніторинг прогнозування рівня продовольчої безпеки в різних регіонах та країнах (зокрема, GIEWS, Глобальна система інформації та раннього попередження про харчові продукти та сільське господарство, ФАО [11]).

2. Аналіз ринкових даних і цін на харчові продукти для виявлення потенційних кризових ситуацій (зокрема, AMIS, Agricultural Market Information System, сис-

Таблиця 1. Динаміка цін на основні групи харчових продуктів у 2018–2022 роках

Харчовий продукт	Одиниця вимірювання	Ціна, грн				
		2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Хлібобулочні та борошняні вироби						
Хліб пшеничний з борошна вищого гатунку	кг	19,80	23,35	25,07	30,19	35,81
Хліб пшеничний з борошна першого гатунку	кг	15,69	18,83	20,24	24,02	31,62
Хліб житній, житньо-пшеничний	кг	16,58	19,89	21,12	25,03	29,18
Батон	500 г	11,30	13,39	14,07	16,41	21,53
Макаронні вироби з м'яких сортів пшениці	кг	15,76	18,14	19,01	22,96	28,21
Середня ціна за групою	-	15,83	18,72	19,90	23,72	29,27
Темпи приросту	%	-	18,29	6,31	19,19	23,39
Борошно і крупи						
Борошно пшеничне	кг	10,27	11,59	11,67	14,28	16,77
Рис	кг	23,55	23,09	23,36	26,95	46,24
Крупи манні	кг	12,43	14,02	14,24	17,21	21,17
Крупи гречані	кг	18,20	19,62	34,89	42,06	70,87
Крупи ячні	кг	10,62	12,12	11,65	14,98	17,12
Пшоно	кг	19,37	30,66	20,28	17,86	23,46
Середня ціна за групою	-	15,74	18,52	19,35	22,22	32,61
Темпи приросту	%	-	17,64	4,49	14,86	46,72
М'ясо та м'ясні продукти						
Яловичина	кг	124,27	129,87	141,30	164,86	194,01
Свинина	кг	114,12	118,35	118,38	120,56	144,28
Птиця (тушки курячі)	кг	55,95	60,13	53,47	67,19	76,87
Філе куряче	кг	95,34	106,52	89,34	108,44	129,61
Ковбаси варені першого гатунку	кг	87,94	96,35	100,70	111,42	147,83
Середня ціна за групою	-	95,52	102,24	100,64	114,49	138,52
Темпи приросту	%	-	7,03	-1,57	13,77	20,98
Риба морожена	кг	69,99	77,80	79,76	84,53	135,16
Темпи приросту	%	-	11,16	2,52	5,98	59,90
Молочні продукти та яйця						
Молоко пастеризоване жирністю до 2,6% включно	1000 г	22,37	24,50	25,07	26,71	31,83
Сири м'які жирні	кг	91,26	101,10	107,69	118,15	149,80
Сметана жирністю до 15% включно	кг	52,98	59,15	62,09	69,32	86,51
Яйця	десяток	24,61	19,70	19,30	29,15	35,56
Середня ціна за групою	-	47,81	51,11	53,54	60,83	75,93
Темпи приросту	%	-	6,92	4,74	13,63	24,81
Олія та тваринні жири						
Масло вершкове	200 г	36,77	40,97	43,36	47,26	58,74
Олія соняшникова	л	34,57	34,91	35,80	59,08	68,56
Сало	кг	71,14	74,52	75,51	86,35	125,40
Середня ціна за групою	-	47,49	50,13	51,56	64,23	84,23
Темпи приросту	%	-	5,56	2,84	24,58	31,14
Яблука	кг	16,07	13,68	22,96	18,45	12,32
Темпи приросту	%	-	-14,87	67,84	-19,64	-33,22
Овочі						
Капуста білокачанна	кг	8,11	11,70	6,14	7,49	23,33
Цибуля ріпчаста	кг	8,56	15,55	9,33	8,99	24,54
Бурак	кг	9,83	11,76	6,26	10,33	20,07
Морква	кг	13,67	12,29	8,09	9,93	23,70
Картопля	кг	7,39	13,30	12,08	10,60	10,63
Середня ціна за групою	-	9,51	12,92	8,38	9,47	20,45
Темпи приросту	%	-	35,83	-35,14	12,98	116,03
Цукор	кг	14,88	14,63	15,95	26,27	30,96
Темпи приросту	%	-	-1,68	9,02	64,70	17,85

Джерело: середньорічні ціни сформовано за середньомісячними цінами за даними Держстату України.

тема моніторингу цін на харчові продукти і сільськогосподарські товари [12]).

3. Використання геопросторових технологій для аналізу землекористування, погодних умов і аграрних ресурсів (зокрема, GLS, Глобальна інформаційна система картографування та оцінки земель, ФАО [13]).

Зміни цін на харчові продукти, які часто виступали каталізатором криз продовольчого ринку, нині можуть

зумовлюватись різноманітними чинниками. Найбільш явні з них це:

— глобальні кризи, наприклад, пандемія COVID-19 та війна в Україні, що спричинили стрибки цін через порушення постачання продовольства, підвищення вартості логістики і скорочення експорту;

— фінансові спекуляції на ринку, що створюють штучний дефіцит або різкі коливання вартості продуктів;

Таблиця 2. Зміна цін на основні харчові продукти у 2018—2022 рр., %

Харчовий продукт	2019/ 2018	2020/ 2019	2021/ 2020	2022/ 2021	2022/ 2018
Хліб пшеничний з борошна вищого гатунку	17,9	7,4	20,4	18,6	80,8
Хліб пшеничний з борошна першого гатунку	20,0	7,5	18,7	31,6	101,5
Хліб житній, житньо-пшеничний	19,9	6,2	18,5	16,6	75,9
Батон	18,5	5,1	16,6	31,2	90,5
Макаронні вироби з м'яких сортів пшениці	15,2	4,8	20,8	22,9	79,1
Борошно пшеничне	12,8	0,7	22,3	17,5	63,3
Рис	-1,9	1,1	15,4	71,6	96,3
Крупи манні	12,8	1,6	20,8	23,0	70,3
Крупи гречані	7,8	77,8	20,5	68,5	289,4
Крупи ячні	14,2	-3,9	28,6	14,2	61,2
Пшоно	58,3	-33,9	-11,9	31,4	21,1
Яловичина	4,5	8,8	16,7	17,7	56,1
Свинина	3,7	0,0	1,8	19,7	26,4
Птиця (тушки курячі)	7,5	-11,1	25,7	14,4	37,4
Філе куряче	11,7	-16,1	21,4	19,5	36,0
Ковбаси варені першого гатунку	9,6	4,5	10,7	32,7	68,1
Риба морожена	11,2	2,5	6,0	59,9	93,1
Молоко пастеризоване жирністю до 2,6% включно	9,5	2,4	6,5	19,2	42,2
Сири м'які жирні	10,8	6,5	9,7	26,8	64,1
Сметана жирністю до 15% включно	11,6	5,0	11,6	24,8	63,3
Яйця	-19,9	-2,0	51,1	22,0	44,5
Масло вершкове	11,4	5,9	9,0	24,3	59,7
Олія соняшникова	1,0	2,5	65,0	16,0	98,3
Сало	4,8	1,3	14,4	45,2	76,3
Яблука	-14,8	67,8	-19,6	-33,3	-23,4
Капуста білокачанна	44,3	-47,6	22,1	211,3	187,7
Цибуля ріпчаста	81,6	-40,0	-3,6	172,9	186,6
Буряк	19,6	-46,7	65,0	94,3	104,2
Морква	-10,1	-34,1	22,7	138,6	73,4
Картопля	80,0	-9,1	-12,3	0,3	43,9
Цукор	-1,7	9,0	64,7	17,9	108,1

Примітка: жирним прямим шрифтом позначено зростання середньорічних цін більше ніж на 30%; жирним курсивом — падіння цін більше ніж на 10%.

Джерело: розраховано за даними Держстату України на основі табл. 1

— екстремальні погодні явища (посухи, повені, урагани тощо), які знижують урожай сільськогосподарських культур;

— незбалансована державна політика щодо регулювання цін, а також інші політичні рішення, зокрема щодо експортних обмежень (наприклад, заборона експорту зернових), субсидіювання тощо, які можуть впливати на цінову доступність харчових продуктів як всередині країни, так і на глобальному рівні.

Для діагностики цінових тенденцій варто створити систему моніторингу, до якої мають увійти три методичні підходи. Перший — оцінка коливань цін на харчові продукти.

Цінові коливання зумовлюють накопичення соціально-економічних проблем. Тому їх визначення є основними методичним прийомом економічної діагностики цінових тенденцій на продовольчому ринку. Різке зростання цін на основні харчові продукти зменшує доступність населення до продовольства, особливо вразливих груп та в країнах з низьким рівнем доходу. Домогосподарства змушені витрачати більшу частину свого бюджету на базові продукти, обмежуючи доступ до інших важливих товарів і послуг (освіти, медицини тощо). У країнах, де значна частка доходів витрачається на харчування, високі ціни призводять до масового недоїдання. Історично, зростання цін на продовольство часто спричиняло соціальні заворушення. Водночас над-

мірне падіння цін на продовольство може позбавити виробників доходів, зменшити інвестиції в агропромисловий сектор і послабити продовольчу безпеку в довгостроковій перспективі. Прикладами продовольчих кризових явищ через різке зростання цін є: криза 2007—2008 років, коли стрімке зростання цін на рис, пшеницю та кукурудзу призвело до масових протестів у багатьох країнах; криза 2022—2024 років, коли війна в Україні викликала глобальне зростання цін на зернові культури та олію через порушення експорту з регіону.

Колівання цін на основні групи харчових продуктів у 2018—2022 рр. в Україні були зумовлені пандемією COVID-19, а потім повномасштабним вторгненням РФ в Україну, що демонструють дані табл. 1.

Початок епідемії COVID-19 у 2020 році сприяв уповільненню зростання цін на основні групи продовольчих товарів: хлібобулочних та борошняних виробів, борошнано-круп'яних виробів, м'яса та м'ясопродуктів, молочних продуктів та яєць, а ціни на групу овочевих продуктів зменшилися на 35,14%. Проте військові дії в Україні у 2022 році спричинили різке подорожчання основних груп харчових продуктів, особливо: м'яса та м'ясних продуктів (на 59,9%); борошна і круп (на 46,72%).

Зміни цін на окремі харчові продукти в період епідемії COVID-19 та військових дій зведено у табл. 2.

Як свідчать дані табл. 2, початок пандемії у 2020 році сприяв не тільки уповільненню зростання цін, а й зни-

женню цін на деякі харчові продукти, зокрема, ціни на капусту білокачанну зменшилися на 47,6%, буряк — на 46,7%, цибулю ріпчасту — на 40,0%, моркву — на 34,1%, пшоно — на 33,9%, філе куряче — на 16,1%, тушку курячу — на 11,1% тощо. Значне підвищення цін стосувалося лише крупи гречаної на 77,8% та яблук — на 67,8%.

Воєнні дії у 2022 році спричинили підвищення цін на всі основні харчові продукти, окрім яблук, ціни на які зменшилися на 33,3% порівняно з 2021 роком. Найбільше зростання цін виявлено на капусту білокачанну (на 211,3%), цибулю ріпчасту (на 172,9%), моркву (на 138,6%), буряк (на 94,3%), рис (на 71,6%), крупу гречану (на 68,5%), рибу заморожену (на 59,9%), сало (45,2%), ковбаси (на 32,7%), хліб пшеничний першого гатунку (на 31,6%), пшоно (на 31,4%), батон (на 31,2%) тощо.

На зростання цін також вплинуло підвищення цін на енергоносії, збільшення вартості та обмеження кількості продовольчої сировини через окуповані сільськогосподарські території, залежність від імпорту, що зменшився під час воєнного стану (заморожена риба тощо) та інші фактори.

Наступний методичний підхід, що дає можливість відстежувати зміни цін на харчові продукти, аналізувати причини їх зміни та прогнозувати потенційні коливання? це моніторинг волатильності цін. Застосування моніторингу є важливим заходом для забезпечення продовольчої безпеки, стабілізації ринку та підтримки населення під час криз.

Для оцінювання волатильності цін та їх диференціації запропоновано здійснювати щомісячний моніторинг цін на харчові продукти на основі коефіцієнтів варіації за 2017 — 2024 роки. Ціни розглянуто як систему ранніх сигналів настання продовольчих криз.

Показники волатильності розраховуємо як коефіцієнти варіації за формулою (1)

$$GV = \frac{\sigma}{\mu} \times 100\% \quad (1),$$

де GV — показник волатильності, σ — стандартне відхилення, μ — середня ціна.

Якщо розрахований коефіцієнт варіації не перевищуватиме 10% — це означатиме, що рівень диференціації / волатильності цін — низький. Якщо коефіцієнт знаходиться в інтервалі 10% — 20% — це свідчить про середній рівень індикатора. Якщо коефіцієнт становить понад 20% — це характеризує рівень диференціації / волатильності цін як високий.

Розрахунок показників варіації, що визначають рівень волатильності харчових продуктів представлено в табл. 3.

Результати аналізу табл. 3 свідчать, що до продуктів з середньою волатильністю цін за 2024 рік віднесено яйця та картоплю, до продуктів з високою волатильні-

Таблиця 3. Значення волатильності (коливання) цін на харчові продукти (з жовтня 2023 року по вересень 2024 року)

Продукт	Коефіцієнт варіації	Продукт	Коефіцієнт варіації	Продукт	Коефіцієнт варіації
Хліб пшеничний з борошна вищого гатунку	0,54	Хліб житній, житньо-пшеничний	1,13	Крупи ячні	2,72
Рис	0,80	Сири м'які жирні	1,23	Цукор	4,37
Риба морожена	0,83	Сало	1,27	Яблука	4,88
Молоко пастеризоване жирністю до 2,6% включно	0,93	Філе куряче	1,31	Крупи гречані	5,35
Батон	0,97	Макаронні вироби з м'яких сортів пшениці	1,61	Яйця	12,39
Яловичина	1,03	Птиця (тушки курячі)	1,71	Картопля	16,03
Масло вершкове	1,04	Олія соняшникова	1,90	Цибуля ріпчаста	20,94
Ковбаси варені першого гатунку	1,06	Свинина	1,95	Буряк	22,77
Сметана жирністю до 15% включно	1,09	Борошно пшеничне	2,15	Морква	27,17
Крупи манні	1,09	Пшоно	2,20	Капуста білокачанна	35,14
Хліб пшеничний з борошна першого гатунку	1,10	Крупи пшеничні	2,27	-	-

Джерело: розраховано за даними Держстату України [7].

стю — цибулю, буряк, моркву та капусту. Всі інші продукти мають низький рівень волатильності.

Дієвими заходами стабілізації цін на основні харчові продукти з боку держави для стимулювання попиту є встановлення фіксованих цін на соціально-значущі харчові продукти, визначення граничних цін, обмеження торговельної надбавки тощо.

Третій методичний підхід, що входить в систему моніторингу цін, включає аналіз впливу коефіцієнта продовольчого балансу (КПБ), який безпосередньо впливає на ціни й, відповідно, на доступність споживачів до харчових продуктів. Коефіцієнт визначається за формулою (2):

$$КПБ = \frac{\text{Споживання}}{\text{Виробництво}} \times 100\% \quad (2).$$

Якщо виробництво перевищує споживання, тобто присутній надлишок виробництва ($КПБ < 100\%$), країна має можливість експортувати ці надлишки. Однак, навіть за таких умов, внутрішні ціни можуть зростати через зовнішні фактори, такі як глобальні ринкові тенденції або підвищення витрат на виробництво. Так, у 2022 році, незважаючи на достатнє виробництво, споживча інфляція в Україні досягла 26,6%, що призвело до зростання цін на харчові продукти.

Прикладами зростання цін на продукти, що виробляються з надлишком, слід назвати наступні:

— Україна є одним із провідних виробників соняшникової олії, що забезпечує низький КПБ. Проте, у 2021 році ціни на олію соняшкову зросли на 65,0% порівняно з попереднім роком через підвищений попит на зовнішніх ринках та зростання витрат на виробництво;

Таблиця 4. Коефіцієнти продовольчого балансу для основних категорій продуктів та їх інтерпретація

№ зп	Продукція	Значення КПБ, %	Інтерпретація	Ризики
1	Зернові культури (пшениця, кукурудза тощо)	0,4–58	Виробництво в Україні перевищує внутрішнє споживання у 17 разів (КПБ $\approx$ %), що дозволяє експортувати значну частину	Під час війни 2022 року зменшення експорту та руйнування інфраструктури створили внутрішні проблеми доступу до продовольства
2	Олія	≈ 10	Україна є світовим лідером у виробництві соняшникової олії	Зниження обсягів переробки та експорту впливають на надходження валютних доходів, що побічно впливає на продовольчу безпеку
3	Молочні продукти	$\approx 100\%$	Незважаючи на зниження поголів'я корів, внутрішнє споживання молока та молочних продуктів забезпечене майже повністю через зниження кількості населення	Зниження виробництва молока через скорочення поголів'я корів і зростання витрат на корми може викликати локальні дефіцити
4	М'ясо (свинина, яловичина, птиця тощо)	$\approx 75-114$	КПБ свідчить про певну залежність від імпорту, особливо для свинини.	Війна призвела до скорочення поголів'я худоби і зростання цін на м'ясо
5	Овочі	$\approx 26-66$	Картопля і овочі забезпечують внутрішній ринок	Погодні умови, шкідники, порушення агротехнологій
6	Фрукти	Менше 100%	Країна залежить від імпорту певних категорій фруктів	Погодні умови, шкідники, високі витрати на дотримання технологій вирощування

— незважаючи на перевищення обсягів виробництва зерна над обсягами його споживання в Україні, ціни на хліб у 2022 році порівняно з 2021 роком зросли від 16,6% (на хліб житній та житньо-пшеничний) до 31,2% (на батон) через інфляційні процеси, військові дії та підвищення витрат на енергоносії.

Якщо споживання перевищує виробництво, то створюється дефіцит товарів (КПБ $> 100\%$), виникає потреба в імпорті, що може призвести до підвищення цін, особливо в умовах нестабільності валютного курсу або глобальних криз.

Якщо КПБ $\approx 100\%$ — існує баланс, тобто виробництво покриває споживання. Однак слід зважати на необхідність створення запасів продовольства, для протидії кризам.

Розраховані коефіцієнти продовольчого балансу та інтерпретація їх змісту наведено в табл. 4.

На коефіцієнти продовольчого балансу можуть впливати різноманітні фактори. Так, через війну в Україні зменшилися посівні площі сільськогосподарських культур, виробнича і логістична інфраструктура зазнала руйнування, блокада портів вплинула на виробництво та доступ до харчових продуктів. КПБ для зернових знизився через ускладнення процесів зберігання і переробки, проте дефіциту вдалося уникнути через внутрішню самозабезпеченість.

Зменшення врожайності сільськогосподарських культур може статися через погані погодні умови (посухи, урагани, повені тощо). Кліматичні фактори впли-

вають на довгострокову стабільність КПБ.

Внутрішнє споживання залежить від купівельної спроможності населення. Навіть за низького КПБ ціни можуть зростати, створюючи кризу доступності.

Для досягнення продовольчого балансу варто вкладати інвестиції в сільськогосподарські та харчові технології, адаптацію до кліматичних змін, логістику та інфраструктуру зберігання. Необхідно пропагувати ефективне використання ресурсів і скорочення харчових відходів, формувати стратегічні запаси для пом'якшення кризових ситуацій.

Щомісячний моніторинг цін на харчові продукти є важливим інструментом для аналізу ринкових тенденцій і прийняття управлінських рішень, які допоможуть забезпечити стабільність ринку, підтримати вразливі верстви населення та оптимізувати управління продовольчими ресурсами. Моніторинг можна застосовувати за різними напрямками аналізу цін: для аналізу ринкових тенденцій; формування державної політики щодо регулювання цін; прогнозування продовольчих криз; для підтримки агропромислового сектору; залучення до міжнародних ініціатив тощо. Практичне застосування щомісячного моніторингу цін важливе за необхідності: визначення продуктів, які найбільше впливають на інфляцію; ана-

лізу сезонних коливань, що дає можливість завчасно забезпечити додаткові запаси або імпорт; оцінювання впливу бойових дій на ціни та доступність до продовольства в окремих регіонах; співставлення зміни цін у ланцюгах створення вартості тощо.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Ціни на харчові продукти нині стали барометром глобальної економічної та соціальної стабільності, а їх контроль потребує як локальних, так і глобальних зусиль.

Ключовим інструментом для забезпечення прозорості продовольчого ринку є система моніторингу волатильності цін. Вона дає можливість швидко реагувати на ризики, забезпечувати стабільність цін та підтримувати соціальну безпеку населення. Її впровадження потребує інтеграції сучасних технологій, тісної співпраці між усіма учасниками ринку.

Напрями зниження наслідків коливання цін лежать в площині: підтримки вразливих груп населення (соціальні програми, продовольчі субсидії); інвестування в агропромисловий сектор, зокрема в розвиток технологій, які підвищують продуктивність; створення продовольчих резервів для зменшення впливу цінових шоків.

Україна майже повністю забезпечує себе продовольством, коефіцієнт продовольчого балансу наближається до 100%. За окремими видами продовольства виробництво істотно перевищує внутрішнє споживання. Це дає

можливість забезпечувати харчовими продуктами не тільки внутрішній ринок, а й здійснювати експорт. Однак кризи (війна, кліматичні зміни) можуть впливати на доступність продовольства та зумовлювати локальні дефіцити. Регулярний моніторинг цін та коефіцієнтів продовольчого балансу, розвиток резервів і підтримка агропромислового сектора є ключовими заходами для попередження продовольчих криз.

Перспективи подальших досліджень передбачають оцінку впливу кризових явищ в Україні, спричинених війною, на світові тенденції зміни продовольчих цін.

Література:

1. Silva e Silva, L.G. Mongeau, C. and Fabi, C. (2024), "Food price inflation nowcasting and monitoring". Statistical Journal of the IAOS. vol. 40 (1), pp. 1—15. DOI: <https://doi.org/10.3233/SJI-230083>.
2. Dardeer, M. and Shaheen, R. (2025), "Structural determinants of food price inflation and food security implications: evidence from GCC panel data". Humanit Soc Sci Commun. vol. 12, Article number: 1877. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41599-025-06148-1>.
3. Gao, Y. (2024), "The analysis and prediction system of non-staple food price trends". 7th International Conference on Computer Information Science and Application Technology (CISAT). Hangzhou, China, 12—14 July 2024, pp. 575—579, DOI: <https://doi.org/10.1109/CISAT62382.2024.10695286>.
4. Olabisi, M. Adeyemi, U. Maredia, M.K. Ajibade, T. and Ajeigbe H. (2025), "High frequency phone surveys for tracking food prices: Evidence from the KasuwaGo project". Global Food Security. vol. 45, Article number: 100863. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2025.100863>.
5. Бокій О., Мороз М. Ціни на соціально значущу харчову продукцію в умовах надзвичайних викликів. Продовольчі ресурси. 2022. № 10 (18). С. 207—218. DOI: <https://doi.org/10.31073/foodresources2022-18-20>.
6. Kovalenko, O., Boki, O., Yashchenko, L. and Lysenko, H. (2025), "Food crisis in the modern world: Causes and possible consequences for Ukraine". Ekonomika APK. vol. 32, No. 5. pp. 10—24. DOI: <https://doi.org/10.32317/ekon.apk/3.2025.10>.
7. Литовченко А. Д. Вплив української продовольчої кризи на глобалізований світ. СОЦІОПРОСТІР: міждисциплінарний електронний збірник наукових праць з соціології та соціальної роботи. 2023. № 13. С. 55—60. DOI: <https://doi.org/10.26565/2218-2470-2023-13-07>.
8. Global Hunger Index (GHI). URL: <https://www.globalhungerindex.org/> (дата звернення: 15.09.2025).
9. Офіційний сайт Державної служби статистики України. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 10.09.2025).
10. Integrated Food Security Phase Classification: IPC. URL: <https://www.ipcinfo.org/> (дата звернення: 15.09.2025).
11. GIEWS — Global Information and Early Warning System on Food and Agriculture. URL: <https://www.fao.org/giews/en/> (дата звернення: 15.09.2025).
12. The Agricultural Market Information System (AMIS). URL: <https://www.amis-outlook.org/home> (дата звернення: 15.09.2025).
13. The Famine Early Warning Systems Network (FEWS NET). URL: <https://fews.net/> (дата звернення: 15.09.2025).

References:

1. Silva e Silva, L.G. Mongeau, C. and Fabi, C. (2024), "Food price inflation nowcasting and monitoring". Statistical Journal of the IAOS. vol. 40 (1), pp. 1—15. DOI: <https://doi.org/10.3233/SJI-230083>.
2. Dardeer, M. and Shaheen, R. (2025), "Structural determinants of food price inflation and food security implications: evidence from GCC panel data". Humanit Soc Sci Commun. vol. 12, Article number: 1877. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41599-025-06148-1>.
3. Gao, Y. (2024), "The analysis and prediction system of non-staple food price trends". 7th International Conference on Computer Information Science and Application Technology (CISAT). Hangzhou, China, 12—14 July 2024, pp. 575—579, DOI: <https://doi.org/10.1109/CISAT62382.2024.10695286>.
4. Olabisi, M. Adeyemi, U. Maredia, M.K. Ajibade, T. and Ajeigbe H. (2025), "High frequency phone surveys for tracking food prices: Evidence from the KasuwaGo project". Global Food Security. vol. 45, Article number: 100863. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2025.100863>.
5. Boki, O. and Moroz, M. (2022). "Prices for socially significant food products under conditions of extraordinary challenges", Prodovol'chi resursy, vol. 10 (18), pp. 207—218. DOI: <https://doi.org/10.31073/foodresources2022-18-20>.
6. Kovalenko, O., Boki, O., Yashchenko, L., and Lysenko, H. (2025). "Food crisis in the modern world: Causes and possible consequences for Ukraine". Ekonomika APK, vol. 32 (5), pp. 10—24, DOI: <https://doi.org/10.32317/ekon.apk/3.2025.10>.
7. Litovchenko, A. D. (2023). "The impact of the Ukrainian food crisis on the globalized world", SOTSIOPROSTIR: mizhdistsiplinariy elektronnyy zbirnyk naukovykh prats'z sotsiologii? ta sotsial'noï roboti, vol. 13, pp. 55—60, DOI: <https://doi.org/10.26565/2218-2470-2023-13-07>.
8. Global Hunger Index (GHI). (2025), available at: <https://www.globalhungerindex.org/> (accessed 15.09.2025).
9. Official site of the State Statistics Service of Ukraine. (2025), available at: <http://www.ukrstat.gov.ua/> (Accessed 15.09.2025).
10. Integrated Food Security Phase Classification: IPC (2025), available at: <https://www.ipcinfo.org/> (accessed 15.09.2025).
11. GIEWS — Global Information and Early Warning System on Food and Agriculture (2025), available at: <https://www.fao.org/giews/en/> (accessed 15.09.2025).
12. The Agricultural Market Information System (AMIS) (2025), available at: <https://www.amis-outlook.org/home> (accessed 15.09.2025).
13. The Famine Early Warning Systems Network (FEWS NET) (2025), available at: <https://fews.net/> (accessed 15.09.2025).

Стаття надійшла до редакції 09.12.2025 р.

В. В. Бобиль,
д. е. н., професор, завідувач кафедри фінансів, обліку та психології,
Український державний університет науки і технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7306-3905>
Г. А. Лоскутова,
аспірант, Український державний університет науки і технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3353-4968>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.24.52

РИЗИКИ ТА ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ПІДПРИЄМСТВ У ПРОЦЕСІ ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

V. Bobyl,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Finance, Accounting
and Psychology, Ukrainian State University of Science and Technologies
H. Loskutova,
Postgraduate student, Ukrainian State University of Science and Technologies

ENTERPRISE RISKS AND ECONOMIC SECURITY IN THE CONTEXT OF UKRAINE'S POST-WAR RECOVERY

У статті проведено комплексний аналіз взаємозв'язку між багатовимірною структурою ризиків та стратегіями забезпечення економічної безпеки українських підприємств в умовах післявоєнного відновлення. Дослідження зосереджене на визначенні механізмів адаптації суб'єктів господарювання до підвищеної невизначеності, спричиненої воєнними, геополітичними та соціально-економічними чинниками.

Систематизовано та класифіковано ключові типи загроз, характерні для постконфліктного середовища, включаючи операційні, кадрові, логістичні, інституційні та кіберризики. Розкрито вплив цього поєднання загроз на стійкість фінансових потоків, ефективність управлінських рішень та рівень конкурентоспроможності.

Обґрунтовано, що успішне економічне відновлення вимагає формування комплексних стратегій ризик-орієнтованого управління, які виходять за рамки лише фінансової гнучкості. Особливу увагу приділено ролі інноваційних інструментів та побудові інтегрованої системи корпоративної безпеки, що поєднує економічні, організаційні та технологічні механізми захисту активів і процесів.

Доведено, що інтеграція принципів економічної безпеки підприємств із національними програмами відбудови та міжнародними ініціативами підтримки є критичною передумовою для зменшення системних ризиків, підвищення інвестиційної довіри та стимулювання сталого зростання.

Практична значущість результатів полягає в їхньому можливому використанні для вдосконалення державної політики економічної безпеки, розроблення адаптивних корпоративних стратегій ризик-менеджменту та зміцнення інвестиційної привабливості українського бізнесу в процесі відбудови.

The article presents a comprehensive analysis of the interrelation between the multidimensional structure of risks and the mechanisms for ensuring the economic security of Ukrainian enterprises in the context of post-war recovery. The study emphasizes that the post-conflict environment generates a fundamentally new configuration of risks, where the interaction of military, geopolitical, financial, infrastructural, and institutional threats determines the trajectory of business adaptation and the overall pace of national economic revival.

The purpose of the research is to identify and systematize the dominant risk factors affecting enterprise performance in conditions of prolonged uncertainty and to justify a conceptual framework for risk-oriented management aimed at strengthening resilience and sustainable competitiveness. The article classifies the key categories of post-war risks, including operational disruptions, human capital losses, logistics instability, cyber threats, and institutional inefficiency, demonstrating their cumulative effect on financial stability, asset liquidity, and decision-making efficiency.

The results of the study substantiate that effective post-war recovery requires enterprises to shift from reactive crisis management to proactive economic security strategies based on integrated, data-driven, and technologically adaptive instruments. Particular attention is paid to digital risk analytics, predictive modeling, diversification of funding sources, and the formation of an integrated corporate security system combining financial, organizational, and technological dimensions of protection.

It is concluded that the alignment of enterprise-level security policies with national recovery programs and international support initiatives forms a crucial precondition for mitigating systemic risks, restoring investor confidence, and accelerating sustainable economic growth. The practical significance of the study lies in its applicability for enhancing state economic security policy, developing adaptive risk management strategies for enterprises, and improving the investment attractiveness of Ukraine in the post-war reconstruction phase.

Ключові слова: післявоєнне відновлення, ризики, економічна безпека, інвестиційна привабливість, управління ризиками, стійкість підприємств, міжнародна підтримка.

Key words: post-war recovery, risks, economic security, investment attractiveness, risk management, enterprise resilience, international support.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

В умовах післявоєнного відновлення України ключового значення набуває проблема забезпечення економічної безпеки підприємств у середовищі підвищених ризиків та невизначеності. Масштабні руйнування інфраструктури, розриви логістичних ланцюгів, дефіцит фінансових і трудових ресурсів суттєво послабили стійкість національного бізнес-середовища та створили нові виклики для його адаптації.

Водночас залучення інвестиційних ресурсів і відновлення виробничого потенціалу неможливі без формування надійної системи управління ризиками, яка б поєднувала фінансові, організаційні та інституційні механізми захисту підприємств. Відсутність цілісного підходу до оцінювання та нейтралізації ризиків, зокрема воєнних, енергетичних, логістичних, кадрових і кібернетичних, ускладнює забезпечення економічної стійкості суб'єктів господарювання та знижує інвестиційну привабливість країни загалом.

Таким чином, дослідження ризиків, які впливають на економічну безпеку підприємств у процесі відновлення України, а також розроблення механізмів їх мінімі-

зації набувають особливої наукової та практичної значущості. Розв'язання цієї проблеми потребує інтеграції ризик-орієнтованого управління, державної політики безпеки та міжнародної підтримки як ключових чинників сталого відновлення економіки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика забезпечення економічної безпеки підприємств у процесі післявоєнного відновлення України перебуває у фокусі сучасних наукових досліджень, які висвітлюють взаємозв'язок між ризиками, інвестиційною активністю та стратегіями економічної стійкості. Особлива увага приділяється питанням оцінки системних ризиків, що впливають на ефективність функціонування підприємств та їхню здатність адаптуватися до постконфліктних умов.

У статті Vivian Nasrulddin "Prospects of Post-Conflict Foreign Direct Investments in Ukraine" [1] застосовано OLI-модель Дж. Даннінга, що дозволяє визначити структурні переваги України як інвестиційної локації в умовах відновлення. Автор зазначає, що комбінація при-

Таблиця 1. Класифікація ризиків підприємств у поствоєнний період

Категорія ризику	Зміст прояву	Наслідки для підприємств
Воєнно-геополітичні	Нестабільність безпечового середовища, загроза повторних атак, втрата активів у зоні бойових дій	Зниження вартості капіталу, блокування виробництва, втрати основних засобів
Фінансово-економічні	Інфляція, валютна волатильність, високі процентні ставки, дефіцит ліквідності	Зменшення інвестиційних потоків, ризики неплатоспроможності
Логістичні	Руйнування транспортної інфраструктури, блокування портів, нестача сировини	Порушення ланцюгів постачання, зростання собівартості продукції
Кадрові	Міграція робочої сили, дефіцит спеціалістів, психологічна нестійкість персоналу	Зниження продуктивності, втрати компетенцій
Кібернетичні та інформаційні	Збільшення кіберзагроз, атак на критичну інфраструктуру, витоки даних	Репутаційні втрати, ризики фінансових шахрайств
Інституційні	Непередбачуваність регуляторної політики, корупційні ризики, нестача гарантій інвесторам	Втрата довіри партнерів, відтік капіталу

Джерело: сформовано на основі [4–12].

родних ресурсів, логістичного потенціалу та підтримки міжнародних партнерів формує базис для залучення іноземного капіталу, проте високі інституційні та безпекові ризики залишаються головним бар'єром для відновлення інвестиційних потоків.

Kohut M. у праці "The Impact of Foreign Investment on Ukraine's Competitiveness after the War" [2] підкреслює, що іноземні інвестиції є ключовим фактором модернізації промислових підприємств, створення нових робочих місць і зміцнення фінансової стійкості держави. Разом з тим, автор звертає увагу на потребу у системі ризик-менеджменту, яка забезпечує зниження інвестиційних, політичних і валютних ризиків.

Значний внесок у вивчення системних ризиків у посткризовій економіці зроблено у спільному дослідженні Rubino A., Mokiy A., Fleychuk M., Khaustova V. та Salashenko T. "Systemic Risks to Capital Investment Flows in the Post-crisis Economy of Ukraine" [3], де автори використовують VAR-моделі та фільтр Калмана для моделювання впливу макроекономічних показників на рух капітальних інвестицій. Встановлено, що найвагоміший вплив мають інфляційна динаміка, валютна стабільність, рівень державного боргу та інституційна довіра.

Крім того, у звітах Світового банку [4], Fitch Solutions [5] та OECD [7] наголошується на тому, що ризики для підприємств у період відновлення мають багатовимірний характер — від фінансових і логістичних до кібернетичних і репутаційних. Аналітичні огляди Інституту економічних досліджень та політичних консультацій [6] підкреслюють, що рівень економічної безпеки підприємств безпосередньо залежить від ефективності інституційної підтримки, стабільності нормативного середовища та наявності механізмів гарантування інвестицій.

У публікаціях USAID [15] та EBRD [10] акцентовано на доцільності впровадження моделей прогнозно-адаптивного управління ризиками, що поєднують фінансові, організаційні та технологічні інструменти захисту підприємств у нестабільному середовищі. Водночас ана-

літичні звіти MIGA [11] та ECA [12] відзначають потребу у розширенні страхових механізмів для іноземних інвесторів, зокрема у сфері виробництва, енергетики та агропромислового комплексу.

Отже, проведений огляд доводить, що науковий інтерес до питань економічної безпеки підприємств у процесі післявоєнного відновлення України суттєво зростає. Проте, незважаючи на наявність досліджень окремих аспектів інвестиційних ризиків, системний підхід до оцінки ризиків і формування інтегрованих стратегій економічної безпеки підприємств потребує подальшого розвитку, з урахуванням специфіки багатовимірної невизначеності української постконфліктної економіки.

ФОРМУЛЮВАННЯ МЕТИ СТАТТІ

Метою даної статті є комплексне дослідження ризиків та економічної безпеки підприємств України у процесі післявоєнного відновлення, а також визначення ключових чинників, що впливають на стійкість, конкурентоспроможність та інвестиційну привабливість підприємств в умовах постконфліктної економіки.

Зокрема, завданням статті є:

- проаналізувати основні типи ризиків, що впливають на функціонування підприємств під час відновлення економіки, включаючи фінансові, операційні, кадрові, інституційні та інфраструктурні;

- визначити ефективні механізми та інструменти управління ризиками, які забезпечують захист активів і стабілізацію діяльності підприємств, та можуть бути адаптовані до українського контексту;

- дослідити роль державної політики економічної безпеки та міжнародної підтримки у створенні сприятливого середовища для діяльності підприємств та залучення інвестицій;

- оцінити потенціал українських підприємств як об'єктів інвестування, враховуючи специфіку постконфліктної економіки, багатовимірну невизначеність та наявні можливості для розвитку.

Досягнення зазначеної мети дозволить розробити науково обґрунтовані рекомендації щодо підвищення економічної безпеки підприємств, оптимізації системи управління ризиками та створення умов для залучення інвестицій у післявоєнний період, що сприятиме їх стійкому розвитку та економічному відновленню України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Процес післявоєнного відновлення України супроводжується високим рівнем невизначеності та багатовимірною структурою ризиків, що формують складне середовище для функціонування підприємств. Серед основних характеристик цього етапу — нестабільність інституційних механізмів, порушення логістичних зв'язків, зростання вартості ресурсів, дефіцит кваліфікованих кадрів, енергетичні ризики та інформаційно-кібернетичні загрози. У таких умовах економічна безпека підприємств стає системоутворюючим фактором

стійкості національної економіки та передумовою її структурного відновлення.

За результатами аналізу сучасних аналітичних джерел [4—7; 10—12], ризики, з якими стикаються українські підприємства, мають багаторівневий характер та проявляються на макро-, мезо- і мікрорівнях (табл. 1).

Окрему групу становлять інвестиційні ризики, які набули критичного значення у післявоєнний період. Вони безпосередньо впливають на обсяг і структуру прямих іноземних інвестицій (ПІІ), формуючи загальний рівень довіри до українського бізнес-середовища. За результатами досліджень OECD та EBRD [7; 10], найбільш вагомими чинниками інвестиційної невизначеності є політичні, інституційні, фінансові, інфраструктурні та правові ризики, що посилюють бар'єри для притоку капіталу.

У період 2023—2024 рр. домінуючим стримуючим фактором для іноземних інвесторів залишалася нестабільність безпекового середовища та валютна волатильність, що обумовлює потребу у створенні механізмів страхування та гарантування інвестицій через міжнародні інституції (MIGA, ECA) та державні гарантії.

Таким чином, інвестиційна складова ризиків виступає одним із ключових векторів, що визначає стратегічну здатність підприємств до фінансової стабільності й участі у програмах післявоєнного відновлення.

Вплив цих ризиків є кумулятивним: одночасна дія кількох факторів (наприклад, валютної нестабільності, дефіциту палива й кадрового браку) призводить до зниження фінансової стійкості, порушення виробничих циклів і загального зменшення конкурентоспроможності підприємств. Як відзначають Rubino A. та ін. [3], у таких умовах традиційні моделі управління (орієнтовані на короткострокове реагування) втрачають ефективність, що потребує переходу до прогнозно-адаптивного управління ризиками з використанням цифрових аналітичних технологій.

Сучасна парадигма ризик-менеджменту передбачає інтеграцію фінансових, організаційних, інформаційних та технологічних інструментів в єдину систему економічної безпеки підприємства. На основі узагальнення результатів досліджень USAID [15], EBRD [10] та OECD [7], можна виокремити три основні напрями побудови такої системи (рис. 1).

1. Аналітичний (діагностичний) рівень — моніторинг внутрішніх і зовнішніх ризиків за допомогою цифрової аналітики, індикаторного аналізу та прогнозних моделей (VAR, Monte Carlo, Kalman Filter).

2. Організаційний рівень — впровадження внутрішніх процедур ризик-контролю, комплаєнсу, інформаційної безпеки та антикризового менеджменту.

3. Інвестиційно-технологічний рівень — диверсифікація джерел фінансування, залучення міжнародних партнерств і страхування інвестицій через механізми MIGA та ECA.

Таким чином, ефективне управління ризиками має багатовимірну структуру, що поєднує превентивні, адаптивні та компенсаторні механізми.

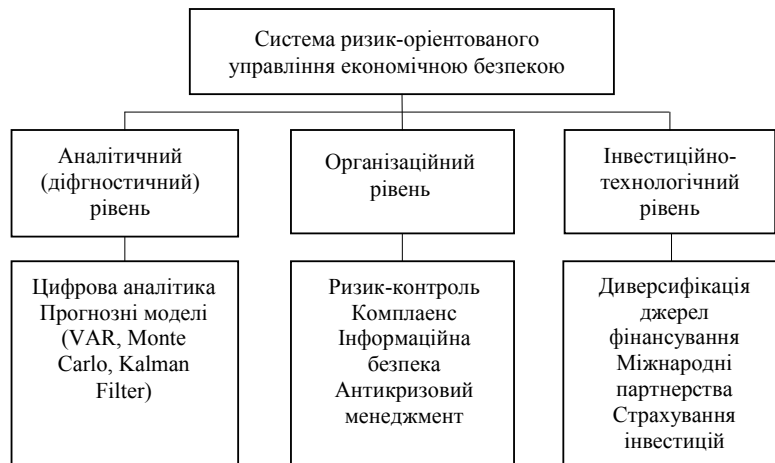


Рис. 1. Ключові напрями формування системи ризик-орієнтованого управління економічною безпекою підприємства

Джерело: сформовано на основі [7; 10; 15].

Особливе значення у формуванні нової архітектури економічної безпеки підприємств має цифрова трансформація управлінських процесів. Застосування аналітики великих даних, штучного інтелекту та предиктивного моделювання дозволяє прогнозувати вплив ризикових подій із високою точністю. За даними Bruegel [14], використання симуляцій Monte Carlo та індексів країнового ризику (Country Risk Indices) підвищує ефективність ухвалення стратегічних рішень на 25—30% у порівнянні з традиційними методами експертної оцінки.

Цифрові інструменти управління ризиками (ERP, CRM, AI-аналітика) забезпечують:

- підвищення точності прогнозів щодо ліквідності та доходності активів;
- оперативне виявлення загроз у реальному часі;
- формування системи раннього попередження (Early Warning Systems);
- автоматизований контроль ключових показників ризику (Key Risk Indicators — KRI).

У результаті створюється інтелектуальна інфраструктура економічної безпеки, здатна адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Ефективність корпоративних стратегій ризик-менеджменту значною мірою залежить від інституційної спроможності держави забезпечити сприятливе регуляторне та інвестиційне середовище. Як зазначають Nasrudin [1] та Kohut [2], відновлення інвестиційної активності можливе лише за умови узгодженості корпоративних і національних стратегій економічної безпеки.

Національні програми відбудови, зокрема ініціати-ва Ukraine Facility, а також міжнародні проекти EBRD, USAID, MIGA та OECD, передбачають підтримку підприємств через:

- фінансування відновлення інфраструктури;
- розвиток страхових механізмів для іноземних інвесторів;
- впровадження стандартів ESG і корпоративної прозорості;
- стимулювання інноваційної та енергетичної диверсифікації [10—20].

Таким чином, синергія державної політики, міжнародної допомоги та внутрішнього ризик-менеджменту

Таблиця 2. Взаємозв'язок між ризиками, управлінськими механізмами та рівнем економічної безпеки

Тип ризику	Інструменти управління	Очікуваний ефект
Фінансові	Хеджування, диверсифікація інвестицій, цифрова аналітика	Підвищення ліквідності, зниження волатильності грошових потоків
Операційні	ERP-системи, контроль ланцюгів постачання	Зменшення втрат від збоїв у логістиці, оптимізація витрат
Кадрові	Програми реінтеграції, дистанційна робота, навчання персоналу	Відновлення людського капіталу, підвищення продуктивності
Кібернетичні	Системи інформаційної безпеки, AI-сканування загроз	Захист даних, зниження репутаційних ризиків
Інституційні	Державні гарантії, партнерства з міжнародними організаціями	Зростання довіри інвесторів, покращення рейтингу країни

створює основу для формування стійкої економічної екосистеми.

На основі проведеного аналізу запропоновано узагальнену модель взаємозв'язку між ризиками, механізмами управління та рівнем економічної безпеки підприємства (табл. 2).

Отже, економічна безпека підприємств у післявоєнний період визначається здатністю адаптуватися до нових конфігурацій ризиків, забезпечуючи баланс між фінансовою стабільністю, операційною ефективністю та стратегічною гнучкістю.

Проведене дослідження доводить, що післявоєнна економіка України формується у контексті високої турбулентності та системних ризиків, що вимагають якісно нових підходів до управління економічною безпекою підприємств. Застосування ризик-орієнтованого, прогнозно-адаптивного та технологічно інтегрованого підходу є необхідною умовою підвищення стійкості бізнесу. Інституційна консолідація зусиль держави, бізнесу та міжнародних партнерів сприятиме зменшенню системних загроз, зміцненню інвестиційної довіри та забезпеченню сталого економічного зростання України у процесі її відновлення.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дозволило комплексно оцінити взаємозв'язок між ризиками та економічною безпекою підприємств у процесі післявоєнного відновлення України. Встановлено, що сучасне бізнес-середовище характеризується підвищеною турбулентністю, багаторівневими загрозами та структурною невизначеністю, які зумовлюють необхідність формування нової архітектури управління ризиками.

1. Визначено, що домінуючими факторами ризику для українських підприємств у поствоєнний період є воєнно-геополітичні, фінансово-економічні, логістичні, кадрові, кібернетичні та інституційні загрози. Їхній сукупний вплив обумовлює нестабільність фінансових потоків, порушення виробничих процесів і зниження конкурентоспроможності бізнесу.

2. Доведено, що для ефективного зміцнення економічної безпеки підприємств необхідний перехід від пасивного реагування на кризові явища до формуван-

ня цілісної системи ризик-орієнтованого управління. Така модель повинна базуватися на гармонійному поєднанні аналітичних, організаційних та інвестиційно-технологічних інструментів, які забезпечують своєчасну ідентифікацію, кількісну оцінку та оперативне нейтралізування ризиків.

3. Обґрунтовано роль цифрової трансформації у зміцненні економічної безпеки підприємств. Використання інструментів цифрової аналітики, штучного інтелекту, предиктивного моделювання та систем раннього попередження створює можливості для підвищення точності прогнозування та оптимізації управлінських рішень.

4. Визначено важливість інституційної взаємодії між державою, підприємницьким сектором і міжнародними партнерами. Узгодження корпоративних стратегій безпеки з національними програмами відбудови (зокрема, ініціативою Ukraine Facility) та міжнародними проектами (EBRD, USAID, OECD, MIGA) забезпечує підвищення інвестиційної довіри та формування стабільного економічного середовища.

Отримані результати мають практичну значущість для вдосконалення державної політики економічної безпеки, розроблення корпоративних стратегій ризик-менеджменту та створення системи моніторингу ризиків із використанням сучасних цифрових інструментів.

Перспективи подальших наукових розвідок пов'язані з розробленням методології прогнозно-адаптивного управління ризиками на основі інтеграції великих даних (Big Data), штучного інтелекту та сценарного моделювання для різних секторів економіки. Особливої уваги потребує емпірична оцінка ефективності впровадження таких моделей у машинобудівній, металургійній, агропромисловій та енергетичній галузях України.

Література:

1. Nasrulddin V. Prospects of Post-Conflict Foreign Direct Investments in Ukraine Through the Lens of Dunning's Eclectic Paradigm. *International Journal of Economics and Finance*. 2024. Vol. 16, No. 6. P. 43-. DOI: 10.5539/ijef.v16n6p43.
2. Kohut M. The impact of foreign investment on Ukraine's competitiveness after the war. *Three Seas Economic Journal*. 2024. Vol. 5, No. 1. P. 81—85. DOI: 10.30525/2661-5150/2024-5-12.
3. Rubino A., Mokiy A., Fleychuk M., Khaustova V., Salashenko T. Systemic Risks to Capital Investment Flows in the Post-crisis Economy of Ukraine / ed. V. Pacelli. *Systemic Risk and Complex Networks in Modern Financial Systems*. Cham: Springer, 2025. P. 285—301. DOI: 10.1007/978-3-031-64916-5_20.
4. World Bank. *Global Economic Prospects*. 2024. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects> (дата звернення: 21.09.2025).
5. Fitch Solutions. *Country Risk & Industry Research: Ukraine*. 2024. URL: <https://www.fitchsolutions.com/> (дата звернення: 21.09.2025).
6. Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. Аналітичний огляд "Економіка України:

стан та перспективи". 2024. URL: <https://www.ier-com.ua/> (дата звернення: 21.09.2025).

7. OECD. Economic Survey of Ukraine and Investment Policy Reviews. OECD Publishing, 2025. URL: <https://www.oecd-ilibrary.org/> (дата звернення: 21.09.2025).

8. UIFuture. Національні аналітичні прогнози. 2025. URL: <https://www.uifuture.org/> (дата звернення: 21.09.2025).

9. OECD. Investment Policy Reviews. 2023. URL: <https://www.oecd.org/> (дата звернення: 21.09.2025).

10. EBRD. Transition Report 2024: The Geopolitical Reset. 2024. URL: <https://www.ebrd.com/transition-report> (дата звернення: 21.09.2025).

11. MIGA. Annual Report. 2024. URL: <https://www.miga.org/annual-report> (дата звернення: 21.09.2025).

12. Export Credit Agencies (ECA). Global Investment Insurance Trends 2023. London: ECA, 2023. URL: <https://www.eca-reports.org> (дата звернення: 21.09.2025).

13. International Monetary Fund (IMF). Public-Private Partnerships in Emerging Markets. Washington: IMF, 2023. URL: <https://www.imf.org> (дата звернення: 21.09.2025).

14. Bruegel. Investment Risk Assessment Tools: VAR Models, Country Risk Indices, Kalman Filter. Brussels: Bruegel Policy Brief, 2023. URL: <https://www.bruegel.org> (дата звернення: 21.09.2025).

15. USAID. Diversification Strategies for Post-Conflict Economies. Washington: USAID, 2023. URL: <https://www.usaid.gov> (дата звернення: 21.09.2025).

16. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). The State of Agricultural Commodity Markets 2023. Rome: FAO, 2023. URL: <https://www.fao.org> (дата звернення: 21.09.2025).

17. United Nations. Black Sea Grain Initiative: Report 2023. New York: UN, 2023. URL: <https://www.un.org> (дата звернення: 21.09.2025).

18. United States Department of Agriculture (USDA). Grain: World Markets and Trade. Washington: USDA, 2024. URL: <https://www.fas.usda.gov> (дата звернення: 21.09.2025).

19. International Energy Agency (IEA). Ukraine Energy Policy Review 2023. Paris: IEA, 2023. URL: <https://www.iea.org> (дата звернення: 21.09.2025).

20. Green Hydrogen Organisation (GH2). Ukraine as a Future Green Hydrogen Hub for Europe. Brussels: GH2, 2024. URL: <https://gh2.org> (дата звернення: 21.09.2025).

References:

1. Nasrulddin, V. (2024), "Prospects of post-conflict foreign direct investments in Ukraine through the lens of Dunning's eclectic paradigm", *International Journal of Economics and Finance*, vol. 16, no. 6, pp. 43-. <https://doi.org/10.5539/ijef.v16n6p43>.

2. Kohut, M. (2024), "The impact of foreign investment on Ukraine's competitiveness after the war", *Three Seas Economic Journal*, vol. 5, no. 1, pp. 81—85. <https://doi.org/10.30525/2661-5150/2024-5-12>.

3. Rubino, A., Mokiy, A., Fleychuk, M., Khaustova, V. and Salashenko, T. (2025), "Systemic risks to capital investment flows in the post-crisis economy of Ukraine", *Systemic risk and complex networks in modern financial systems*, Springer, Cham, Switzerland, pp. 285—301. https://doi.org/10.1007/978-3-031-64916-5_20.

4. World Bank (2024), "Global economic prospects", available at: <https://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects> (Accessed 21 September 2025).

5. Fitch Solutions (2024), "Country risk & industry research: Ukraine", available at: <https://www.fitch-solutions.com/> (Accessed 21 September 2025).

6. Institute for Economic Research and Policy Consulting (2024), Analytical review "Economy of Ukraine: status and prospects", available at: <https://www.ier-com.ua/> (Accessed 21 September 2025).

7. OECD (2025), "Economic survey of Ukraine and investment policy reviews", OECD Publishing, available at: <https://www.oecd-ilibrary.org/> (Accessed 21 September 2025).

8. UIFuture (2025), "National analytical forecasts", available at: <https://www.uifuture.org/> (Accessed 21 September 2025).

9. OECD (2023), "Investment policy reviews", available at: <https://www.oecd.org/> (Accessed 21 September 2025).

10. EBRD (2024), Transition report 2024: The geopolitical reset, available at: <https://www.ebrd.com/transition-report> (Accessed 21 September 2025).

11. MIGA (2024), "Annual report", available at: <https://www.miga.org/annual-report> (Accessed 21 September 2025).

12. Export Credit Agencies (ECA) (2023), Global investment insurance trends 2023, ECA, London, UK, available at: <https://www.eca-reports.org> (Accessed 21 September 2025).

13. International Monetary Fund (IMF) (2023), Public-private partnerships in emerging markets, IMF, Washington, DC, USA, available at: <https://www.imf.org> (Accessed 21 September 2025).

14. Bruegel (2023), Investment risk assessment tools: VAR models, country risk indices, Kalman filter, Bruegel Policy Brief, Brussels, Belgium, available at: <https://www.bruegel.org> (Accessed 21 September 2025).

15. USAID (2023), Diversification strategies for post-conflict economies, USAID, Washington, DC, USA, available at: <https://www.usaid.gov> (Accessed 21 September 2025).

16. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO) (2023), The state of agricultural commodity markets 2023, FAO, Rome, Italy, available at: <https://www.fao.org> (Accessed 21 September 2025).

17. United Nations (2023), Black Sea Grain Initiative: Report 2023, UN, New York, USA, available at: <https://www.un.org> (Accessed 21 September 2025).

18. United States Department of Agriculture (USDA) (2024), Grain: World markets and trade, USDA, Washington, DC, USA, available at: <https://www.fas-usda.gov> (Accessed 21 September 2025).

19. International Energy Agency (IEA) (2023), Ukraine energy policy review 2023, IEA, Paris, France, available at: <https://www.iea.org> (Accessed 21 September 2025).

20. Green Hydrogen Organisation (GH2) (2024), Ukraine as a future green hydrogen hub for Europe, GH2, Brussels, Belgium, available at: <https://gh2.org> (Accessed 21 September 2025).

Стаття надійшла до редакції 01.12.2025 р.

В. М. Соболев,

д. е. н, професор, професор кафедри економічної теорії та економічних методів управління,
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3043-0901>

М. І. Хорошев,

аспірант, Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-4356-0268>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.24.58

ЦИФРОВІЗАЦІЯ СОЦІАЛЬНОГО ЗАХИСТУ НАСЕЛЕННЯ: СУЧАСНІ ГЛОБАЛЬНІ ВИКЛИКИ ТА РИЗИКИ

V. Soboliev,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economic Theory
and Economic Management Methods, V. N. Karazin Kharkiv National University

M. Khoroshev,

Postgraduate student, V. N. Karazin Kharkiv National University

DIGITALIZATION OF SOCIAL PROTECTION: CONTEMPORARY GLOBAL CHALLENGES AND RISKS

Стаття присвячена дослідженню цифрової трансформації соціального захисту України в умовах повномасштабної війни, коли зростання потреб населення та нестабільність вимагають швидких і прозорих механізмів державної підтримки. Проаналізовано роботу ключових цифрових платформ — ЄІССС, "Дія" та "єДопомога", їх вплив на автоматизацію перевірки заявок, прискорення процедур та зменшення людського фактору. Особливу увагу приділено регіональним і демографічним розривам, що виявляють бар'єри цифрової інклюзії, пов'язані з інтернет-покриттям, цифровою грамотністю та адаптованістю сервісів для літніх людей та осіб з інвалідністю.

У роботі окреслено ключові виклики цифровізації — технічну вразливість, фрагментарність рішень, обмежену інтеграцію реєстрів та ризики алгоритмічної дискримінації. Представлено порівняльний аналіз досвіду ЄС, США та Китаю, зокрема щодо використання електронної ідентифікації, цифрових карток, ШІ та блокчейн-технологій. На основі кількісного та якісного аналізу сформульовано рекомендації щодо розвитку цифрової інфраструктури, підвищення цифрової грамотності та забезпечення інклюзивності цифрових соціальних послуг.

The article offers a comprehensive analysis of the digital transformation of Ukraine's social protection system, which has become a critical component of public policy amid full-scale war, social disruptions and growing vulnerability of the population. The rapid increase in requests for state assistance, especially from internally displaced persons, requires the introduction of efficient, transparent and user-oriented digital mechanisms capable of ensuring continuity and fairness of social support. Digitalization is therefore viewed not only as a technological upgrade but as a new governance model that reshapes interaction between the state and citizens through personalization, proactivity, accountability and ethical algorithmic decision-making.

The study examines the operation of key national platforms — the Unified Information System of the Social Sphere (UISSS), the Diia portal and the YeDopomoga program — focusing on their technological architecture, institutional design and ability to accelerate procedures, reduce bureaucratic burdens and automate eligibility verification. Particular emphasis is placed on regional and demographic disparities, which highlight persistent barriers to digital inclusion, such as uneven broadband access, digital skill gaps, limited adaptability of services for older persons and people with disabilities.

The article also identifies systemic challenges of digitalization, including technical vulnerabilities, fragmented databases, insufficient interoperability, risks of algorithmic bias and the absence of effective appeal procedures. To contextualize Ukraine's progress, the study draws on international experience from EU countries, the United States and China, demonstrating the potential of electronic identification, digital benefit cards, AI-driven verification and blockchain tools. Methodologically, the research combines quantitative data with qualitative comparative analysis, resulting in practical recommendations aimed at strengthening digital infrastructure, improving digital literacy and enhancing the technological and social inclusiveness of digital social protection.

Ключові слова: цифровізація, соціальний захист, ЄІССС, цифрова нерівність, автоматизація, штучний інтелект, міжнародний досвід.

Key words: digitalization, social protection, UISSS, digital inequality, automation, artificial intelligence, international experience.

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

Цифровізація системи соціального захисту в Україні покликана підвищити ефективність надання соціальних послуг, забезпечити їхню прозорість, швидкість та доступність для всіх категорій населення. Особливої актуальності ці процеси набули в умовах повномасштабної війни, коли різке зростання потреб у соціальній допомозі, масові переміщення людей та руйнування інфраструктури потребують оперативних технологічних рішень.

Серед ключових викликів цифровізації — нерівномірний доступ до цифрових сервісів, недостатній рівень цифрової грамотності, технічні обмеження державних реєстрів, ризики алгоритмічної дискримінації та відсутність ефективних механізмів оскарження автоматизованих рішень. Частина технологічних платформ не здатна повністю враховувати складні життєві ситуації заявників, що створює ризики соціальної несправедливості.

Проблема полягає у необхідності збалансувати цифрові інновації з принципами інклюзивності й соціальної справедливості, забезпечивши ефективне, прозоре та доступне функціонування системи соціального захисту в умовах динамічних соціально-економічних змін.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Останні наукові дослідження у сфері цифровізації соціального захисту акцентують увагу на трансформаційних процесах, що відбуваються під впливом технологічного розвитку та соціально-економічних викликів. Особлива увага приділяється ефективності впроваджен-

ня цифрових платформ, їхньому впливу на рівень доступності соціальних послуг та зниженню адміністративного навантаження. Цим питанням присвячено праці таких авторів, як О. Басюк [1], Є. Бородін [2], Т. Бурлай [3], Б. Греве [30], А. Гриценко [3], Л. Дідківська [5], О. Додон [6], К. Єфремова [25], А. Жаворонок [7], О. Іващенко [24], І. А. Каркач [8], О. Коваленко [6], В. Кохан [10], Т. Кулініч [11], І. Лопашук [7], В. Малиновський [12], М. Олійник [15], О. Піжук [16], Т. Семігіна [8], О. Стернюк [11], Н. Федірко [22], М. Хаустова [25], О. Шаповалова [25], М. А. Шлапак [24] та ін.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є систематизація проблем цифровізації соціального захисту в Україні в умовах воєнного стану та соціально-економічної нестабільності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Цифровізація соціального захисту в Україні стала особливо актуальною в умовах війни та економічних викликів, що потребували оперативного надання допомоги населенню. Одним із ключових напрямів реформування соціальної сфери стало впровадження цифрових платформ, серед яких найважливішими є Єдина інформаційна система соціальної сфери (ЄІССС), портал "Дія" та платформа "єДопомога".

Основні функції ЄІССС включають централізацію даних про отримувачів допомоги, автоматизовану перевірку заяв та прозорість фінансових потоків. Ця система дозволяє державним установам оперативно перевіряти статус отримувачів допомоги, що значно скорочує бюрократичні процедури та прискорює ухвалення рішень щодо соціальної підтримки [21].

Таблиця 1. Кількість громад та співробітників, що взяли участь в оцінці рівня цифрової готовності надавачів цифрових послуг

Область	Кількість громад, що брали участь, шт.	Кількість працівників, чол.	Середня кількість працівників на одну громаду, чол./громаду	Відносна кількість працівників до загальної кількості, що були перевірені, %
АР Крим та м. Севастополь	0	0	0,00	0,00%
Вінницька	62	1980	31,94	5,46%
Волинська	40	1083	27,08	2,99%
Дніпропетровська	114	5175	45,39	14,27%
Донецька	77	1056	13,71	2,91%
Житомирська	55	1337	24,31	3,69%
Закарпатська	58	685	11,81	1,89%
Запорізька	32	597	18,66	1,65%
Івано-Франківська	42	1038	24,71	2,86%
Київська	66	3109	47,11	8,57%
Кіровоградська	42	762	18,14	2,10%
Луганська	11	162	14,73	0,45%
Львівська	62	1952	31,48	5,38%
м. Київ	20	1047	52,35	2,89%
Миколаївська	32	864	27,00	2,38%
Одеська	56	1842	32,89	5,08%
Полтавська	59	2677	45,37	7,38%
Рівненська	36	1140	31,67	3,14%
Сумська	38	1268	33,37	3,50%
Тернопільська	24	632	26,33	1,74%
Харківська	86	2948	34,28	8,13%
Херсонська	14	187	13,36	0,52%
Хмельницька	69	1872	27,13	5,16%
Черкаська	42	976	23,24	2,69%
Чернівецька	20	350	17,50	0,97%
Чернігівська	42	1525	36,31	4,21%
Всього	1199	36264	30,25	100,00%

Джерело: сформовано на основі [4].

Проте рівень цифрової готовності різних регіонів України є нерівномірним, що впливає на ефективність впровадження ЄІССС. Це підтверджують дані про кількість громад та співробітників, залучених до оцінювання рівня цифрової готовності (табл. 1).

Як видно з табл. 1, найвищий рівень цифрової готовності спостерігається в Дніпропетровській, Полтавській та Харківській областях, де велика кількість громад активно використовує цифрові сервіси, а соціальні працівники широко застосовують технології у своїй роботі. Водночас низькі показники цифрової підготовленості спостерігаються у Луганській, Херсонській та низці інших областей, що може свідчити про обмежений кадровий потенціал соціальних служб, недостатню цифрову інфраструктуру та потребу в додатковому навчанні працівників.

Ситуація на тимчасово окупованих та прифронтових територіях (зокрема, в Луганській області) залишається особливо складною. Військові дії, руйнування інфраструктури та відсутність контролю держави унеможливають повноцінне функціонування цифрових сервісів соціального захисту в цих регіонах, що створює серйозні виклики для надання допомоги постраждалому населенню.

Платформа "Дія" кардинально змінила підхід до надання соціальних послуг, дозволивши громадянам отримувати допомогу без відвідування державних уста-

нов. Її функціонал включає оформлення соціальних виплат, автоматичне оновлення інформації про отримувачів, інтеграцію з державними реєстрами та використання цифрових документів. "єДопомога" є інноваційною цифровою платформою для швидкого надання фінансової підтримки громадянам, які постраждали внаслідок війни та економічної кризи. Вона включає грошові виплати ВПО, фінансову підтримку на житло та продукти, а також механізми взаємодії з благодійними фондами [26].

Використання платформ дозволяє значно пришвидшити процес отримання допомоги, оскільки заявки подаються онлайн та автоматично обробляються.

Регіональні відмінності у поданих заявках на програму "єДопомога" демонструють суттєву концентрацію звернень у Харківській, Донецькій, Київській областях та місті Києві (рис. 1). Це зумовлено високою щільністю населення, значним впливом воєнних дій, які спричинили масові переміщення громадян, а також активним використанням цифрових платформ для отримання соціальної підтримки.

Менша кількість заяв у більшості західних регіонів (за винятком Львівської області) може бути пов'язана з меншою кількістю внутрішньо переміщених осіб (ВПО), кращими можливостями працевлаштування або нерівномірним рівнем цифрової грамотності населення.

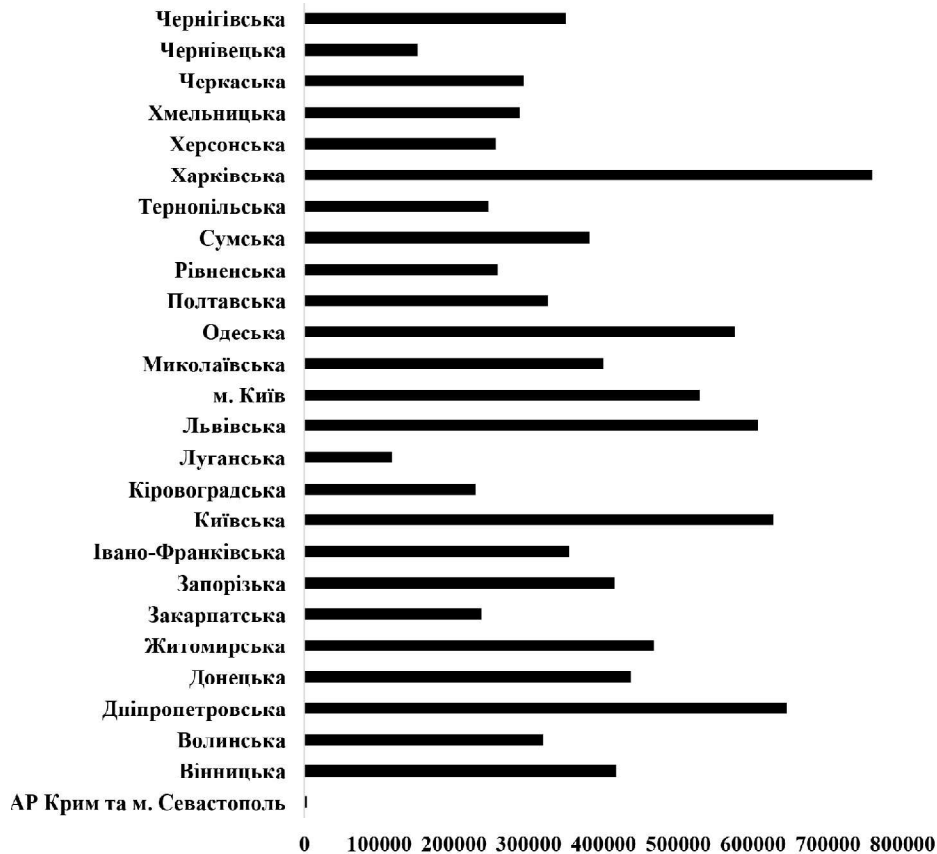


Рис. 1. Кількість поданих заяв на отримання фінансової допомоги за програмою "єДопомога", шт.

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [4].

Водночас у регіонах, де тривають активні бойові дії, ситуація з подачею заяв на цифрову допомогу є складною. У прифронтових областях доступ до цифрових платформ може бути ускладненим через руйнування інфраструктури, нестабільний зв'язок та інші технічні обмеження. На тимчасово окупованих територіях подання заяв на допомогу через українські цифрові сервіси часто стає неможливим.

Окрему увагу слід приділити демографічним характеристикам користувачів цифрових платформ, адже розподіл заявок за віковими групами дає змогу визначити категорії населення, що найбільше потребують цифрового соціального захисту (рис. 2).

Найбільша кількість заяв припадає на громадян віком від 60 до 75 років, що свідчить про високу потребу у фінансовій допомозі серед пенсіонерів. Особливо помітне зростання у категорії 65—70 років, що може бути пов'язано із нестабільністю пенсійного забезпечення та загальними економічними викликами для цієї групи.

Водночас громадяни до 35 років подають заявки значно рідше, що може пояснюватися кращими можливостями працевлаштування. Найнижчі показники спостерігаються серед осіб віком понад 90 років, особливо у категоріях 90—95 та 95—100 років. Це може бути зумовлено як труднощами у використанні цифрових платформ, так і об'єктивною малочисельністю цієї вікової групи, що вимагає спеціальних рішень для забезпечення доступності послуг найстаршим громадянам.

Запровадження цифрових технологій у сфері соціального захисту суттєво підвищило ефективність надання допомоги населенню, зробивши процеси швидшими, прозорішими та більш адресними. Автоматизація соціальних виплат дозволяє уникати дублювань, запобігати шахрайству та забезпечувати своєчасність фінансової підтримки вразливим категоріям громадян. Однією з основних переваг цифровізації є скорочення часу розгляду заявок на соціальну допомогу. Автоматизована перевірка заявок дозволяє оперативно ідентифікувати отримувачів допомоги та здійснювати виплати без затримок [21].

Важливим аспектом цифрових технологій є адресність соціальної підтримки. О. Піжук наголошує на необхідності формування інклюзивної моделі соціального захисту, спрямованої на зростання залученості та активної участі усіх громадян в економіці, а не лише на результати розподілу [16, с. 279—280]. В цьому аспекті очевидно є нагальна потреба в інтеграції баз даних і забезпеченні можливості аналізу великих обсягів інформації з метою спрямування допомоги тим, хто її найбільше потребує, уникаючи випадків подвійного отримання соціальних виплат або надання допомоги громадянам, які не відповідають критеріям. Це, як зазначає М. Федоров, суттєво підвищує ефективність використання бюджетних коштів та сприяє справедливому розподілу соціальної допомоги [17, 23].

Цифровізація сприяє посиленню боротьби з корупцією та нецільовим використанням коштів. Використання цифрових технологій зменшує вплив людського фак-

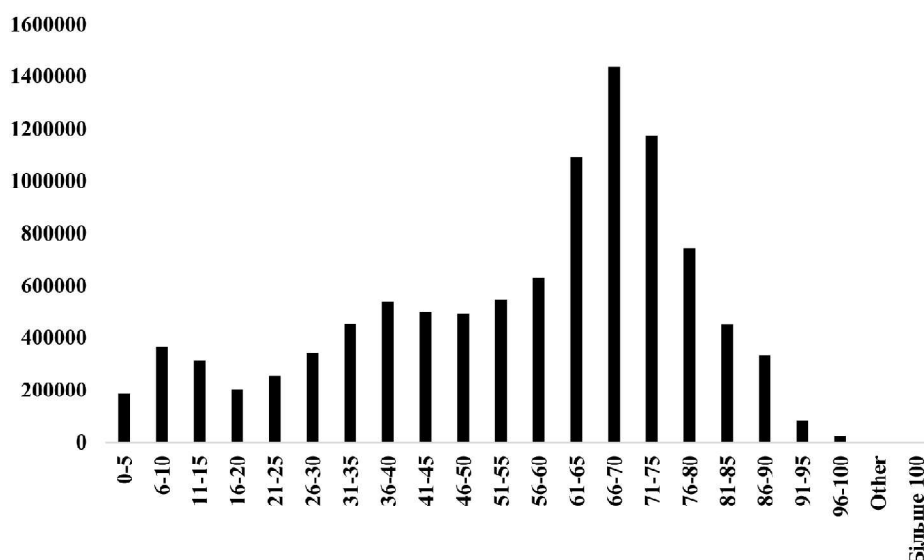


Рис. 2. Кількість заявок на отримання фінансової підтримки "єДопомога" в віковому розрізі" за 2024 рік, тис. шт

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [4].

тора та підвищує прозорість процесів, хоча автоматизовані рішення не завжди враховують складні життєві обставини заявників і потребують наявності механізмів перегляду. Впровадження електронного документообігу та блокчейн-технологій у соціальному захисті забезпечує більшу прозорість фінансових операцій і мінімізує можливості для маніпуляцій [13].

Цифрові сервіси також суттєво зменшили адміністративні витрати, пов'язані з обслуговуванням соціальних виплат. За оцінками М. Федорова, повна цифровізація соціального захисту може щорічно економити мільярди гривень [23].

Окремо слід зазначити вплив цифрових технологій на гнучкість соціального захисту в умовах кризових ситуацій. Під час війни особливої актуальності набуло оперативне надання допомоги ВПО, які часто змінюють місце проживання. Використання платформи "єДопомога" дозволяє мінімізувати затримки в отриманні допомоги та отримувати її незалежно від свого місцезнаходження [18].

В той же час розширення цифрової інфраструктури та підвищення рівня цифрової грамотності населення потребує подальшого розвитку державних ініціатив у сфері цифрового соціального захисту [21, 23], а також посиленого контролю за помилками алгоритмів та запровадження дієвих механізмів оскарження, аби уникнути випадків соціальної несправедливості при хибних відмовах у виплатах. Залишається гострою проблема нерівного доступу різних груп населення до цифрових послуг. Н. Федірко слушно зазначає, що відсутність рівномірного доступу до інтернету, низький рівень цифрової грамотності серед окремих категорій населення, а також недостатнє матеріально-технічне забезпечення державних установ суттєво ускладнюють використання цифрових платформ соціального захисту [22].

Однією з ключових проблем залишається недостатнє інтернет-покриття у сільських і віддалених районах порівняно з містами. Як вірно зазначає Л. Дідківська, значна частина громадян у сільській місцевості продовжує звертатися до державних установ особисто, через

відсутність стабільного доступу до цифрових послуг [5].

Ще одним серйозним викликом є низький рівень цифрової грамотності серед певних категорій населення, зокрема, літніх людей. М. Олійник підкреслює, що багато пенсіонерів не володіють навичками користування мобільними застосунками та веб-платформами, що ускладнює для них доступ до соціальних послуг в електронному форматі [15].

Важливою перешкодою також є фінансові обмеження, що впливають на доступ до цифрових технологій. Для багатьох малозабезпечених сімей придбання сучасних смартфонів, планшетів або комп'ютерів залишається недоступним, що обмежує їхню можливість користування онлайн-сервісами, на що звертає увагу дослідницька служба Верховної Ради України [14].

Ще однією проблемою є відсутність адаптованих цифрових рішень для людей з інвалідністю. Багато веб-сайтів і мобільних застосунків не мають інтерфейсів, пристосованих для людей із порушеннями зору, слуху або когнітивними обмеженнями, що офіційно зафіксовано у відповідному розпорядженні українського Уряду [19].

Для подолання цифрової нерівності необхідно розвивати державні програми цифрової освіти, забезпечувати стабільний інтернет-доступ у всіх регіонах країни та адаптувати цифрові платформи для людей з особливими потребами. А. Шлапак та О. Іващенко наголошують також на важливості створення альтернативних каналів комунікації для громадян, які не мають можливості скористатися онлайн-сервісами [24].

Таким чином, попри значний прогрес у цифровізації соціального захисту, проблема цифрової нерівності залишається актуальною, що офіційно визнано на рівні відповідних нормативних документів уряду України [17, 20].

У розв'язанні проблеми цифровізації соціального захисту в Україні має стати у нагоді світовий досвід. Він демонструє, що ефективне використання цифрових технологій дозволяє не лише оптимізувати соціальні виплати, а й забезпечити їхню адресність, мінімізувати адміністративні витрати та підвищити прозорість системи. При цьому треба враховувати, що соціальний вимір цифровізації не можна обмежувати лише аналізом системи соціального захисту, оскільки соціалізація економічного життя охоплює не лише діяльність держави, але й бізнесу [25, с. 111—115, 162—163].

Найбільш розвинені моделі цифрового адміністрування соціальних виплат діють у країнах ЄС, США та Китаї, де використовуються автоматизовані системи перевірки заявок, цифрові платформи соціальних послуг та електронні системи ідентифікації. Одним із світових лідерів є Естонія, яка з 2016 року впровадила плат-

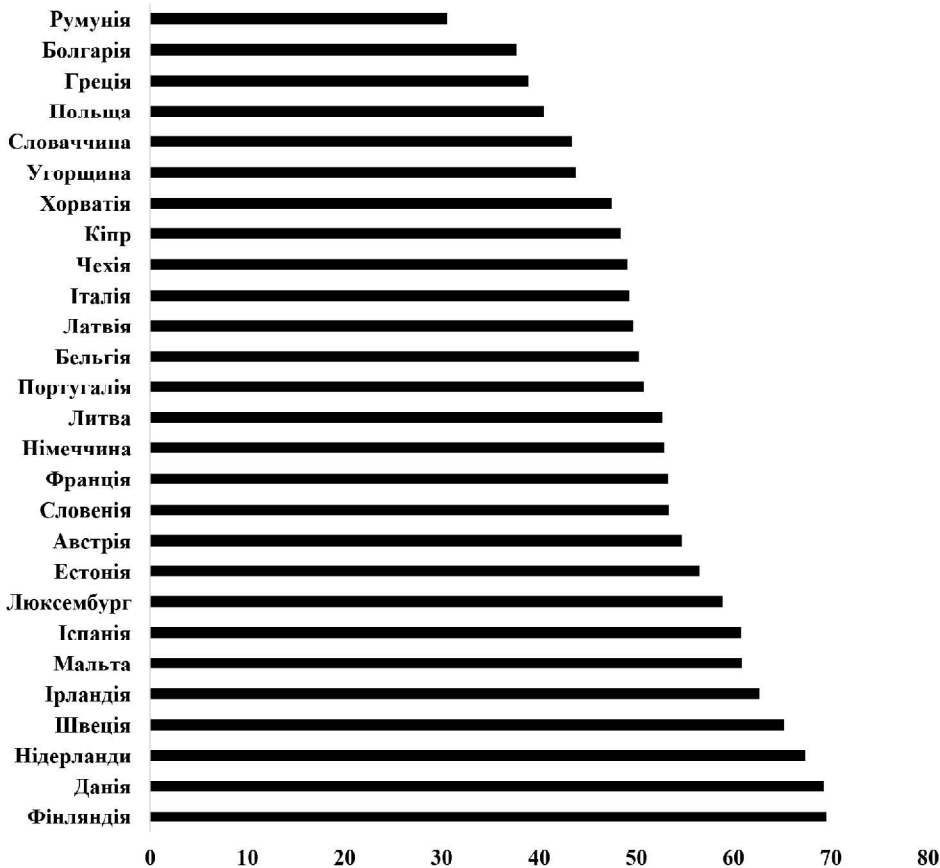


Рис. 3. Показники індексу цифрової економіки та суспільства (DESI) в країнах ЄС у 2022 році, %

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [35].

форму e-Estonia — одну з найпросунутіших електронних систем [32].

У Швеції широко використовується система BankID, яка дозволяє громадянам отримувати соціальні виплати через цифрові платформи [27].

Німеччина також активно впроваджує цифрові рішення у сфері соціального захисту. Тут функціонує платформа Jobcenter Digital, яка дозволяє громадянам дистанційно реєструватися у службі зайнятості та отримувати допомогу по безробіттю [28].

Аналізуючи рівень цифровізації соціального захисту в європейських країнах, слід врахувати дані щодо індексу цифрової економіки та суспільства (DESI), який відображає цифрову готовність держав. Найвищі показники мають Фінляндія, Данія, Нідерланди та Швеція, що забезпечує ефективне функціонування їхніх систем цифрового соціального захисту завдяки розвиненій цифровій інфраструктурі, швидкій обробці соціальних виплат, інтеграції даних та мінімізації корупційних ризиків (рис. 3).

У країнах із нижчими показниками DESI (наприклад, Румунія та Болгарія) цифрова система соціального захисту розвинена слабше, що ускладнює доступ до виплат та знижує ефективність соціальної допомоги. Варто зазначити, що методологія DESI постійно оновлюється відповідно до "Політики цифрового десятиліття" ЄС [29].

У США однією з найбільш цифровізованих соціальних програм є SNAP (Supplemental Nutrition Assistance

Program), яка забезпечує продовольчу підтримку мільйонам громадян через електронні картки EBT (Electronic Benefit Transfer). Впровадження цієї системи дозволило повністю відмовитися від паперових ваучерів та значно підвищило прозорість витрат соціальної допомоги. [33]. Динаміка фінансування SNAP показує, що цифровізація сприяє підвищенню ефективності соціальної допомоги [34].

Отже, досвід цифровізації соціального захисту в розвинених країнах свідчить про значні переваги автоматизації соціальних виплат. Використання електронних реєстрів, цифрових карток та штучного інтелекту дозволяє зробити систему соціального захисту більш ефективною, доступною та прозорою.

На окрему увагу заслуговує досвід Китаю, який модернізує систему соціального захисту завдяки активному застосуванню цифрових технологій. За даними UN DESA [36], у країні широко використовуються інструменти оброб-

ки великих масивів даних та спеціалізоване програмне забезпечення для зберігання, інтеграції та аналізу інформації про отримувачів підтримки. Інтегровані інформаційні системи взаємодіють між різними адміністративними органами.

Важливу роль у цифровізації соціального страхування відіграють мобільні платформи WeChat та Alipay, через які громадяни можуть отримувати соціальні виплати без необхідності звернення до державних органів. Крім того, Китай, за даними Н. Луонга та З. Арнолда, активно використовує біометричну ідентифікацію та технології розпізнавання обличчя для верифікації отримувачів соціальних виплат, що значно скорочує можливість шахрайства [31].

Проте китайська система цифрового соціального захисту також має свої недоліки. Так, Х. Кашавцева зазначає, що використання соціального рейтингу, який впливає на доступ громадян до соціальних виплат, викликає занепокоєння щодо захисту прав людини. Громадяни з низьким рейтингом можуть зіткнутися з обмеженнями у доступі до соціальних послуг [9].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Цифровізація соціального захисту є важливим елементом реформування державної політики України, що спрямована на підвищення ефективності надання соціальних послуг, зменшення бюрократичного наванта-

ження та покращення доступності державної підтримки для громадян. Впровадження цифрових платформ ЄІССС, "Дія" та "єДопомога" дозволило автоматизувати процеси адміністрування соціальних виплат, пришвидшити обробку заявок та підвищити прозорість фінансових потоків.

Цифрові технології відіграють критично важливу роль в умовах повномасштабної війни, коли виникає потреба у швидкому реагуванні на нові соціальні виклики (такі, як збільшення кількості ВПО, руйнування інфраструктури, економічна нестабільність). Цифровізація дозволяє забезпечити оперативну підтримку населення в кризових ситуаціях, що є ключовим фактором соціальної стабільності.

Однак, процес цифрової трансформації супроводжується низкою викликів, серед яких варто виділити:

- регіональну нерівність у доступі до цифрових послуг, що створює дисбаланс між міськими та сільськими громадами;

- цифрову нерівність серед населення, включаючи недостатню цифрову грамотність серед літніх людей, осіб з інвалідністю та соціально незахищених верств населення;

- проблеми інтеграції цифрових платформ та необхідність їх подальшої оптимізації для підвищення ефективності роботи.

Для подальшого розвитку цифрового соціального захисту в Україні необхідно:

- посилити розвиток цифрової інфраструктури, забезпечивши рівномірний доступ до цифрових послуг у всіх регіонах;

- розширити програми цифрової освіти, орієнтовані на малозахищені верстви населення, зокрема людей старшого віку;

- адаптувати міжнародний досвід, інтегруючи передові технології (блокчейн, штучний інтелект та цифрові ідентифікаційні системи).

Література:

- Басюк О. П. Рекомендації до впровадження технологій розподіленого реєстру (блокчейн) у публічний сектор України на основі світового досвіду // Актуальні проблеми державного управління. 2023. № 1 (62). С. 131—154. DOI: <https://doi.org/10.26566/1684-8489-2023-1-08>
- Бородін Є. Запровадження єдиної інформаційної системи в контексті реформування публічного управління соціальною сферою // Аспекти публічного управління. 2021. Т. 9, спец. вип. № 1. С. 5—10.
- Гриценко А., Бурлай Т. Вплив цифровізації на соціальний розвиток // Економічна теорія. 2020. № 3. С. 24—51. DOI: <https://doi.org/10.15407/etet2020-03.024>.
- Державне підприємство "Інформаційно-обчислювальний центр Міністерства соціальної політики України". 2024. URL: <https://www.ioc.gov.ua/analytics>.
- Дідківська Л. А. Формування цифрової компетентності майбутніх соціальних працівників // Наукові записки Центральноукраїнського державного педагогічного університету імені В.Винниченка. Серія: Педагогічні науки. 2021. № 199. С. 109—114.

- Додон О., Коваленко О. Інформаційні технології в системі соціального захисту // Modeling the development of the economic systems. 2023. № 2. С. 74—78.

- Жаворонок А. В., Лопашук І. А. Цифровізація соціальної сфери в контексті забезпечення економічної безпеки держави // Економічний простір. 2024. № 189. С. 253—258.

- Каркач А., Семігіна Т. Цифрова компетентність людей літнього віку. Таллінн: Teadmus, 2024. 322 с.

- Кашавцева Х. Я Не виплатив кредит — відключили інтернет: як працює соціальний рейтинг у Китаї? УНІАН. 02.11.23. URL: <https://www.unian.ua/curiosities/chto-takoe-socialnyy-reyting-v-kitae-pravda-i-mify-12443769.html>.

- Кохан В. П. Цифрова компетентність громадян Євросоюзу // Регіональні інноваційні ініціативи: завдання та шляхи вирішення: зб. наук.пр. за матеріалами II круглого столу, 5 червня 2020 року. Харків: НДІ ПЗІР НАПрН України, 2020. С. 81-87.

- Кулініч Т., Стернюк О. Аналіз використання штучного інтелекту в цифровому фінансовому середовищі в Україні // Економіка та суспільство. 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-22>.

- Малиновський В. Я. Стратегічні аспекти цифрової трансформації соціальної сфери // Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України: зб. наук. пр. 2021. Вип. 1 (147). С. 27—31. DOI: <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2021-1-4>

- Міністерство цифрової трансформації України. Без додаткових довідок та черг — як зміниться сфера соціальних послуг з впровадженням Єдиної інформаційної системи соціальної сфери. 04.10.2021. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/bez-dodatkovih-dovidok-ta-cherh-yak-zminitsya-sfera-socialnih-poslug-z-vprovadzhennyam-yedinoi-informacijnoi-sistemi-socialnoi-sferi>

- Оглядове досьє щодо основних аспектів цифрової трансформації соціальної сфери. Дослідницька служба Верховної Ради України. 2024. URL: <https://research.rada.gov.ua/uploads/documents/33011.pdf>

- Олійник М. Глобальна проблема цифрової нерівності та її ключові форми // Економіка та суспільство. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-20>.

- Піжук О. І. Цифрова трансформація економіки України: обмеження та можливості: монографія. Ірпінь: Університет державної фіскальної служби України, 2020. 503 с.

- Про затвердження Положення про Єдину інформаційну систему соціальної сфери: Постанова Кабінету Міністрів України від 14.04.2021 р. від 14.04.2021 № 404 (у редакції Постанови від 03.09.2025 № 1111). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/404-2021>

- Про підтримку окремих категорій населення, яке постраждало у зв'язку з військовою агресією Російської Федерації проти України: Постанова Кабінету Міністрів України від 16.04.2022 р. № 457. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/457-2022>.

- Про схвалення Стратегії реформування психоневрологічних, інших інтернатних закладів та деінституціоналізації догляду за повнолітніми особами з інва-

лідністю та особами похилого віку до 2034 року і затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025—2026 роках. Розпорядження Кабінету міністрів України від 24.12.2024 № 1315-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-2024-%D1%80#Text>

20. Про схвалення Стратегії цифрової трансформації соціальної сфери. Розпорядження Кабінету міністрів України від 28.10.2020 № 1353-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1353-2020>.

21. Розробка Єдиної інформаційної системи соціальної сфери (EICCC) в Україні. Medirent. 2023. URL: https://medirent.ua/images/2024/STAAR_-2024.pdf.

22. Федірко Н. В. Цифровий соціальний захист в Україні: передумови та стратегічні виклики // Соціально-трудові відносини: теорія та практика: зб. наук. пр. 2022. № 12, ч. 1. С. 1—13.

23. Федоров М. Цифровізація сфери соцпослуг зеконює державі мільярди гривень. Укрінформ. 12.05.2023. URL: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3708212-cifrovizacia-sferi-socposlug-zekoniuje-derzavi-milardi-grivenfedorov.html>.

24. Шлапак А. В., Іващенко О. А. Управління соціальною безпекою в умовах цифрової економіки: локальний рівень // Бізнес Інформ. 2024. № 1. С. 87—94.

25. Шляхи імплементації європейської політики впровадження цифрових технологій: монографія / [К. В. Єфремова, О. В. Шаповалова, М. Г. Хаустова та ін.]; за ред. К. В. Єфремової. Харків: НДІ прав. забезп. інновац. розвитку НАПрН України, 2022. 272 с.

26. Що таке "єДопомога" і як проєкт може допомогти переселенцям. 2024. URL: <https://bf.dia.gov.ua/articles/shcho-take-proiekt-iedopomoha>.

27. Bank ID: що це та як працює. 05.12.2024. URL: <https://www.informationsverige.se/uk/jag-har-fatt-uppehallstillstand/att-gora-den-forsta-tiden/nar-du-har-fatt-ditt-personnummer.html>

28. Bürgergeld — finanzielle Unterstützung für Arbeitssuchende. [Федеральне агентство з питань праці Німеччини]. URL: <https://www.arbeitsagentur.de/arbeitslos-arbeit-finden/buergergeld>

29. DESI 2025 methodological note. Brussels, 16.6.2025 19 p.

30. Greve B. The Future of Social Policy. Routledge, 2025. 109 p.

31. Luong N., Arnold Z. China's Artificial Intelligence Industry Alliance // Center for Security and Emerging Technology. 2021. May. 36 p. URL: <https://doi.org/10.51593/20200094>.

32. Sotsiaaltoetuste maksmise ja sotsiaalteenuste osutamise kord Vastu võetud 15.06.2016 nr 41 [Порядок виплати соціальних допомог та надання соціальних послуг. Прийнято 15.06.2016 № 41]. URL: <https://www.riigiteataja.ee/akt/428062016009>.

33. Supplemental Nutrition Assistance Program (SNAP) — NYC Access. 2024. URL: <https://access.nyc.gov/programs/supplemental-nutrition-assistance-program-snap/>.

34. Supplemental Nutrition Assistance Program (SNAP) Key Statistics and Research 2024. URL: <https://www.ers.usda.gov/topics/food-nutrition-assistance/supplemental-nutrition-assistance-program-snap/key-statistics-and-research>.

www.ers.usda.gov/topics/food-nutrition-assistance/supplemental-nutrition-assistance-program-snap/key-statistics-and-research.

35. The Digital Economy and Society Index (DESI) 2022. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi>.

36. United Nations, Department of Economic and Social Affairs; International Labour Organization. Research on Coordination and Implementation of Social Protection Systems in China. New York, 2021. 82 p. URL: <https://social.desa.un.org/sites/default/files/migrated/22/2021/04/Research-on-Coordination-and-Implementation-of-Social-Protection-Systems-in-China.pdf>

References:

1. Basiuk, O.P. (2023), "Recommendations for the implementation of distributed ledger (blockchain) technologies in the public sector of Ukraine based on world experience", *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia*, vol. 1 (62), pp. 131—154. DOI: <https://doi.org/10.26566/1684-8489-2023-1-08>

2. Borodin, Ye. (2021), "Implementation of a unified information system in the context of reforming public administration of the social sphere", *Aspekty publicznego upravlinnia*, vol. 9, special issue no. 1, pp. 5—10.

3. Hrytsenko, A. and Burlai, T. (2020), "The impact of digitalization on social development", *Ekonomichna teoriia*, vol. 3, pp. 24—51. DOI: <https://doi.org/10.15407/etet2020.03.024>

4. SE "Information and Computing Center of the Ministry of Social Policy, Family and Unity of Ukraine" (2024), "Analytics", available at: <https://www.ioc.gov.ua/analytics> (Accessed 1 December 2025).

5. Didkivska, L.A. (2021), "Formation of digital competence of future social workers", *Naukovi zapysky Tsentralnoukrajinskoho derzhavnoho pedahohichnoho universytetu imeni V. Vynnychenka. Seriya: Pedahohichni nauky*, vol. 199, pp. 109—114.

6. Dodon, O. and Kovalenko, O. (2023), "Information technologies in the social protection system", *Modeling the development of the economic systems*, vol. 2, pp. 74—78.

7. Zhavoronok, A.V. and Lopashchuk, I.A. (2024), "Digitalization of the social sphere in the context of ensuring the economic security of the state", *Ekonomichnyi prostir*, vol. 189, pp. 253—258.

8. Karkach, A. and Semyhina, T. (2024), *Tsyfrova kompetentnist liudei litnoho viku [Digital competence of older people]*, Teadmus, Tallinn, Estonia.

9. Kashchavtseva, Kh. (2023), "Didn't repay the loan — the Internet was cut off: how the social credit system works in China?", *UNIAN*, available at: <https://www.unian.ua/curiosities/chto-takoe-socialnyy-reyting-v-kitae-pravda-i-mify-12443769.html> (Accessed 1 December 2025).

10. Kokhan, V.P. (2020), "Digital competence of EU citizens", *Rehionalni innovatsiini initsiatyvy: zavdannia ta shliakhy vyrishennia: zbirnyk naukovykh prats za materialamy II kruhloho stolu [Regional Innovation Initiatives: Challenges and Solutions: collection of scientific papers based on the materials of the II round table]*, NDI PZIR NAPrN Ukrainy, Kharkiv, Ukraine, pp. 81—87.

11. Kulinich, T. and Sterniuk, O. (2024), "Analysis of the use of artificial intelligence in the digital financial environment in Ukraine", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-22>
12. Malynovskiy, V.Ya. (2021), "Strategic aspects of digital transformation of the social sphere", *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*, vol. 1 (147), pp. 27—31. DOI: <https://doi.org/10.36818/2071-4653-2021-1-4>
13. Ministerstvo tsyfrovoi transformatsii Ukrainy (2021), "Without additional certificates and queues — how the sphere of social services will change with the introduction of the Unified Information System of the Social Sphere", available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/bez-dodatkovich-dovidok-ta-cherh-yak-zminitsya-sfera-socialnih-poslug-z-vprovadzhenniam-yedinoyi-informacijnoyi-sistemi-socialnoyi-sferi> (Accessed 1 December 2025).
14. Doslidnytska sluzhba Verkhovnoi Rady Ukrainy (2024), "Overview dossier on key aspects of the digital transformation of the social sphere", available at: <https://research.rada.gov.ua/uploads/documents/33011.pdf> (Accessed 1 December 2025).
15. Oliinyk, M. (2023), "The global problem of digital inequality and its key forms", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-20>
16. Pizhuk, O.I. (2020), *Tsyfrova transformatsiia ekonomiky Ukrainy: obmezhenia ta mozhlyvosti* [Digital transformation of Ukraine's economy: limitations and opportunities], Universytet derzhavnoi fiskalnoi sluzhby Ukrainy, Irpin, Ukraine.
17. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Resolution "On approval of the Regulation on the Unified Information System of the Social Sphere", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/404-2021> (Accessed 1 December 2025).
18. Cabinet of Ministers of Ukraine (2022), Resolution "On support for certain categories of the population affected by the military aggression of the Russian Federation against Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/457-2022> (Accessed 1 December 2025).
19. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Order "On approval of the Strategy for reforming psychoneurological and other institutional care facilities and deinstitutionalization of care for adults with disabilities and elderly persons until 2034 and the approval of the operational action plan for 2025-2026", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-2024-%D1%80> (Accessed 1 December 2025).
20. Cabinet of Ministers of Ukraine (2020), Order "On approval of the Strategy for digital transformation of the social sphere", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1353-2020> (Accessed 1 December 2025).
21. Medirent (2023), "Development of the Unified Information System of the Social Sphere (UISSS) in Ukraine", available at: https://medirent.ua/images/2024/STAAR_2024.pdf (Accessed 1 December 2025).
22. Fedirko, N.V. (2022), "Digital social protection in Ukraine: prerequisites and strategic challenges", *Sotsialno-trudovi vidnosyny: teoriia ta praktyka*, vol. 12, no. 1, pp. 1—13.
23. Fedorov, M. (2023), "Digitalization of the sphere of social services will save the state billions of hryvnias", *Ukrinform*, available at: <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3708212-cifrovizacia-sferi-socposlug-zekonomit-derzavi-milardi-grivenfedorov.html> (Accessed 1 December 2025).
24. Shlapak, A.V. and Ivashchenko, O.A. (2024), "Management of social security in the digital economy: local level", *Biznes Inform*, vol. 1, pp. 87—94.
25. Yefremova, K.V., Shapovalova, O.V. and Khaustova, M.H. (2022), *Shliakhy implementatsii yevropeiskoi polityky vprovadzhennia tsyfrovikh tekhnolohii* [Ways of implementing European policy on digital technology deployment], edited by K.V. Yefremova, NDI pravovoho zabezpechennia innovatsiinoho rozvytku NAPrN Ukrainy, Kharkiv, Ukraine.
26. Diia (2024), "What is 'eDopomoga' and how the project can help IDPs", available at: <https://bf.diia.gov.ua/articles/shcho-take-proiekt-iedopomoha> (Accessed 1 December 2025).
27. Informationsverige.se (2024), "Bank ID: what it is and how it works", available at: <https://www.informationsverige.se/uk/jag-har-fatt-uppehallstillstand/att-gora-den-forsta-tiden/nar-du-har-fatt-ditt-personnummer.html> (Accessed 1 December 2025).
28. Bundesagentur fur Arbeit (2025), "Bürgergeld — financial support for jobseekers", available at: <https://www.arbeitsagentur.de/arbeitslos-arbeit-finden/buergergeld> (Accessed 1 December 2025).
29. European Commission (2025), *DESI 2025 methodological note*, Brussels.
30. Greve, B. (2025), *The Future of Social Policy*, Routledge, London, UK.
31. Luong, N. and Arnold, Z. (2021), *China's Artificial Intelligence Industry Alliance*, Center for Security and Emerging Technology. <https://doi.org/10.51593/20200094>.
32. Sotsiaaltoetuste maksmise ja sotsiaalteenuste osutamise kord (2016), "Order on the provision of social assistance and social services. Adopted 15.06.2016 No. 41", available at: <https://www.riigiteataja.ee/akt/428062016009> (Accessed 1 December 2025).
33. NYC Access (2024), "Supplemental Nutrition Assistance Program (SNAP)", available at: <https://access.nyc.gov/programs/supplemental-nutrition-assistance-program-snap/> (Accessed 1 December 2025).
34. United States Department of Agriculture (2024), "Supplemental Nutrition Assistance Program (SNAP) — Key Statistics and Research", available at: <https://www.ers.usda.gov/topics/food-nutrition-assistance/supplemental-nutrition-assistance-program-snap/key-statistics-and-research> (Accessed 1 December 2025).
35. European Commission (2022), "The Digital Economy and Society Index (DESI) 2022", available at: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi> (Accessed 1 December 2025).
36. United Nations Department of Economic and Social Affairs and International Labour Organization (2021), *Research on Coordination and Implementation of Social Protection Systems in China*, UN DESA & ILO, New York, USA, available at: <https://social.desa.un.org/sites/default/files/migrated/22/2021/04/Research-on-Coordination-and-Implementation-of-Social-Protection-Systems-in-China.pdf> (Accessed 1 December 2025).

Стаття надійшла до редакції 05.12.2025 р.

Л. О. Кібальник,
д. е. н., професор, Черкаський національний університет ім. Богдана Хмельницького
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7659-5627>
О. О. Кравченко,
к. е. н., доцент, Черкаський національний університет ім. Богдана Хмельницького
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8776-4462>
Д. О. Кушніренко,
аспірант, Черкаський національний університет ім. Богдана Хмельницького
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-2937-6455>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.24.67

РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО HR-МЕНЕДЖМЕНТУ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ

L. Kibalnyk,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy
O. Kravchenko,
PhD in Economics, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy
D. Kushnirenko,
Postgraduate student, Bohdan Khmelnytsky National University of Cherkasy

THE ROLE OF STRATEGIC HR MANAGEMENT IN ENSURING BUSINESS RESILIENCE IN CRISIS CONDITIONS

Стаття присвячена дослідженню стратегічного управління розвитком персоналу в умовах цифрової трансформації та зростання турбулентності бізнес-середовища. Основна увага приділена аналізу гнучкості HR-політики як чинника підвищення стійкості організацій до кризових викликів. У роботі систематизовано сучасні моделі стратегічного HR-менеджменту — ресурсну, інтеграційну та адаптивну, — а також визначено їх вплив на конкурентоспроможність підприємства. На основі узагальнення міжнародних досліджень доведено, що HR-гнучкість корелює з ефективністю кризового менеджменту та здатністю компаній швидко відновлювати операційні процеси. Проаналізовано досвід провідних компаній Deloitte, PwC, McKinsey, Unilever, Siemens, SoftServe, Nova Poshta у сфері розвитку талантів, корпоративного навчання та впровадження принципів психологічної безпеки. Акцентовано увагу на вітчизняному аспекті стратегічного управління людськими ресурсами, зокрема на концепціях інноваційно-креативних компетенцій та стратегічного розвитку персоналу як джерела підвищення конкурентоспроможності. Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні моделей адаптації HR-стратегій до умов воєнної економіки, формуванні системи неперервного навчання та удосконаленні механізмів підтримки працівників у періоди нестабільності.

The article investigates the strategic management of human resource development under the conditions of digital transformation, global uncertainty, and accelerated technological progress. It emphasizes the growing importance of HR flexibility as a crucial determinant of organizational resilience and sustainable competitiveness. The study systematizes key approaches to strategic HR management – including the resource-based model, which views personnel as a source of lasting competitive advantage; the integrative model, which aligns HR strategy with overall corporate goals; and the adaptive model, focused on continuous competence renewal, agile team structures, and leadership development.

Drawing on the research findings of Aldiabat and Alzoubi (2024) and Edvardsson and Durst, the article highlights the direct positive correlation between HR flexibility and a company's ability to manage crises effectively. Firms that foster adaptable HR policies tend to restore operations more rapidly after disruptions, confirming that human capital agility is a foundation of organizational vitality. Ukrainian scholars, such as Hulik and Kobziev and Vasiutkina, Andriienko, and Samitov, also emphasize that strategic personnel management and the development of innovation-based competencies are key factors of enterprise competitiveness in a dynamic market environment.

The article further analyzes global HR practices implemented by companies like Deloitte, PwC, McKinsey, Unilever, Siemens, SoftServe, and Nova Poshta, which increasingly invest in digital learning platforms, hybrid work models, and employee well-being programs. These initiatives demonstrate a shift toward sustainable HR ecosystems where technological innovation coexists with human-centered management.

The study concludes that the strategic transformation of HR functions requires integrating digital tools with adaptive leadership and psychological safety culture. Future research directions include developing models for continuous workforce upskilling, assessing the impact of AI-driven HR systems on decision-making, and exploring resilience-oriented HR strategies in post-crisis and wartime economies.

Ключові слова: стратегічний HR-менеджмент, стійкість бізнесу, кадрова гнучкість, цифрова трансформація, інноваційний розвиток, конкурентоспроможність підприємства, управління персоналом, організаційна адаптивність, людський капітал.

Key words: strategic HR management, business resilience, workforce flexibility, digital transformation, innovative development, competitiveness of the enterprise, human resource management, organizational adaptability, human capital.

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

Сучасні економічні, соціальні та воєнні виклики суттєво впливають на стабільність функціонування бізнесу й актуалізують потребу в нових підходах до управління людськими ресурсами. У цих умовах стратегічний HR-менеджмент набуває особливого значення як ключовий інструмент забезпечення організаційної стійкості (resilience), здатності підприємства адаптуватися до змін, зберігати продуктивність і відновлюватися після криз. Якщо раніше HR-функції зосереджувалися переважно на кадровому адмініст-

руванні та задоволенні поточних потреб у персоналі, то сьогодні вони інтегруються в систему стратегічного планування, охоплюючи управління компетенціями, розвиток корпоративної культури, цифровізацію процесів і підтримку ментального добробуту працівників.

Зростаюча динаміка зовнішнього середовища, а саме економічні коливання, глобальні ризики, цифрові трансформації та воєнні дії, обумовлюють необхідність переосмислення пріоритетів HR-менеджменту. Його основне завдання полягає не лише у забезпеченні ефективності трудових процесів, а й у створенні системи, здатної забезпечити довгострокову життєздатність бізнесу.

Таблиця 1. Вплив кризових явищ на основні напрями HR-менеджменту підприємства

Тип кризи	Основні прояви у зовнішньому середовищі	Наслідки для HR-системи підприємства	Стратегічні напрями адаптації
Економічна	Інфляція, зниження купівельної спроможності, скорочення прибутковості підприємств	Оптимізація чисельності персоналу, перегляд системи винагород, уповільнення найму	Розвиток внутрішнього резерву кадрів, підвищення продуктивності, мотивація нематеріальними стимулами
Соціальна	Зростання рівня безробіття, посилення соціальної напруги, еміграційні процеси	Втрата кваліфікованих кадрів, зниження корпоративної лояльності	Формування програм підтримки персоналу, гнучких форм зайнятості, розвиток корпоративної культури
Організаційна	Перебудова бізнес-процесів, зміна структури управління, злиття або скорочення підрозділів	Дисбаланс у розподілі функцій, опір змінам, зниження комунікаційної ефективності	Навчання менеджерів змін, впровадження коучингу, підвищення внутрішньої мобільності працівників
Технологічна	Активна цифровізація, автоматизація виробництва, впровадження штучного інтелекту	Невідповідність наявних компетенцій сучасним вимогам та потреба у професійному розвитку персоналу	Створення системи безперервного навчання, розвиток цифрових навичок, HR-аналітика
Воєнна	Руйнування інфраструктури, міграція населення, ризики безпеки	Дефіцит кадрів, емоційне вигорання, порушення трудових зв'язків	Кризовий HR-менеджмент, психологічна підтримка персоналу, дистанційна взаємодія, релокація бізнесу

Джерело: сформовано на основі [5—10].

Таким чином, проблема стратегічного HR-менеджменту полягає у необхідності пошуку ефективних підходів до управління персоналом, які б забезпечували гнучкість, стійкість і здатність організацій успішно функціонувати в умовах постійних змін і кризових явищ.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика стратегічного HR-менеджменту та забезпечення стійкості бізнесу в кризових умовах є предметом активного вивчення як зарубіжними, так і українськими науковцями. Зокрема, Д. Ульріх і М. Армстронг розглядають HR як стратегічний ресурс для формування конкурентних переваг підприємств та підвищення їх адаптивності до зовнішніх викликів [3—5]. Вони підкреслюють роль гнучкості кадрових процесів, збереження знань та розвиток компетенцій як ключових чинників кризового менеджменту.

Серед українських авторів значний внесок у вивчення стратегічного управління персоналом зробили Т. Гулік та А. Кобзев, які досліджують розвиток людського капіталу як джерело підвищення конкурентоспроможності підприємств [1]. Н. Васюткіна, М. Андрієнко та

Р. Самітов акцентують увагу на впровадженні інноваційно-креативних компетенцій у HR-політику підприємств [2].

Попри значну увагу до теми, залишається актуальним комплексне дослідження ефективності стратегічних HR-інструментів у кризових умовах, включно з цифровізацією HR-процесів, адаптацією корпоративної культури та розвитком гнучких систем мотивації й управління знаннями [6—17]. Такий підхід дозволяє не лише підтримувати операційну стабільність, а й формувати довгострокову стійкість бізнесу та конкурентні переваги на ринку.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є аналіз ролі стратегічного HR-менеджменту у формуванні стійкості бізнесу в кризових умовах, визначення ключових напрямів адаптації кадрової політики та узагальнення вітчизняного й міжнародного досвіду у сфері антикризового управління персоналом.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В умовах сучасного стрімкого розвитку економіки та зростання невизначеності бізнес-середовища особливого значення набуває стратегічне управління людськими ресурсами. Це поняття розглядається не лише як функціональна складова діяльності підприємства, а й ключовий елемент його довгострокової конкурентної переваги. Стратегічний HR-менеджмент (Human Resources Management) спрямований на формування, розвиток і

збереження людського капіталу, який здатен забезпечити стабільність і гнучкість організації в умовах змін.

Теоретичні підходи до HR-менеджменту еволюціонували від адміністративної моделі, орієнтованої на ведення кадрової документації та контроль дисципліни, до стратегічної моделі, що інтегрує управління персоналом у загальну систему стратегічного планування підприємства. Функції HR-менеджменту також зазнали еволюції: від виконання суто облікових та контрольних завдань до формування кадрової політики, управління розвитком компетентностей, корпоративною культурою, мотивацією та лідерством у межах стратегічних пріоритетів організації. Якщо на початкових етапах основним завданням HR-функції було задоволення поточних потреб у робочій силі, то на сьогодні її мета полягає у створенні умов для розвитку персоналу, підвищення його ефективності та залученості до досягнення корпоративних цілей [1, с. 355].

Сучасний стратегічний HR-менеджмент здійснив перехід від концепції управління трудовими ресурсами до управління людським капіталом, як стратегічного активу компанії. Така зміна дозволяє забезпечувати не лише ефективну роботу персоналу, а й формує здатність організації до інновацій, навчання та відновлення після кризових ситуацій, поєднуючи в собі базові аспекти діяльності підприємства, а саме економічні, організаційні та психологічні. Його впровадження формує основу для стійкості бізнесу, забезпечуючи здатність адаптуватися до зовнішніх змін, утримувати таланти та створювати цінність через розвиток людського потенціалу.

Проте в умовах постійних зовнішніх викликів, таких як економічні кризи, соціальна нестабільність, технологічні зрушення та воєнні дії, реалізація стратегічного підходу до управління персоналом набуває нових вимірів. Визначається необхідність перегляду пріоритетів, адаптації управлінських механізмів і забезпечення оперативного реагування на зміни.

Концептуальна передумова цього процесу полягає в тому, що під впливом зовнішніх кризових факторів підприємства переходять від орієнтації на ефективність до орієнтації на стійкість і здатність до відновлення (resilience). Відповідно пріоритети HR-менеджменту зазнають суттєвих змін. У процесі дослідження важливо визначити основні групи кризових факторів, що безпосередньо впливають на систему управління персоналом (табл. 1).

На основі таблиці 1 можна визначити, що кризові фактори по-різному впливають на ключові напрями HR-менеджменту, однак у всіх випадках потребують стратегічної гнучкості та адаптації організаційних практик. Найбільш відчутним є вплив економічних криз, які змушують компанії змінювати структуру витрат і шукати баланс між оптимізацією бюджету та збереженням ключових кадрів. Соціальні та воєнні виклики формують потребу у зміцненні внутрішньої культури, психологічної підтримки персоналу та розвитку механізмів дистанційної взаємодії.

У результаті змінюється сама система пріоритетів HR-менеджменту: першочерговими стають збереження кадрового потенціалу, підтримка психологічної стійкості працівників та підвищення гнучкості організаційної структури. Традиційні функції, такі як підбір, навчання,

оцінювання ефективності та розвиток компетенцій, трансформуються з урахуванням потреб виживання та відновлення організації. Водночас ключовою стає інтеграція HR-політики з антикризовою стратегією підприємства, що дозволяє узгодити управлінські рішення з актуальними ризиками зовнішнього середовища та забезпечити стійкість бізнес-процесів.

Одним із ключових викликів кризових періодів є необхідність швидкої адаптації персоналу до змінених умов праці. Відповідні зміни відбуваються на кількох рівнях: технологічному — через перехід на дистанційні або гібридні формати роботи; організаційному — шляхом перерозподілу функцій, впровадження нових систем мотивації та оптимізації чисельності персоналу; психологічному — через формування стійкості, командної підтримки та довіри до керівництва. У таких умовах підприємства змушені переорієнтовувати кадрову політику з довгострокових цілей розвитку на короткострокові стабілізаційні заходи, зберігаючи водночас стратегічну перспективу та здатність до відновлення після кризи.

Важливим аспектом є управління мотивацією в умовах стресу та невизначеності. Коли зовнішні обставини обмежують фінансові ресурси, HR-служби змушені шукати альтернативні, нематеріальні форми стимулювання, спрямовані на підтримку залученості працівників. До таких інструментів належать: розвиток корпоративної культури взаємопідтримки; запровадження гнучких графіків роботи; можливості безперервного навчання та визнання досягнень, тощо. У цих умовах особливого значення набуває формування довіри між керівництвом і працівниками, оскільки саме вона виступає основою збереження лояльності, стабільності колективу та внутрішньої мотивації навіть за зниженого рівня матеріального заохочення.

Крім того, кризові ситуації підсилюють роль HR-менеджменту у сфері комунікацій та управління змінами. Від прозорості інформаційних потоків залежить не лише емоційний стан колективу, а й оперативність прийняття рішень. Ефективна внутрішня комунікація дозволяє уникнути панічних настроїв, підтримати моральний дух і забезпечити узгодженість дій у складних умовах.

Наукові дослідження підтверджують, що стратегічна гнучкість у сфері HR-менеджменту безпосередньо пов'язана зі стійкістю організації до кризових викликів. Зокрема, результати дослідження Aldiabat & Alzoubi (2024) свідчать про наявність тісного позитивного зв'язку між гнучкістю HR-практик і здатністю підприємств ефективно управляти кризовими ситуаціями ($r \approx 0,66$; $R^2 \approx 0,441$) [3]. Подібні висновки наведено у звітах Edvardsson & Durst (2021), де зазначається, що компанії з адаптивною кадровою політикою швидше відновлюють виробничі процеси після зовнішніх шоків, що свідчить про важливість розвитку HR-гнучкості як чинника організаційної життєздатності [4].

У періоди кризових потрясінь саме стратегічний HR-менеджмент стає одним із ключових елементів забезпечення життєздатності організації. Ефективність підприємства залежить не лише від здатності скорочувати витрати чи змінювати бізнес-модель, а насамперед від того, як швидко воно може переорієнтувати свої

кадрові ресурси, адаптувати систему мотивації та зберегти довіру колективу.

Так згідно з результатами глобального дослідження Deloitte Human Capital Trends за 2024 рік, понад 70% керівників компаній вважають, що основним викликом під час кризових періодів є не фінансові чи технологічні бар'єри, а збереження продуктивності персоналу та його емоційної стійкості [7]. Саме тому формується новий підхід — crisis-resilient HR-management, спрямований на створення адаптивних організаційних систем, здатних оперативно реагувати на зміни середовища та підтримувати ефективність бізнесу. Такий підхід поєднує стратегічне планування, гнучке управління персоналом і розвиток корпоративної культури довіри, забезпечуючи стійкість організації навіть за умов тривалих кризових впливів.

Серед найпоширеніших стратегій адаптації HR-менеджменту в кризових умовах можна виокремити кілька ключових напрямів. Передусім важливу роль відіграє гнучке управління трудовими ресурсами, яке реалізується шляхом переходу на модель гібридної або дистанційної роботи, що забезпечує збереження працездатності навіть за умов обмеженого доступу до офісів чи вимушеної релокації персоналу. За даними PwC Global Workforce Survey, близько 60% підприємств у Європі та США у 2023—2024 рр. впровадили моделі "remote-first" або "hybrid-flex" [6]. В Україні цей підхід набув особливого поширення під час воєнних дій, насамперед у сфері інформаційних технологій, фінансових та освітніх установах.

Ще одним важливим напрямом стратегічної адаптації HR-менеджменту є розвиток компетенцій та перекваліфікація персоналу. В умовах технологічних і соціальних трансформацій саме людський капітал стає основним чинником відновлення й зростання ефективності організації. Підприємства дедалі активніше інвестують у підвищення кваліфікації працівників, зокрема у сферах цифрових технологій, управління проєктами, комунікацій та кібербезпеки. За результатами аналітичних досліджень, компанії, які системно розвивають компетенції персоналу в кризові періоди, у середньому на 25-30% швидше відновлюють продуктивність після стабілізації ситуації [8]. Таким чином, безперервне навчання та розвиток навичок перетворюються на ключовий елемент стратегії стійкості бізнесу, формуючи основу для інноваційного потенціалу та внутрішньої мобільності працівників.

Окреме місце в адаптаційній HR-стратегії посідає переосмислення системи мотивації та турбота про добробут персоналу. Традиційна фінансова винагорода поступово доповнюється нематеріальними стимулами: можливістю гнучкого графіка, віддаленої роботи, доступом до психологічної підтримки, внутрішнього коучингу та програм work-life balance. За даними Міжнародної організації праці (ILO, 2024), компанії, які інтегрують програми емоційного добробуту у свої HR-політики, фіксують на 35% нижчий рівень плинності кадрів і на 20% вищу продуктивність під час кризових періодів [11].

Наступним напрямом є посилення внутрішніх комунікацій і розвиток корпоративної культури. У періоди невизначеності прозора комунікація є одним із ключових чинників стабільності колективу. Регулярна взаємо-

дія між керівництвом і працівниками, формування культури довіри та залученості сприяють зниженню рівня тривожності та підвищенню ефективності командної роботи. За результатами дослідження Gallup (2024), рівень залученості працівників у компаніях із розвинутою системою внутрішніх комунікацій на 23% вищий, ніж середній ринковий [12].

Завершальним, але не менш важливим напрямом стратегічного HR-менеджменту є цифровізація HR-процесів, яка дозволяє підвищити ефективність управління персоналом навіть за умов нестабільності. Використання HR-аналітики, хмарних платформ і систем управління талантами (Talent Management Systems) створює можливості для оперативного ухвалення кадрових рішень, моніторингу продуктивності працівників у реальному часі та підвищення прозорості управлінських процесів.

У періоди криз цифрові технології стають інструментом швидкого реагування на скорочення, потребу у перенавчанні чи структурні зміни в командах, забезпечуючи баланс між продуктивністю та добробутом персоналу. Так згідно з даними KPMG HR Outlook Report (2024), упровадження цифрових HR-рішень дає змогу скорочувати час на ухвалення управлінських рішень на 40%, а витрати на адміністративні процеси — до 30% [12]. Таким чином, цифровізація є ключовим чинником організаційної стійкості, поєднуючи технологічну ефективність із розвитком людського капіталу.

Ефективна адаптація HR-менеджменту в кризових умовах можлива лише за умови поєднання організаційних, технологічних і соціально-психологічних підходів. Комплексна стратегія, що включає розвиток компетенцій, цифровізацію HR-процесів, підтримку добробуту персоналу та зміцнення внутрішніх комунікацій, забезпечує підприємствам високу адаптивність і кадрову стійкість.

У результаті формується нова парадигма HR-менеджменту, орієнтована не лише на управління персоналом, а й на забезпечення життєздатності організації через розвиток людського капіталу, підтримку психологічного здоров'я працівників і створення культури взаємної довіри. Саме така інтеграція економічних, технологічних і гуманітарних чинників є основою стратегічної стійкості бізнесу в сучасних умовах невизначеності.

Показовим є досвід міжнародних корпорацій Google, Deloitte, Nestle та українських компаній Grammarly, SoftServe, Monobank, які реалізували комплексні антикризові HR-стратегії, спрямовані на цифрову трансформацію, розвиток ключових компетенцій і підтримку ментального добробуту працівників.

Міжнародна практика демонструє, що сучасний стратегічний HR-менеджмент є ключовим чинником конкурентоспроможності підприємства. Наприклад, компанія Google під час пандемії COVID-19 реалізувала концепцію psychological safety, що передбачає створення безпечного комунікаційного середовища для працівників. За даними Harvard Business Review (2023), це дозволило підвищити продуктивність команд на 21%. Одночасно було посилено програми підтримки well-being, зокрема впроваджено безкоштовні консультації психологів і ініціативу One Googler to Another [10].

Таблиця 2. Ключові стратегії адаптації HR-менеджменту в кризових умовах

Напрямок адаптації	Зміст стратегії	Очікувані результати	Приклад реалізації (2023–2024 рр.)
Гнучке управління персоналом	Перехід на дистанційні/гібридні моделі роботи, оптимізація графіків	Підтримка продуктивності, зниження операційних витрат	Monobank, Grammarly, SoftServe
Розвиток компетенцій	Перенавчання, створення внутрішніх навчальних платформ	Зростання кваліфікації, підвищення лояльності персоналу	Google, L'Oreal, Genesis
Психологічна підтримка та well-being	Програми ментального здоров'я, емоційна підтримка	Зменшення вигорання, стабілізація робочого клімату	Nestlé, Deloitte, Vodafone
Внутрішні комунікації	Регулярні брифінги, цифрові канали зворотного зв'язку	Зміцнення довіри та командної взаємодії	KPMG, Microsoft, Ajax Systems
HR-цифровізація	Використання HR-аналітики, автоматизація оцінювання	Оперативність рішень, точність прогнозів	PwC, Siemens, Luxoft

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [13—20].

Компанія Unilever впровадила модель Agile People Model, яка поєднує гнучке використання трудових ресурсів із цифровими платформами навчання (Flex Experiences) та соціальними мережами для внутрішніх комунікацій. Завдяки цьому вдалося зберегти понад 90% залученості персоналу навіть під час реструктуризації підприємства (Unilever Annual Report, 2024) [13].

Показовим є досвід компанії Siemens AG, де програма Future of Work спрямована на формування цифрових компетенцій працівників через платформу My Learning World. Згідно з даними World Economic Forum (2024), унаслідок реалізації програми внутрішня мобільність персоналу зросла на 30%.

Вітчизняна практика також демонструє високий рівень адаптації HR-систем до кризових умов. Компанія Nova (колишня "Нова пошта") реалізувала комплексну програму "Nova допомога", яка передбачає надання працівникам тимчасового житла, психологічної підтримки та фінансової допомоги. Крім того, організовано перенавчання керівників середньої ланки за програмами кризового лідерства. Відповідні заходи, дозволили зберегти понад 85% кадрового складу у перший рік війни [18].

Іншим прикладом є група компаній "Кернел", яка в межах програми Kernel Family Support поєднала заходи з ментального відновлення працівників, освітні ініціативи та гендерно орієнтовану політику "Жінки в агро" [19].

Український IT-сектор (SoftServe, EPAM, Intellias) став лідером у впровадженні дистанційних форматів роботи, програм релокації персоналу та ініціатив із психологічного здоров'я. Зокрема, SoftServe реалізувала проєкт Mind Matters, що поєднує онлайн-терапію, тренінги з управління стресом і менторські програми [15].

Практика провідних компаній підтверджує, що ефективна адаптація HR-менеджменту можлива лише за умови комплексного поєднання організаційних, технологічних та гуманітарних чинників. Цілісна стратегія, що охоплює розвиток компетенцій, цифровізацію управлінських процесів, формування культури довіри та пси-

хологічну підтримку персоналу, забезпечує сталий розвиток організації навіть у кризових ситуаціях.

Узагальнення практики українських компаній дозволяє виокремити три ключові тенденції: зміщення акцентів HR-політики у бік безпеки, стабільності та психологічної підтримки; прискорення цифровізації процесів навчання й комунікацій; посилення корпоративної соціальної відповідальності та волонтерських ініціатив.

Відповідно, стратегічний HR-менеджмент у кризових і воєнних умовах набуває гуманітарного виміру, виступаючи не лише інструментом управління персоналом, а й засобом підтримки людського потенціалу та соціальної стійкості бізнесу.

Для узагальнення ключових підходів, реалізованих у міжнародній і вітчизняній практиці, у таблиці 2 наведено основні стратегії адаптації HR-менеджменту, які довели свою результативність у 2023—2024 роках.

Аналіз міжнародного та українського досвіду свідчує, що в умовах кризових викликів ефективність діяльності підприємств значною мірою залежить від того, наскільки стратегічно вибудована система управління персоналом. Саме HR-служби стають основним драйвером адаптаційних процесів, оскільки саме вони забезпечують не лише функціонування кадрового потенціалу, а й формують передумови для довгострокової стійкості бізнесу. Успішними виявляються ті компанії, для яких людський капітал не просто ресурс, а стратегічний актив, що створює конкурентні переваги на ринку.

Ефективна модель поведінки HR-служби в кризових умовах базується на чотирьох взаємопов'язаних принципах: адаптивності, комунікації, турботі про персонал і стратегічному плануванні. Адаптивність передбачає здатність підприємства швидко змінювати структуру зайнятості, формати роботи, підходи до оцінки ефективності та навчання персоналу. У практиці зарубіжних компаній гнучкі моделі зайнятості, проєктна організація праці та віддалена робота довели свою результативність у підтриманні стабільної діяльності під час кризи.

Не менш важливим є розвиток ефективних комунікацій, що забезпечують прозорість управлінських рішень, підвищують рівень довіри працівників і зменшують внутрішню напругу. Регулярний внутрішній зворотний зв'язок, цифрові платформи для комунікації, а також відкритість керівництва сприяють збереженню згуртованості колективу навіть за умов невизначеності. Водночас пріоритетного значення набуває турбота про персонал, що охоплює підтримку психологічного стану працівників, розвиток програм соціальної відповідальності, збереження балансу між роботою і особистим життям.

Стратегічне планування HR-процесів дає змогу підприємствам визначати критично важливі компетенції, формувати кадровий резерв і запроваджувати програми безперервного професійного розвитку. Це дозволяє

не лише швидко відновлювати діяльність після криз, а й підвищувати рівень готовності до нових викликів. Для українських компаній доцільним є поєднання найкращих світових практик з урахуванням локальних особливостей — розвиток внутрішніх систем навчання, створення корпоративної культури довіри, використання HR-аналітики для прогнозування ризиків та інтеграція HR-стратегії з антикризовими планами підприємства.

Отже, стратегічний HR-менеджмент у кризових умовах є не лише інструментом стабілізації, а й ключовим чинником забезпечення довгострокової стійкості бізнесу. Він сприяє формуванню адаптивного, мотивованого та інноваційно орієнтованого персоналу, який здатен ефективно діяти в умовах змін, підтримуючи конкурентоспроможність і розвиток організації навіть у найскладніших обставинах.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Дослідження підтвердило, що стратегічний HR-менеджмент є одним із провідних чинників забезпечення стійкості бізнесу в умовах постійних зовнішніх викликів. Його еволюція від адміністративної до стратегічної моделі відображає перехід від управління трудовими ресурсами до управління людським капіталом як джерелом конкурентних переваг.

Кризові умови вимагають від HR-функції стратегічної гнучкості, цифрової трансформації, переорієнтації на розвиток компетенцій, підтримку психологічного добробуту персоналу та зміцнення корпоративної культури довіри. Саме ці напрями забезпечують адаптивність, зниження ризиків і здатність організації швидко відновлювати свою діяльність.

Результати аналізу практик провідних міжнародних і українських компаній (Google, Unilever, Siemens, Grammarly, SoftServe, Monobank) засвідчують ефективність комплексних HR-стратегій, що поєднують технологічні інновації з розвитком людського потенціалу.

Отже, стратегічний HR-менеджмент є системоутворювальним елементом організаційної стійкості бізнесу, забезпечуючи баланс між ефективністю, гнучкістю та людяністю управління. Подальші дослідження доцільно спрямувати на оцінювання ефективності цифрових HR-рішень і розроблення моделей HR-resilience для українських підприємств в умовах відновлення економіки.

Література:

1. Гулік Т. В., Кобзев А. В. Стратегічне управління розвитком персоналу як джерело підвищення конкурентоспроможності підприємства. Економіка і суспільство. 2018. № 18. С. 353—360. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-49>
2. Васюткіна Н. В., Андрієнко М. М., Самітов Р. О. Стратегічне управління людськими ресурсами підприємства на основі інноваційно-креативних компетенцій. Сталий розвиток економіки. 2024. № 2 (49). С. 15—22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-3>
3. Aldiabat, B. and Alzoubi, M. (2024). The impact of HR flexibility on crisis management in industrial companies: Evidence from Jordan. *Journal of Human Resource Mana-*

gement, vol. 12, no. 1, pp. 33—47. URL: https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/19869/PPM_-2024_02_Aldiabat.pdf

4. Edvardsson, I.R. and Durst, S. (2021). Crisis management in organizations: The role of HRM flexibility and knowledge retention. *Journal of Organizational Change Management*, vol. 34, no. 3, pp. 589—607.

5. Edvardsson, I.R., Durst, S. Human Resource Management in Crisis Situations: A Systematic Literature Review. *Sustainability*. 2021. № 13 (22). DOI: <https://doi.org/10.3390/su132212406>

6. PwC. Global Workforce Hopes & Fears Survey. 2024. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/hopes-and-fears.html>

7. Deloitte. 2024 Global Human Capital Trends. 2024. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2024.html>

8. McKinsey & Company. The State of Organizations 2023: Ten shifts transforming organizations. 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2023>

9. World Economic Forum. Putting Skills First. 2024. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Putting_Skills_First_2024.pdf

10. Harvard Business Review. What Is Psychological Safety? 2023. URL: <https://hbr.org/2023/02/what-is-psychological-safety>

11. ILO. 24 million jobs open up in the green economy. 2025. URL: https://www.ilo.org/resource/news/24-million-jobs-open-green-economy-0?utm_source=chatgpt.com

12. KPMG. Global CEO Outlook 2025. 2025. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/nl/pdf/2025/ms-outlook-final.pdf>

13. Unilever. Annual Report and Accounts 2024. 2024. URL: <https://www.unilever.com/files/unilever-annual-report-and-accounts-2024.pdf>

14. Siemens AG. My Learning World. 2024. URL: <https://mylearningworld.siemens.com/web/en/login>

15. SoftServe. Sustainability and HR Practices Report 2023. 2023. URL: <https://www.softserveinc.com/files/csr/softserve-corporate-social-responsibility-report-2023.pdf>

16. Monobank. Corporate website. 2025. URL: <https://monobank.ua/>

17. Grammarly. Company Blog & Careers. 2025. URL: <https://www.grammarly.com/blog/>

18. Nova Poshta. Humanitarian and HR Initiatives. 2023. URL: <https://humanitarian.novaposhta.ua/>

19. Kernel. Kernel Family Support / Corporate Initiatives. 2025. URL: <https://razom.kernel.ua/>

20. Hamouche, S. Human resource management and the COVID-19 crisis: implications, challenges, opportunities and future organizational directions. 2021. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8111198/>

References:

1. Hulik, T.V. and Kobziev, A.V. (2018), "Strategic personnel development management as a source of enter-

prise competitiveness", *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 18, pp. 353—360, <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-49>

2. Vasiutkina, N.V., Andrienko, M.M. and Samitov, R.O. (2024), "Strategic HR management of an enterprise based on innovative-creative competencies", *Stalyi rozvytok ekonomiky*, vol. 2 (49), pp. 15—22, <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-49-3>.

3. Aldiabat, B. and Alzoubi, M. (2024), "The impact of HR flexibility on crisis management in industrial companies: Evidence from Jordan", *Journal of Human Resource Management*, vol. 12, no. 1, pp. 33—47, available at: https://www.businessperspectives.org/images/pdf/applications/publishing/templates/article/assets/19869/PPM_2024_02_Aldiabat.pdf (Accessed 25 Nov 2025).

4. Edvardsson, I.R. and Durst, S. (2021), "Crisis management in organizations: The role of HRM flexibility and knowledge retention", *Journal of Organizational Change Management*, vol. 34, no. 3, pp. 589—607.

5. Edvardsson, I.R. and Durst, S. (2021), "Human Resource Management in Crisis Situations: A Systematic Literature Review", *Sustainability*, vol. 13, no. 22, <https://doi.org/10.3390/su132212406>.

6. PwC (2024), "Global Workforce Hopes & Fears Survey", available at: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/hopes-and-fears.html> (Accessed 25 Nov 2025).

7. Deloitte (2024), "2024 Global Human Capital Trends", available at: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends/2024.html> (Accessed 25 Nov 2025).

8. McKinsey & Company (2023), "The State of Organizations 2023: Ten shifts transforming organizations", available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2023> (Accessed 25 Nov 2025).

9. World Economic Forum (2024), "Putting Skills First", available at: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Putting_Skills_First_2024.pdf (Accessed 25 Nov 2025).

10. Harvard Business Review (2023), "What Is Psychological Safety?", available at: <https://hbr.org/2023/02/what-is-psychological-safety> (Accessed 25 Nov 2025).

11. International Labour Organization — ILO (2025), "24 million jobs open up in the green economy", available at: <https://www.ilo.org/resource/news/24-million-jobs-open-green-economy-0> (Accessed 25 Nov 2025).

12. KPMG (2025), "Global CEO Outlook 2025", available at: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/nl/pdf/2025/ms-outlook-final.pdf>

13. Unilever (2024), "Annual Report and Accounts 2024", available at: <https://www.unilever.com/files/unilever-annual-report-and-accounts-2024.pdf> (Accessed 25 Nov 2025).

14. Siemens AG (2024), "My Learning World", available at: <https://mylearningworld.siemens.com/web/en/login> (Accessed 25 Nov 2025).

15. SoftServe (2023), "Sustainability and HR Practices Report 2023", available at: <https://www.softserveinc.com/files/csr/softserve-corporate-social-responsibility-report-2023.pdf> (Accessed 25 Nov 2025).

16. Monobank (2025), "Corporate website", available at: <https://monobank.ua/> (Accessed 25 Nov 2025).

17. Grammarly (2025), "Company Blog & Careers", available at: <https://www.grammarly.com/blog/> (Accessed 25 Nov 2025).

18. Nova Poshta Humanitarian (2023), "Humanitarian and HR Initiatives", available at: <https://humanitarian-novaposhta.ua/> (Accessed 25 Nov 2025).

19. Kernel (2025), "Kernel Family Support / Corporate Initiatives", available at: <https://razom.kernel.ua/> (Accessed 25 Nov 2025).

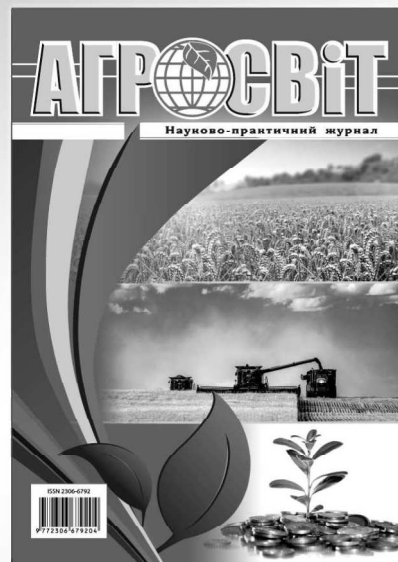
20. Hamouche, S. (2021), "Human resource management and the COVID-19 crisis: implications, challenges, opportunities and future organizational directions", available at: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC8111198/> (Accessed 25 Nov 2025).

Стаття надійшла до редакції 07.12.2025 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 338.436:658.014.1:005.35

М. М. Ігнатенко,
д. е. н., професор, завідувач кафедри економіки,
Університет Григорія Сковороди в Переяславі
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-8626-4624>
Л. Ю. Леваєва,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки,
Університет Григорія Сковороди в Переяславі
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-9569-585X>
Є. Ю. Білоусов,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Університет Григорія Сковороди в Переяславі
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-6513-1461>
Ю. О. Ткаченко,
здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти,
Університет Григорія Сковороди в Переяславі
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-8220-0922>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.24.75

УДОСКОНАЛЕННЯ СТРУКТУРИ МЕХАНІЗМУ ЗДІЙСНЕННЯ КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ

М. Ihnatenko,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Economics, Hryhorii Skovoroda University of Pereiaslav
L. Levieva,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Economics,
Hryhorii Skovoroda University of Pereiaslav
E. Bilousov,
Student of the third (educational and scientific) level of higher education, Hryhorii Skovoroda University of Pereiaslav
Yu. Tkachenko,
Student of the third (educational and scientific) level of higher education, Hryhorii Skovoroda University of Pereiaslav

IMPROVING THE STRUCTURE OF THE MECHANISM FOR IMPLEMENTING CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY IN AGRICULTURAL ENTERPRISES

У статті розглянуто особливості здійснення корпоративної соціальної відповідальності (КСВ) аграрними підприємствами України. Особлива увага приділена механізмам її формування та здійснення. Виявлено, що існує два основних теоретико-методологічних підходів до їх визначення. Згідно першого, йдеться про єдиний організаційно-економічний механізм здійснення корпоративної соціальної відповідальності із структурними складниками: власне організаційно-економічним, фінансово-економічним, інноваційно-інвестиційним, мотиваційним. Згідно другого, вказані та інші складники можуть розглядатися як окремі механізми. Названі підходи

мають свої переваги. На нашу думку, перший забезпечує більшу єдність та узгодженість складників, інший дозволяє зосередитися на недоліках і перевагах кожного механізму. У статті використано перший підхід з метою удосконалення організаційно-економічного механізму КСВ аграрних підприємств на основі рекламно-інформаційного складника. Зроблено висновки про необхідність поширення практики соціальної відповідальності великого агробізнесу в роки війни не лише у формі доброчинності й волонтерської діяльності, але й державно-приватного партнерства для залучення приватних інвестицій в оборону країни в роки війни; інформування про це суспільства; наслідування іншими бізнесовими структурами; забезпечення державної підтримки в інших напрямках діяльності. Акцент на добре структурованій та виваженій інформації як складника механізму корпоративної соціальної відповідальності аграрних підприємств дозволить зробити її практикою системною та послідовною, збільшити кількість напрямів і форм, забезпечить зворотний зв'язок з набувачами та бенефіціарами.

The article examines the specifics of corporate social responsibility (CSR) implementation by Ukrainian agricultural enterprises in the context of current economic and security challenges. Particular attention is paid to theoretical approaches to determining the mechanisms for forming and implementing CSR. Two key theoretical and methodological approaches are highlighted: the first involves considering CSR as a holistic organisational and economic mechanism with interrelated structural components — organisational and economic, financial and economic, innovation and investment, and motivational; the second considers these components as separate mechanisms that function independently and may have their own tools, problems and advantages. It is shown that each of the approaches has its own scientific and practical strengths: the first ensures the comprehensiveness and consistency of CSR processes, while the second allows for a deeper analysis of individual mechanisms and the formation of specific management decisions. The study substantiates the feasibility of applying the first approach, which made it possible to focus on improving the organisational and economic mechanism of CSR in agricultural enterprises, in particular by strengthening its advertising and information component. It has been shown that an effectively structured communication system makes socially responsible practices open, systematic and transparent to society, promotes trust, disseminates positive experiences and increases the social capital of the agricultural sector. It is concluded that in wartime, the role of CSR in agricultural enterprises significantly increases and goes beyond traditional charity or volunteer projects. The importance of developing public-private partnerships to attract private investment in the defence sector, ensure transparent information about such initiatives, encourage other business structures to follow suit, and build state support for socially responsible enterprises is emphasised. It was emphasised that the expansion and professionalisation of the advertising and information component of the CSR mechanism creates conditions for a more systematic introduction of new forms of social responsibility, the establishment of feedback with beneficiaries and the improvement of the effectiveness of agribusiness social programmes.

Ключові слова: аграрні підприємства, корпоративна соціальна відповідальність, організаційно-економічний механізм, структура, інформаційна складова, приватно-державне партнерство, управління.

Key words: agricultural enterprises, corporate social responsibility, organisational and economic mechanism, structure, information component, private-public partnership, management.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Для подальшого розвитку та розширеного відтворення значного виробничо-ресурсного потенціалу суб'єктів господарювання в аграрній сфері економіки України необхідним є впровадження суттєвих змін та ліквідація великої кількості проблем, яка супроводжує ці процеси. Жодне підприємство не може досягти своїх цілей і бути успішним та конкурентоспроможним без

ефективного управління. Зростаюча динаміка внутрішнього та зовнішнього середовища господарювання також вимагає внесення коректив у методи та прийоми діяльності.

Так, на практиці основна увага підприємців та менеджерів часто зосереджується на необхідності оволодіння механізмами зацікавити або примусити інших виконувати роботу, керувати підлеглими задля досягнен-

ня власних цілей. Це може призводити до порушення технологій, виробництва неякісної продовольчої продукції, інколи навіть шкідливої для людини і оточуючого середовища. Тому в сучасних умовах господарювання особливого значення набуває концепція соціальної відповідальності (СВ), у т.ч. корпоративної (КСВ) бізнесу, в рамках якого відбувається процес створення цінностей для самого аграрного підприємства, споживачів, бізнес-партнерів, держави в цілому. Вона є одним із джерел забезпечення стійкості та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання аграрної сфери економіки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Важливо зазначити, що проблематиці соціальної відповідальності присвячують свої дослідження все більше науковців. Найбільш відомими в цьому напрямі є праці Андріяша В., Верби С., Длугопольського О.В., Коровицької О.А., Грицаєнка М.І., Кислюк Л.В., Мей Ф., Оваденка В., Селіверстової Л.С., Лосовської Н.В. та ін. Вони висвітлюють механізми, форми та методи, напрямки й стратегії впровадження соціальної відповідальності. У цій сукупності найбільш складним системно-процесним явищем є саме механізми, оскільки вони втілюють можливості й інструменти впровадження соціальної відповідальності на вході та її результативність — на виході. Мова йде як про комплексний механізм, так і про окремі його складові — організаційно-економічний, інноваційно-інвестиційний, мотиваційний та інші. Тому цей напрям досліджень є особливо актуальним, значущим і потребує подальших поглиблених наукових розробок.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є обґрунтування необхідності удосконалення структури механізму корпоративної соціальної відповідальності аграрних підприємств на основі посилення інформаційної складової для подальшого поширення її дієвої практики.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сучасна економіка знань та інформаційних технологій характеризується радикальними трансформаціями та структурними зрушеннями як у глобальному, так і вітчизняному вимірі [1, с. 278]. Розвиток національного бізнесу, інтеграція у європейську та світову економічну систему, посилення конкуренції ставить перед аграрними підприємствами багато нових завдань, у т.ч. пов'язаних із соціальною та корпоративною соціальною відповідальністю. Для багатьох з них розробка стратегії та механізмів соціальної відповідальності для забезпечення стійкого розвитку є концептуальним завданням, адже мова йде не просто про спонтанну доброчинність, а про системну діяльність, вбудовану у всі бізнес-процеси.

Світова практика застосування СВ свідчить не тільки про покращення власної репутації, а й про отримання прибутку від збільшення лояльності споживачів. З огляду на означене, підтверджується актуальність та зростаюче значення механізмів застосування СВ у міжнародному та вітчизняному бізнесі [2, с. 3]. Українські аг-

рарні та агропромислові підприємства, корпорації та холдинги дедалі активніше оперують на міжнародному ринку, тому застосування практики СВ та КСВ має стати невід'ємною частиною механізмів виробничо-економічної діяльності національних суб'єктів господарювання агросфери.

Істотні зміни у взаємовідносинах між державою, громадськими інститутами та приватними підприємствами простежуються в усьому світі. Поряд із виробничо-економічними чинниками, все більшу роль у забезпеченні конкурентоспроможності, досягненні високої продуктивності праці, ресурсовіддачі, прибутковості виробництва починають відігравати неекономічні показники роботи підприємств — рівень соціального забезпечення працівників, розробка та реалізація програм лояльності, підтримки закладів охорони здоров'я, навчальних та соціально-культурних установ, вирішення екологічних проблем.

Особливу соціальну роль відіграє впровадження механізмів контролю якості та сертифікації продукції, використання екологічно безпечних та енергозберігаючих технологій тощо. Поняття механізмів соціальної відповідальності бізнесу в повній мірі уособлює цю взаємодію [3, с. 46]. Власне терміни "механізми соціальної відповідальності", "механізми корпоративної соціальної відповідальності" уперше були сформульовані тільки разом з основоположними категоріями як системними явищами і процесами, які вони розвивають, у 1999 р. Існують декілька визначень цих понять. У науковій літературі механізми соціальної відповідальності розглядаються як сукупність інструментів та важелів, технологій просування соціально відповідального бізнесу, який приносить користь підприємству і суспільству, сприяє соціальному, економічному й екологічно сталому розвитку шляхом максимізації позитивного впливу на середовище господарювання і мінімізації негативного [4, с. 136].

Механізми СВ і КСВ направлені на досягнення комерційного успіху засобами, що враховують морально-етичні та екологічні принципи господарювання. У більш широкому розумінні під механізмом соціальної відповідальності слід розуміти системну динамічну взаємопов'язану сукупність організаційно-управлінського (форм, напрямів, рівнів, принципів, моніторингу, планування, прогнозування, контролю), фінансово-інвестиційного (податкового, цінового, митного, кредитного), інституційного (норм, законів, інститутів) інструментів та методів забезпечення відповідального ставлення будь-якого підприємства до свого продукту або послуги, споживачів, працівників, партнерів, активної соціальної позиції, яка полягає у гармонійному співіснуванні, взаємодії та постійному діалозі із суспільством, участі у вирішенні найгостріших суспільних проблем [5].

На нашу думку, його слід доповнити мотиваційною складовою, елементами якої є стимули і мотиви матеріального та нематеріального характеру. Загалом, у науковій літературі існує принаймні чотири основні підходи до концепції та механізмів здійснення соціальної відповідальності [6, с. 79]. Зокрема, це економічний підхід, згідно якого підприємство виступає інструментом для створення прибутку, тому будь-яка його соціальна діяльність і, відповідно, її механізми спрямовані

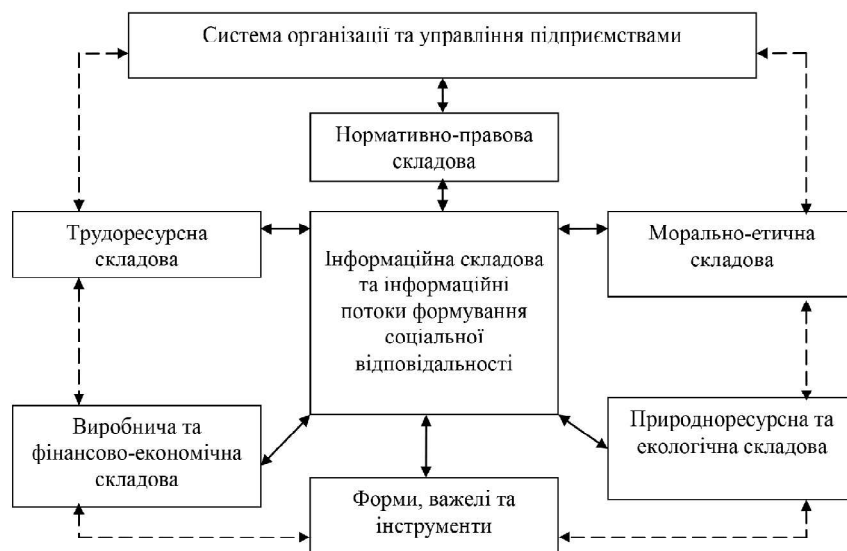


Рис. 1. Місце інформаційної складової в організаційно-економічному механізмі формування соціальної відповідальності суб'єктів господарювання агросфери

Джерело: розроблено за [11—13].

на досягнення економічного результату. Діючи таким чином, підприємство виконує свою економічну функцію, виробляючи товари та послуги, необхідні для суспільства та створюючи при цьому робочі місця і забезпечуючи максимізацію прибутку для акціонерів. Тому у механізмах СВ основоположне значення мають фінансово-економічні важелі.

Суспільно-політичний підхід базуються на тому, що підприємства спроможні певним чином впливати на суспільство, через що вони повинні відповідально використовувати цю властивість. Ставлення бізнесу в Україні до механізмів соціальної відповідальності визначається, з одного боку, походженням підприємства або компанії, її розміром, галуззю, просторовим розміщенням, активністю спілкуванням з кінцевим споживачем, рівнем конкуренції на ринку, маркетинговими стратегіями керівництва. З іншого боку, важливою є соціальна-економічна ситуація в країні, ступінь розвитку галузі, відповідність діючого законодавства тощо.

В Україні більшість аграрних підприємств (як великих, так і середніх) не мають визначеної стратегії соціальної відповідальності, і до війни перебували на етапі дотримання законодавства та одиничних доброчинних або волонтерських заходів. Однак треба зауважити, що за роки війни доброчинні й волонтерські заходи стали системними для переважної більшості вітчизняних аграрних підприємств і корпорацій. Основною метою впровадження вітчизняними аграрними підприємствами механізмів СВ є: досягнення та підтримка позитивного іміджу та репутації як ресурсу у конкурентній боротьбі для транснаціональних корпорацій та компаній, що здійснюють міжнародну діяльність в агросфері; власні переконання топ-менеджменту та власників; розширення ринків збуту через створення нових зразків соціально значимої продукції, послуг або виходів на нові ринки збуту; підвищення капіталізації внаслідок збільшення інвестиційної привабливості аграрних підприємств; збільшення лояльності регіональних та державних органів влади до бізнесу [7].

Обмеженість застосування принципів СВ на вітчизняних аграрних та агропромислових підприємствах пов'язана також з відсутністю достатньої кількості фінансових ресурсів, дефіцитом урядових і неурядових організацій, що її підтримують; нестабільністю політичної та економічної ситуації в країні; відсутністю повного розуміння підприємствами сутності соціальної відповідальності; відсутністю дієвої системи морального та матеріального заохочення соціальної відповідальності бізнес-структур [8, с. 45]. Це спостерігається і зараз, навіть на рівні державно-приватного партнерства.

Отже, нами виявлено, що у механізмах соціальної відповідальності необхідно посилити рекламно-інформаційні та фінансово-економічні складові або окремі механізми. Це забезпечить краще та ширше впровадження соціальної відповідальності суб'єктів господарювання агросфери, що, у свою чергу, може допомогти створити нові ринки збуту продовольства та сільськогосподарської продукції в Україні та за її межами. Вони допоможуть вирішити соціальні та екологічні проблеми, полегшити доступ бізнес-структур з українським капіталом до міжнародних ринків, підвищити їх капіталізацію та забезпечити сталий розвиток країни у післявоєнний період.

Формування та розвиток вітчизняних механізмів та моделей впровадження соціальної відповідальності дозволяє гармонізувати цілі соціальної політики держави та бізнес-цілі і процеси підприємств українського агропродовольчого бізнес-середовища [9, с. 241]. За умов підтримки держави, наслідування практичного досвіду СВ міжнародних й інших вітчизняних підприємств, партнерство держави та бізнесу перетвориться у потужний ресурс ефективного й конкурентоспроможного розвитку аграрних підприємств, їх соціальної відповідальності перед суспільством, громадою, соціально незахищеними верствами населення, природою, сприятиме гармонізації суспільного розвитку.

Ми вважаємо, що для повної характеристики механізмів формування соціальної відповідальності необхідним є сукупне застосування системно-структурного

та бізнес-процесного підходів. Вони дозволяють визначити їх місце у загальній системі управління підприємствами та ідентифікувати властивості, притаманні тільки даним механізмам. Натомість, впровадження механізмів СВ є неможливим без врахування процесу прийняття управлінських рішень як "найменшої" складової частки системи управління, реалізація якої є неможливою без належного інформаційного забезпечення.

Таким чином, процес управління соціальною відповідальністю аграрних підприємств в інформаційному відношенні зводиться до безперервного процесу обробки інформації, її подальшого аналізу з метою розробки та прийняття управлінських рішень за результатами аналізу. Як наслідок, інформація, з одного боку, виступає генератором розвитку системи управління корпоративною соціальною відповідальністю підприємств, а з іншого, є джерелом невизначеності та ризику [10, с. 14]. Місце інформаційної складової у механізмі формування та здійснення соціальної та корпоративної соціальної відповідальності аграрних підприємств представлено на рис. 1.

Зважаючи, отже, на виключне значення інформації та її розуміння як основи взаємозв'язку між елементами механізму соціальної відповідальності та загальною системою управління підприємством, необхідно розглянути систему управління інформаційними потоками в контексті механізмів формування та здійснення соціальної відповідальності аграрних та агропромислових підприємств [14, с. 33]. Зазначимо, що система управління інформаційними потоками в механізмах формування соціальної відповідальності не може розглядатися відокремлено від загальної системи управління підприємствами [15, с. 137].

Вона пов'язана з іншими складовими загальної системи управління суб'єктами господарювання агросфери, а саме: виробничо-функціональною (умови сільськогосподарського виробництва, безпека технологічних процесів, забезпечення санітарно-гігієнічних та екологічних вимог); організаційною (форми та принципи організації діяльності, структура бізнес-процесів, гнучкість управління, новаторство при ухваленні рішень, реструктуризація); кадровою (кваліфікаційний рівень працівників, їх навчання та розвиток, комплексна кадрова політика, політика працевлаштування молоді, жінок, інвалідів); культурно — та морально-етичною (корпоративна культура, ділова репутація та імідж підприємств, морально-етичні принципи); підсистемою взаємодії із зовнішнім середовищем (зв'язок із засобами масової інформації, рекламна діяльність, співробітництво з представниками органів влади та неурядових організацій); інституційною (виконання нормативно-правових актів, колективного та індивідуальних договорів, внутрішнього кодексу організації).

ВИСНОВКИ

Складність та різноспрямованість зв'язків ускладнює управління інформаційним потоками в механізмі соціальної відповідальності аграрних підприємств, однак, саме достатність, вчасність, повнота та актуальність отриманої інформації дозволяють вчасно ідентифікувати проблему, прийняти виважені управлінські рішення щодо її усунення та забезпечити оперативний контроль

за отриманими результатами. Виділення складових елементів внутрішньої структури механізмів розвитку корпоративної соціальної відповідальності та управління нею може проводитися саме за ознакою каналів руху інформації.

Удосконалення механізму здійснення корпоративної соціальної відповідальності на засадах посилення інформаційної складової сприятиме поширенню її практики; збільшенню залученості інших бізнесових структур; розвитку державно-приватного партнерства та підтримки державою підприємств і корпорацій, які здійснюють соціальну відповідальність, на зовнішніх і внутрішніх ринках. Всебічне висвітлення у засобах масової інформації, у мережі інтернет інформації про КСВ може бути і є прикладом виховання доброчесності й доброчинності у суспільстві, працює на оборону країни і досягнення миру.

Література:

1. Оваденко В. Теоретичні засади формування корпоративної соціальної відповідальності в агробізнесі. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 3. С. 275—281.
2. Андріяш В., Верба С. Теоретичні підходи до сутності "корпоративна соціальна відповідальність". Наукові праці МАУП. Політичні науки та публічне управління. 2023. Вип. 2 (68). С. 1—5.
3. Ігнатенко М.М., Мармуль Л.О., Романюк І.А. Розвиток конкурентних стратегій підприємств в умовах глобалізації ринків. Економічний вісник університету. 2023. Вип. 57. С. 45—51.
4. Васюта В.Б. Формування ефективного мотиваційного механізму на підприємстві. Інфраструктура ринку. 2020. Вип. 40. С. 133—138.
5. Длугопольський О.В., Коровицька О.А. Емпіричні критерії оцінки політики соціальної відповідальності корпорацій. Економіка та управління національним господарством. 2020. № 1 (24). URL: http://www.easterneuropeebm.in.ua/journal/24_2020/10.pdf. (дата звернення: 05.12.2025).
6. Ахновська І.О., Левченко О.В. Розвиток краудфандингу для фінансування малого бізнесу в умовах інформаційної економіки. Підприємництво та інновації. 2021. № 16. С. 76—82.
7. Шелест О., Обидєннова Т. Удосконалення методів підвищення соціальної відповідальності організації в умовах воєнного стану. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія Економіка. 2023. № 17 (34). URL: [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-15](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-15) (дата звернення: 05.12.2025).
8. Мармуль Л.О., Петренко В.С. Стратегічне позиціонування підприємств з іноземними інвестиціями в аграрній сфері економіки. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу, 2017. № 4 (40). С. 43—48.
9. Лихолат С. М. Аналіз реалізації принципів корпоративної соціальної відповідальності в практичній діяльності підприємств. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2022. № 34. С. 238—245.
10. Селіверстова Л. С., Лосовська Н. В. Підходи до формування організаційно-економічного механізму управління соціальною відповідальністю бізнесу. Економіка та держава. 2019. № 7. С. 13—16.

11. Мей Ф. Чинники та механізм формування корпоративної соціальної відповідальності підприємств, які провадять зовнішньоекономічну діяльність. Економіка та суспільство. 2024. № 66. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-75> (дата звернення: 05.12.2025).

12. Бержанір І.А. Впровадження принципів соціальної відповідальності в аграрному бізнесі. Modern economist. 2021. № 26. С. 6—11.

13. Грицаєнко М.І. Роль соціального капіталу аграрного підприємства в імплементації засад корпоративної соціальної відповідальності. Економіка АПК. 2021. № 5. С. 17—29.

14. Ihnatenko M., Marmul L. Directions of implementation of innovations in agrarian enterprises of Ukraine. Vectors of competitive development of socioeconomic systems. 2020. Vol. 5 (31). P. 32—35.

15. Кислюк Л.В. Соціальна відповідальність бізнесу аграрних компаній України. Інфраструктура ринку. 2021. Вип. 51. С. 135—140.

References:

1. Ovadenko, V. (2024), "Theoretical principles of formation of corporate social responsibility in agribusiness", *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 9, no. 3, pp. 275—281.

2. Andriiash, V. and Verba, S. (2023), "Theoretical approaches to the essence of corporate social responsibility", *Naukovi pratsi MAUP. Politychni nauky ta publichne upravlinnia*, vol. 2 (68), pp. 1—5.

3. Ihnatenko, M.M., Marmul, L.O. and Romaniuk, I.A. (2023), "Development of competitive strategies of enterprises under conditions of market globalization", *Ekonomichnyi visnyk universytetu*, vol. 57, pp. 45—51.

4. Vasiuta, V.B. (2020), "Formation of an effective motivational mechanism at the enterprise", *Infrastruktura rynku*, vol. 40, pp. 133—138.

5. Dluhopolskyi, O.V. and Korovytska, O.A. (2020), "Empirical criteria for assessing corporate social responsibility policy", *Ekonomika ta upravlinnia natsionalnym hospodarstvom*, vol. 1 (24), available at: http://www.easterneuropeebm.in.ua/journal/24_2020/10.pdf (Accessed 5 December 2025).

6. Akhnovska, I.O. and Levchenko, O.V. (2021), "Development of crowdfunding for financing small business in the information economy", *Pidpriemnytstvo ta innovatsii*, vol. 16, pp. 76—82.

7. Shelest, O. and Obydiennova, T. (2023), "Improvement of methods for increasing social responsibility of organizations under martial law", *Adaptyvne upravlinnia: teoriia i praktyka. Seriya Ekonomika*, vol. 17 (34). [https://doi.org/10.33296/2707-0654-17\(34\)-15](https://doi.org/10.33296/2707-0654-17(34)-15).

8. Marmul, L.O. and Petrenko, V.S. (2017), "Strategic positioning of enterprises with foreign investment in the agrarian sector of economy", *Visnyk Berdianskoho universytetu menedzhmentu i biznesu*, vol. 4 (40), pp. 43—48.

9. Lykholat, S.M. (2022), "Analysis of implementation of corporate social responsibility principles in practical activity of enterprises", *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava*, vol. 34, pp. 238—245.

10. Seliverstova, L.S. and Losovska, N.V. (2019), "Approaches to the formation of the organizational and economic mechanism of business social responsibility management", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 7, pp. 13—16.

11. Mei, F. (2024), "Factors and mechanism of forming corporate social responsibility of enterprises engaged in foreign economic activity", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 66. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-75>.

12. Berzhanir, I.A. (2021), "Implementation of social responsibility principles in agrarian business", *Modern Economist*, vol. 26, pp. 6—11.

13. Hrytsaienko, M.I. (2021), "Role of social capital of agrarian enterprise in implementation of corporate social responsibility principles", *Ekonomika APK*, vol. 5, pp. 17—29.

14. Ihnatenko, M. and Marmul, L. (2020), "Directions of implementation of innovations in agrarian enterprises of Ukraine", *Vectors of Competitive Development of Socioeconomic Systems*, vol. 5 (31), pp. 32—35.

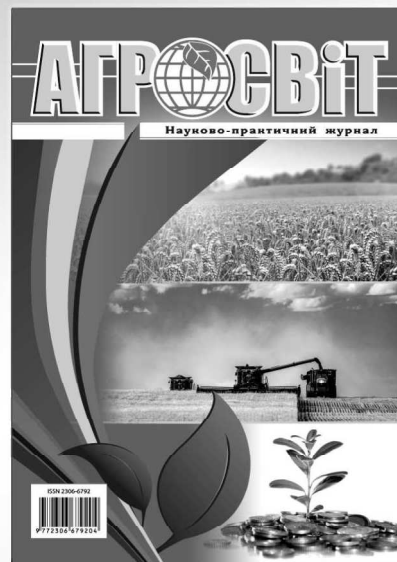
15. Kysliuk, L.V. (2021), "Social responsibility of agrarian companies of Ukraine", *Infrastruktura rynku*, vol. 51, pp. 135—140.

Стаття надійшла до редакції 09.12.2025 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 657.471:331.2:005.96

Т. О. Меліхова,
д. е. н., професор, завідувач кафедри обліку, аналізу, оподаткування та контролю,
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні ЗНУ, м. Запоріжжя
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9576-928X>

Є. В. Меліхов,
асистент кафедри інформаційної економіки, підприємництва та фінансів,
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні ЗНУ, м. Запоріжжя
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9856-9291>

В. А. Хилько,
магістрант кафедри обліку, аналізу, оподаткування та контролю,
Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю.М. Потебні ЗНУ, м. Запоріжжя
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-4861-6410>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.24.81

УДОСКОНАЛЕННЯ ОБЛІКУ ТА ВНУТРІШНЬОГО КОНТРОЛЮ НАРАХУВАННЯ ЗАРОБІТНОЇ ПЛАТИ В ІНТЕГРАЦІЇ З КАДРОВИМ ОБЛІКОМ ПІДПРИЄМСТВА

T. Melikhova,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Accounting, Analysis, Taxation and Audit,
Engineering Educational and Scientific Institute im. Yu.M. Potebni of Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya
Ye. Melikhov,
Assistant of the Department of Information Economy, Entrepreneurship and Finance, Engineering Educational
and Scientific Institute named im. Yu.M. Potebni of Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya
V. Khylo,
Master's student, Engineering Educational and Scientific Institute
im. Yu.M. Potebni of Zaporizhzhya National University, Zaporizhzhya

IMPROVING ACCOUNTING AND INTERNAL CONTROL OF PAYROLL IN INTEGRATION WITH THE COMPANY'S PERSONNEL ACCOUNTING

У сучасних умовах питання обліку та внутрішнього контролю нарахування заробітної плати набуває актуальності. Заробітна плата є не лише основним джерелом доходів працівників, а й одним із найвагоміших елементів витрат підприємства, що безпосередньо впливає на фінансовий результат, податкові зобов'язання та соціальні гарантії персоналу. Помилки у нарахуванні зарплати, невчасне перерахування податків чи внесків (ЄСВ, ПДФО, військового збору) можуть призвести до фінансових санкцій, спотворення фінансової звітності та втрати довіри працівників.

Метою статті є удосконалення обліку та внутрішнього контролю нарахування заробітної плати в інтеграції з кадровим обліком підприємства.

Мета внутрішнього контролю нарахування заробітної плати працівникам полягає у перевірці достовірності, законності та своєчасності нарахування заробітної плати працівникам, а також правильності відображення у бухгалтерському обліку, фінансовій та податковій звітності.

Завданнями внутрішнього контролю нарахування заробітної плати працівникам полягає в: перевірці відповідності нарахованої заробітної плати трудовим договорам, штатному розпису та нормативно-правовим актам України; забезпечення правильного розрахунку основної ставки, податків та зборів; контроль своєчасності відображення нарахувань і утримань у бухгалтерському обліку; запобігання помилкам, зловживанням або шахрайству у нарахуванні та виплаті заробітної плати; підготовку достовірних даних для податкової та фінансової звітності, а також для внутрішнього аудиту.

Удосліджені удосконалені аналітичні відомості, які забезпечують систематизацію бухгалтерської інформації щодо: структури фонду оплати праці, відповідності нарахувань на штатній чисельності, правильності визначення заробітної плати даним табелів, законності утримань ПДФО та військового збору і нарахувань ЄСВ на ФОП, а також своєчасності проведення розрахунків з працівниками. Це дозволить забезпечити правильність нарахування заробітної плати, достовірність фінансової звітності та своєчасність розрахунків із працівниками.

Удосконалена методика проведення внутрішнього контролю, яка включає тест, план, програма, робочі документи. Це сприяє підвищенню рівня трудової дисципліни, мінімізації ризиків порушення законодавства та ефективності прийняття управлінських рішень щодо кадрових питань.

In modern conditions, the issue of accounting and internal control of payroll is becoming more and more relevant. Salary is not only the main source of income for employees, but also one of the most significant elements of the company's expenses, which directly affects the financial result, tax obligations and social guarantees of personnel. Errors in calculating salaries, untimely transfer of taxes or contributions (EUV, personal income tax, military levy) can lead to financial sanctions, distortion of financial reporting and loss of employee trust.

The purpose of the article is to improve accounting and internal control of payroll in integration with the personnel accounting of the enterprise.

The purpose of internal control of payroll for employees is to verify the reliability, legality and timeliness of payroll for employees, as well as the correctness of reflection in accounting, financial and tax reporting.

The tasks of internal control of payroll for employees are: checking the compliance of accrued wages with employment contracts, staffing lists and regulatory legal acts of Ukraine; ensuring the correct calculation of the basic rate, taxes and fees; monitoring the timeliness of the reflection of accruals and deductions in accounting; preventing errors, abuse or fraud in the accrual and payment of wages; preparing reliable data for tax and financial reporting, as well as for internal audit.

The research has improved analytical information that provides systematization of accounting information regarding: the structure of the payroll, compliance of accruals on the staff, the correctness of determining wages with the data of time sheets, the legality of withholdings of personal income tax and military duty and accruals of social security for individual entrepreneurs, as well as the timeliness of settlements with employees. This will ensure the correctness of payroll, the reliability of financial reporting and the timeliness of settlements with employees.

Improved methodology for conducting internal control, which includes a test, plan, program, working documents. This contributes to increasing the level of labor discipline, minimizing the risks of violating legislation and the effectiveness of making management decisions on personnel issues.

Ключові слова: удосконалення, облік, внутрішній контроль, нарахування, заробітна плата, інтеграція, кадровий облік.

Key words: improvement, accounting, internal control, accrual, payroll, integration, personnel accounting.

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

У сучасних умовах питання обліку та внутрішнього контролю нарахування заробітної плати набуває актуальності. Заробітна плата є не лише основним джерелом доходів

працівників, а й одним із найвагоміших елементів витрат підприємства, що безпосередньо впливає на фінансовий результат, податкові зобов'язання та соціальні гарантії персоналу. Помилки у нарахуванні зарплати, невчасне перерахування податків чи внесків (ЄСВ, ПДФО, військового збору) можуть призвести до фінансових санкцій, спотворення фінансової звітності та втрати довіри працівників.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика обліку та контролю заробітної плати займає важливе місце у працях вітчизняних і зарубіжних науковців. Значний внесок у розвиток теоретичних і методичних аспектів обліку та контролю оплати праці зробили такі науковці, як Бутинець Ф.Ф., Давидов Г.М., Кулаковська Л.П., Макаренко А.П., Меліхова Т.О., Піча Ю.В., Сахарцева І.І., Усач Б.Ф.. У своїх працях автори розглядають питання ведення обліку та проведення контролю нарахування заробітної плати. Аналіз наукових джерел засвідчує, що методологічні питання удосконалення обліку та аудиту нарахування заробітної плати в інтеграції з кадровим обліком підприємства висвітлені недостатньо та потребують додаткового дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є удосконалення обліку та внутрішнього контролю нарахування заробітної плати в інтеграції з кадровим обліком підприємства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Аналітична відомість "Нарахування заробітної плати за категоріями персоналу" (форма АВ-1) наведена у

таблиці 1. Метою складання аналітичної відомості є допомогти сформувати фонд оплати праці в розрізі категорій працівників. Вона використовується для аналізу динаміки, структури, відповідності штатному розпису.

Аналітична відомість "Нарахування заробітної плати відповідно до табелів обліку робочого часу та нарахувань" (форма АВ-2) наведена у таблиці 2. Метою складання аналітичної відомості є нарахування заробітної плати відповідно даними табеля (відпрацьований час) і сумами, нарахованими у відомостях.

Аналітична відомість "Розрахунок утримань із заробітної плати та нарахувань ЄСВ" (форма АВ-3) наведена у таблиці 3. Метою складання аналітичної відомості є правильність розрахунків та перерахування податків і зборів.

Аналітична відомість "Розрахунок середньої заробітної плати для оплати відпусток і лікарняних" (форма АВ-4) наведена у таблиці 4.

Метою складання аналітичної відомості є правильності розрахунку середнього заробітку згідно з Постановою КМУ № 100.

Аналітична відомість "Порівняння нарахувань і виплат за місяцями" (форма АВ-5) наведена у таблиці 5.

Метою складання аналітичної відомості є виявлення несвоєчасних або неповних виплат.

Таблиця 1. Аналітична відомість "Нарахування заробітної плати за категоріями персоналу" (форма АВ-1)

№	Підрозділ	Категорія працівників	Кількість працівників	Нарахована зарплата, грн	Фонд оплати праці, грн	Рівень мінімального фонду оплати праці для ЄСВ	Рівень максимального фонду оплати праці для ЄСВ
	Адміністрація						
	Виробництво						

Джерело: удосконалено авторами.

Таблиця 2. Аналітична відомість "Нарахування заробітної плати відповідно до табелів обліку робочого часу та нарахувань" (форма АВ-2)

№	ПІБ працівника	Табельний №	Відпрацьовано днів	Нараховано, грн	Годинна ставка	Розрахункова сума	Рівень мінімальної заробітної плати

Джерело: удосконалено авторами.

Таблиця 3. Аналітична відомість "Розрахунок утримань із заробітної плати та нарахувань ЄСВ" (форма АВ-3)

№	ПІБ працівника	Нараховано, грн	ПДФО 18%	Військовий збір 5%	ЄСВ 22% (нарах.)	Утримано та нараховано всього, грн	До виплати

Джерело: удосконалено авторами.

Таблиця 4. Аналітична відомість "Розрахунок середньої заробітної плати для оплати відпусток і лікарняних" (форма АВ-4)

№	ПІБ працівника	Період розрахунку (міс.)	Загальна сума доходу	Кількість календарних днів	Середньоденна зарплата	Днів відпустки	Сума до нарахування

Джерело: удосконалено авторами.

Таблиця 5. Аналітична відомість "Порівняння нарахувань і виплат за місяцями" (форма АВ-5)

Місяць	Фонд нарахованої зарплати	ЄСВ	Утримання (всього)	До виплати	Фактично виплачено	Заборгованість (+) / Переплата (-)

Джерело: удосконалено авторами.

Таблиця 6. Тест внутрішнього контролю нарахування заробітної плати

№	Питання тесту	Варіанти відповідей	Так / Ні	Коментар контролера
1	Чи затверджено штатний розпис керівником підприємства та чи відповідають посадові оклади цьому розпису?			
2	Чи укладені письмові трудові договори (контракти) з усіма працівниками відповідно до КЗпП України?			
3	Чи ведеться належний облік робочого часу (табелі форми №ПІ-5) та чи підтверджується фактична присутність працівників?			
4	Чи перевіряються табелі та розрахунково-платіжні відомості незалежною особою перед виплатою?			
5	Чи розмежовано обов'язки між працівниками, які ведуть облік кадрів, нарахування та виплату заробітної плати?			
6	Чи здійснюється щомісячна звірка між обліковими даними (рахунки 66, 65, 64) та звітністю з ЄСВ, ПДФО, військового збору?			
7	Чи правильно застосовуються чинні ставки ПДФО (18%), військового збору (5%) та ЄСВ (22%)?			
8	Чи перевіряються правильність нарахування лікарняних і відпускних відповідно до Постанови КМУ №100?			
9	Чи є документальне підтвердження усіх премій, надбавок, доплат (накази, протоколи, положення про преміювання)?			
10	Чи своєчасно (не пізніше 7 днів після закінчення періоду) здійснюється виплата заробітної плати двічі на місяць згідно з КЗпП?			
11	Чи дотримується мінімальний розмір заробітної плати, встановлений законодавством на звітну дату?			
12	Чи контролюється своєчасність подання єдиної звітності з ЄСВ, ПДФО та військового збору до податкової служби?			
13	Чи проводиться щоквартальний аналіз фонду оплати праці та його структури у розрізі підрозділів?			
14	Чи є обмежений доступ до облікової програми для осіб, не уповноважених на нарахування зарплати?			
15	Чи здійснюється внутрішній аудит або самоперевірка правильності нарахувань не рідше одного разу на рік?			

Джерело: удосконалено авторами.

Мета внутрішнього контролю нарахування заробітної плати працівникам полягає у перевірках достовірності, законності та своєчасності нарахування заробітної плати працівникам, а також правильності відображення у бухгалтерському обліку, фінансовій та податковій звітності.

Завданнями внутрішнього контролю нарахування заробітної плати працівникам полягає в:

1. Перевірці відповідності нарахованої заробітної плати трудовим договорам, штатному розпису та нормативно-правовим актам України (КЗпП, Закон України "Про оплату праці", Закон України "Про збір та облік ЄСВ", Податковий кодекс України);

2. Забезпечення правильного розрахунку основної ставки, податків та зборів (ПДФО, військовий збір, ЄСВ);

3. Контроль своєчасності відображення нарахувань і утримань у бухгалтерському обліку (рахунки 661, 651, 641, 642);

4. Запобігання помилкам, зловживанням або шахрайству у нарахуванні та виплаті заробітної плати;

5. Підготовку достовірних даних для податкової та фінансової звітності, а також для внутрішнього аудиту.

Тест внутрішнього контролю нарахування заробітної плати наведено у таблиці 6. Метою тесту внутрішнього

контролю нарахування заробітної плати є оцінити ефективність системи за процесом нарахування, утримання і виплати заробітної плати, достовірність даних обліку та відповідність чинному законодавству.

План внутрішнього контролю нарахування заробітної плати наведено у таблиці 7. Складання плану внутрішнього контролю нарахування заробітної плати є важливим етапом планування перевірки. Це дозволяє підвищити ефективність системи контролю, мінімізувати виникнення порушень та забезпечити правильність кадрового обліку.

Програма внутрішнього контролю нарахування заробітної плати наведена у таблиці 8. Метою програми внутрішнього контролю нарахування заробітної плати деталізувати завдання контролю, визначити конкретні контрольні процедури, аудиторські докази, методи перевірки та форми документального відображення результатів.

РД-1. "Відомість перевірки документального оформлення трудових відносин" наведено у таблиці 9. Метою складання робочого документу є перевірка правомірності нарахування заробітної плати працівникам.

Докази контролю є накази, трудові договори, табелі, особові картки, штатний розпис. У процесі контролю перевіряється відповідність окладу штатному роз-

Таблиця 7. План внутрішнього контролю нарахування заробітної плати

№	Етап контролю	Зміст робіт	Метод контролю	Термін виконання	Виконавець
1	Підготовчий етап	Визначення об'єкта, періоду та нормативної бази перевірки; складання програми контролю	Ознайомлення, планування		
2	Основний етап	Аналіз наказів про прийняття, звільнення, переведення, штатного розпису, табелів обліку часу	Документальна перевірка		
3		Перевірка окладів, премій, відпускних, лікарняних	Перерахунок, вибірковий контроль		
4		Перевірка правильності розрахунку ПДФО, військового збору, аліментів	Перерахунок, аналітичний метод		
5		Контроль застосування ставки 22% та бази нарахування	Арифметичний, нормативний контроль		
6		Аналіз кореспонденції рахунків, звірка з Головною книгою	Документальний, аналітичний		
7	Узагальнення результатів	Оформлення акту перевірки, подання керівництву	Аналітичний, підсумковий		

Джерело: удосконалено авторами.

пису, наявність наказів про прийняття, переведення, звільнення.

РД-2. Робоча таблиця перевірки правильності нарахування заробітної плати наведена у таблиці 10.

Метою складання робочого документу є перевірка арифметичної точності та відповідності нарахувань установленим окладам, преміям, доплатам, відпускним, лікарняним. У процесі контролю звіряється табель з

розрахунковою відомістю; проводиться арифметична перевірка; контроль правильності застосування коефіцієнтів надбавок і премій.

РД-3. Контрольна таблиця перевірки утримань із заробітної плати наведена у таблиці 11. Метою складання робочого документу є перевірити правильність визначення бази оподаткування та сум ПДФО, військового збору, аліментів, профвнесків тощо. У процесі контро-

Таблиця 8. Програма внутрішнього контролю нарахування заробітної плати

№ з/п	Завдання контролю	Контрольні процедури	Контрольні докази	Робочий документ	Метод перевірки
1	Перевірити правильність оформлення трудових відносин	Аналіз наказів про прийняття/звільнення, перевірка табелів	Копії наказів, табелі, штатний розпис	РД-1	Документальний
2	Перевірити арифметичну точність нарахувань	Перерахунок нарахованих сум за табелем	Розрахункові відомості, табелі	РД-2	Арифметичний
3	Перевірити правильність утримань ПДФО та військового збору	Повторний розрахунок податків	Відомість утримань, податкова звітність	РД-3	Розрахунковий
4	Перевірити правильність нарахування ЄСВ	Перерахунок ЄСВ, звірка з формою звітності	Звіт з ЄСВ, відомість нарахувань	РД-4	Арифметичний
5	Перевірити відображення зарплати у бухгалтерському обліку	Звірка проводок, перевірка реєстрів	Оборотно-сальдова відомість, Головна книга	РД-5	Документальний
6	Виявити відхилення та порушення	Порівняння фактичних даних із нормативними	Зведена таблиця помилок	РД-6	Порівняльний
7	Оцінити ефективність системи контролю	Заповнення тесту внутрішнього контролю	Заповнений тест	РД-7	Анкетування
8	Провести аналітичну оцінку витрат на оплату праці	Порівняння за періодами	Дані бухгалтерської звітності	РД-8	Аналітичний
9	Сформувати підсумковий акт перевірки	Узагальнення результатів	Акт, службова записка	РД-9, РД-10	Підсумковий

Джерело: удосконалено авторами.

Таблиця 9. РД-1. "Відомість перевірки документального оформлення трудових відносин"

№	ПІБ працівника	Наказ (№, дата)	Посада	Трудовий договір	Табель за місяць	Відхилення	Коментар контролера

Джерело: удосконалено авторами.

Таблиця 10. РД-2. Робоча таблиця перевірки правильності нарахування заробітної плати

№	ПІБ працівника	Оклад, грн	Відпрацьовано днів	Нараховано (грн)	Відпускні	Лікарняні	Премія	Разом нараховано	Коментар

Джерело: удосконалено авторами.

Таблиця 11. РД-3. Контрольна таблиця перевірки утримань із заробітної плати

№	ПІБ працівника	Нараховано, грн	ПСП	База оподаткування	ПДФО (18%)	Військовий збір (5%)	Інші утримання	До виплати	Коментар

Джерело: удосконалено авторами.

Таблиця 12. РД-4. Відомість контролю нарахування ЄСВ

№	Категорія працівника	Нараховано, грн	Максимальна база ЄСВ	Мінімальна база ЄСВ	Ставка, %	Сума ЄСВ	Перевірено	Коментар

Джерело: удосконалено авторами.

Таблиця 13. РД-5. Перевірка відображення заробітної плати в обліку

№	Операція	За даними підприємства			За даними контролю				Відхилення		
		Дебет	Кредит	Сума	Первинний документ	Дебет	Кредит	Сума	Дебет	Кредит	Сума

Джерело: удосконалено авторами.

лю перевіряється відповідність бази оподаткування нормам ПКУ, правильність застосування податкової соціальної пільги.

РД-4. Відомість контролю нарахування ЄСВ наведена у таблиці 12. Метою складання робочого документу є перевірка правильності нарахування єдиного соціального внеску (22%) на фонд оплати праці. У процесі контролю перевіряється перевищення бази максимальної величини (15 мінімальних зарплат) та звітності дані з формою звітності ЄСВ (єдина звітність).

РД-5. Перевірка відображення заробітної плати в обліку наведена у таблиці 13. Метою складання робочого документу є перевірка правильності кореспонденції рахунків і відображення операцій у Головній книзі та фінансовій звітності. Докази контролю є реєстри синтетичного обліку, бухгалтерські довідки, оборотно-сальдові відомості, форма № 2.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У дослідженні удосконалені аналітичні відомості, які забезпечують систематизацію бухгалтерської інформації щодо: структури фонду оплати праці, відповідності нарахувань на штатній чисельності, правильності визначення заробітної плати даним табелів, законності утримань ПДФО та військового збору і нарахувань ЄСВ на ФОП, а також своєчасності проведення розрахунків з працівниками. Це дозволить забезпечити правильність нарахування заробітної плати, достовірність фінансової звітності та своєчасність розрахунків із працівниками.

Удосконалена методика проведення внутрішнього контролю, яка включає тест, план, програма, робочі документи. Це сприяє підвищенню рівня трудової дисципліни, мінімізації ризиків порушення законодавства та ефективності прийняття управлінських рішень щодо кадрових питань.

Література:

1. Макаренко А. П., Меліхова Т. О., Мусійченко О. Г. Аудит: навч. посібник. Запоріжжя: ЗНУ, 2024. 260 с.
2. Макаренко А. П., Меліхова Т. О., Подмешальська Ю. В., Чакалова Н. С. Бухгалтерський облік: навч.-метод. посібник. Запоріжжя: ЗДІА, 2018. 602 с.
3. Макаренко А. П., Максименко І. Я., Меліхова Т. О., Зоря О. П. Державний фінансовий контроль: навч. посібник. Запоріжжя: ЗДІА, 2017. 280 с.
4. Макаренко А. П., Меліхова Т. О., Чакалова Н. С. Інформаційна база заповнення спрощеної звітності —

інструмент управління та фінансової безпеки. Часопис економічних реформ. 2014. № 1. с. 26—32.

5. Макаренко А. П., Меліхова Т. О., Мусійченко О. Г. Організація і методика аудиту: навч. посібник. Запоріжжя: ЗНУ, 2024. 280 с.

6. Макаренко А. П., Меліхова Т. О., Чакалова Н. С. Податкове планування та мінімізація податкових ризиків: навч. посібник. Запоріжжя: ЗДІА, 2017. 260 с.

7. Макаренко А. П., Меліхова Т. О., Чакалова Н. С. Теорія і методика документування в обліку та аудиті: навчальний посібник. Запоріжжя: ЗНУ, 2020. 400 с.

8. Макаренко А. П., Меліхова Т. О., Чакалова Н. С. Удосконалення облікових реєстрів з метою своєчасного управління підприємством та контролю за його фінансовою безпекою. Економічний вісник університету. 2014. Вип. 22 (1). с. 85—95.

9. Меліхова Т. О., Чакалова Н. С., Іващенко Є. Є. Удосконалення внутрішнього контролю розрахунків за виплатами працівникам для підвищення якості формування інформації в обліку. Економіка та держава. 2019. № 3. с. 95—101. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.3.95

10. Меліхова Т. О., Петренко А. Е. Удосконалення методики внутрішнього аудиту нарахування заробітної плати. Агросвіт. 2019. № 3. с. 38—47. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.3.38

11. Меліхова Т. О., Феофанова І. В., Магда Г. В. Удосконалення методики внутрішнього контролю утримань із заробітної плати та нарахувань на фонд оплати праці. Економіка та держава. 2019. № 1. с. 89—94. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.1.89

12. Меліхова Т. О., Чакалова Н. С., Середенко Т. С. Удосконалення методичних засад аудиту операцій з готівкою та на рахунках у банку для підвищення ефективності управління підприємством. Інвестиції: практика та досвід. 2019. № 5. с. 32—41. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.5.32

13. Меліхова Т. О., Корнєва Л. В. Удосконалення методичних підходів до внутрішнього контролю нарахування заробітної плати для підвищення економічної безпеки підприємства. Агросвіт. 2020. № 1. с. 17—23. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.1.17

14. Меліхова Т. О., Шишига М. П. Удосконалення обліку і аудиту адміністративних витрат підприємства. Економіка та держава. 2020. № 11. с. 28—34. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.11.28

15. Салига С. Я., Меліхова Т. О. Аудит податків суб'єктів господарювання: монографія. Запоріжжя: КПУ, 2011. 224 с.

16. Меліхова Т.О. Економічна безпека підприємства: формування, контроль, ефективність: монографія. Херсон: Видавничий дім "Гельветика", 2018. 632 с.

References:

1. Makarenko, A. P., Melikhova, T. O. and Musiychenko, O. G. (2024), Audyt [Audit], ZNU, Zaporizhzhya, Ukraine.
2. Makarenko, A. P., Melikhova, T. O., Podmeshalska, Yu. V. and Chakalova, N. S. (2018), Accounting [Bukh-halters'kyi oblik], ZNU, Zaporizhzhya, Ukraine.
3. Makarenko, A. P., Maksymenko, I. Ya., Melikhova, T. O. and Zorya, O. P. (2017), State financial control [Derzhavnyy finansovyy kontrol] ZDIA, Zaporizhzhya, Ukraine.
4. Makarenko, A. P., Melikhova, T. O. and Chakalova, N. S. (2014), Information base for filling out simplified reporting — a management and financial security tool. Journal of economic reforms, vol. 1, pp. 26—32.
5. Makarenko, A. P., Melikhova, T. O. and Musiychenko, O. G. (2024), Orhanizatsiya i metodyka audyt [Organization and method of audit], ZNU, Zaporizhzhya, Ukraine.
6. Makarenko, A. P., Melikhova, T. O. and Chakalova, N. S. (2017), Tax planning and minimization of tax risks [Podatkove planuvannya ta minimizatsiya podatkovykh ryzykiv], ZDIA, Zaporizhzhya, Ukraine.
7. Makarenko, A. P., Melikhova, T. O. and Chakalova, N. S. (2020), Theory and methodology of documentation in accounting and auditing [Theory and methodology of documentation in accounting and auditing], ZDIA, Zaporizhzhya, Ukraine.
8. Makarenko, A. P., Melikhova, T. O. and Chakalova, N. S. (2014), "Improvement of accounting registers for the purpose of timely management of the enterprise and control over its financial security", Economic Bulletin of the University, vol. 22 (1), pp. 85—95.
9. Melikhova, T. O., Chakalova, N. S. and Ivashchenko, E. E. (2019), "Improvement of internal control of payments to employees to improve the quality of information formation in accounting", Economy and the state, vol. 3, pp. 95—101. DOI: 10.32702/2306-6806-2019.3.95
10. Melikhova, T. O. and Petrenko, A. E. (2019), "Improvement of the methodology of internal audit of payroll", Agroworld, vol. 3, pp. 38—47. DOI: 10.32702/2306-6792.2019.3.38
11. Melikhova, T. O., Feofanova, I. V. and Magda, G. V. (2019), "Improvement of the methodology of internal control of deductions from wages and accruals to the wage fund", Economy and the state, vol. 1, pp. 89—94. DOI: 10.32702/2306-6806.2019.1.89
12. Melikhova, T. O., Chakalova, N. S. and Seredenko, T. S. (2019), "Improvement of methodological principles of audit of transactions with cash and bank accounts to improve the efficiency of enterprise management", Investments: practice and experience, vol. 5, pp. 32—41. DOI: 10.32702/2306-6814.2019.5.32
13. Melikhova, T. O. and Korneva, L. V. (2020), "Improvement of methodical approaches to internal control of payroll to increase the economic security of the enter-

prise", Agroworld, vol. 1, pp. 17—23. DOI: 10.32702/2306-6792.2020.1.17

14. Melikhova, T. O. and Shishiga, M. P. (2020), "Improvement of accounting and audit of administrative expenses of the enterprise", Economy and the state, vol. 11, pp. 28—34. DOI: 10.32702/2306-6806.2020.11.28

15. Saliga, S. Ya. and Melikhova, T. O. (2011), Tax audit of business entities [Tax audit of business entities], KPU, Zaporizhzhya, Ukraine.

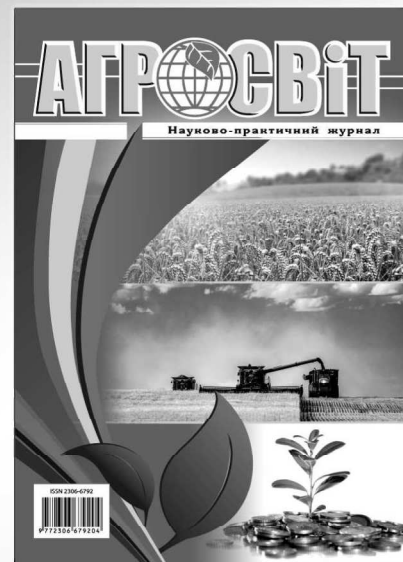
16. Melikhova, T. O. (2018), Ekonomichna bezpeka pidpryyemstva: formyrovanyie, kontrol', efektyvnist' [Economic security of the enterprise: formation, control, efficiency], Kherson, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 30.11.2025 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

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. В. Безпалько,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки праці та менеджменту,
Навчально-науковий інститут економіки і управління,
Національний університет харчових технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7998-0002>
Д. В. Семенова,
здобувачка другого (магістерського) рівня вищої освіти,
Навчально-науковий інститут економіки і управління,
Національний університет харчових технологій
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-5992-6328>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.24.88

АВТОМАТИЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ ПІДБОРУ ПЕРСОНАЛУ ЗА ДОПОМОГОЮ ЦИФРОВИХ ПЛАТФОРМ

N. Skopenko,
Doctor of Economic Sciences, Professor, National University of Food Technologies
O. Bezpalko,
PhD in Economics, Associate Professor, National University of Food Technologies
D. Semenova,
Student for the second (master's) level of higher education, National University of Food Technologies

AUTOMATION OF THE PERSONNEL RECRUITMENT PROCESS USING DIGITAL PLATFORMS

У статті розглянуто теоретичні та прикладні аспекти автоматизації процесів рекрутингу на основі digital HR-технологій. Здійснено огляд сучасних наукових підходів до цифрової трансформації HR-менеджменту, зокрема в частині використання систем управління талантами, хмарних HRIS, інструментів HR-аналітики, чат-ботів, мобільних додатків і алгоритмів машинного навчання для пошуку й відбору персоналу. Узагальнено результати міжнародних та українських досліджень, які доводять вплив цифрових HR-рішень на продуктивність, скорочення тривалості рекрутингу, підвищення точності відбору та якості управлінських рішень. Особливу увагу приділено аналізу алгоритмів автоматизованого підбору персоналу (ATS-системи, AI-фреймворки рекрутингу, великі мовні моделі, відеоінтерв'ю з елементами аналізу поведінки кандидатів), а також ризикам, пов'язаним із упередженістю даних, етичними аспектами та впливом на мотивацію персоналу. На прикладі підприємства молочної галузі "Яготинське для дітей" запропоновано поетапну модель впровадження автоматизованого рекрутингу, яка поєднує використання ATS, HR-аналітики та інтегрованих мобільних додатків. Сформульовано рекомендації щодо мінімізації ризиків та забезпечення прозорості алгоритмічних рішень.

The article explores the theoretical foundations and practical aspects of recruitment process automation through the implementation of advanced digital HR technologies. It provides a comprehensive analysis of the current trends in the digital transformation of human resource management, emphasizing the integration of talent management systems, cloud-based HR information systems (HRIS), HR analytics tools, chatbots, mobile applications, and machine learning algorithms designed to optimize the processes of searching, selecting, and

onboarding employees. Drawing on both Ukrainian and international research, the study highlights how digital HR solutions contribute to increasing organizational productivity, reducing time-to-hire, improving the accuracy of personnel selection, and enhancing the overall quality of managerial decision-making.

Particular attention is devoted to the technological infrastructure and algorithms of automated recruitment, including applicant tracking systems (ATS), AI-driven recruitment frameworks, large language models (LLMs), and video-interviewing platforms supported by behavioral analytics. These technologies enable organizations to streamline HR workflows, ensure more precise candidate-to-job matching, and significantly improve candidate experience. Among the identified benefits of automation are the shortening of recruitment cycles, optimization of communication with applicants, and the possibility for HR specialists to focus their efforts on strategic human capital development rather than administrative or repetitive operations. At the same time, the article discusses potential challenges and risks, such as algorithmic bias, insufficient transparency of AI-based decisions, and possible negative effects on employees' trust, motivation, and perception of fairness.

Using the case of the Ukrainian dairy enterprise "Yahotynske dlia ditei", the paper proposes a step-by-step model for implementing automated recruitment within the national business environment. This model includes the deployment of an ATS platform, the creation of interactive HR analytics dashboards, and the integration of mobile HR applications for real-time communication and candidate tracking. The research outlines practical recommendations for ensuring ethical use of artificial intelligence in recruitment, maintaining algorithmic transparency, and fostering a balance between automation and human judgment. The proposed approach aims to increase the efficiency and strategic value of digital recruitment tools, promoting sustainable human resource management and supporting the competitiveness of Ukrainian enterprises in the era of digital transformation.

Ключові слова: digital HR-технології, автоматизація рекрутингу, HR-аналітика, ATS-системи, машинне навчання, Відеоінтерв'ю, мобільні HR-додатки.

Key words: digital HR technologies, recruitment automation, HR analytics, applicant tracking system (ATS), artificial intelligence, machine learning, large language models, candidate experience.

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

У сучасних умовах динамічного розвитку ринку праці, високого рівня конкуренції за талановитих фахівців і стрімкої цифровізації бізнес-процесів ефективність підбору персоналу стає одним із ключових факторів конкурентоспроможності підприємства. Автоматизація процесу підбору кадрів — це не лише питання скорочення витрат чи прискорення рекрутингових циклів, але й стратегічна складова управління людськими ресурсами, що дозволяє підвищити якість найму, зробити більш прозорими процедури та адаптуватися до нових цифрових викликів. У цьому контексті цифрові платформи для підбору персоналу виступають як важливий інструмент трансформації HR-функцій, поєднуючи автоматизацію, аналітику, штучний інтелект, управління взаємовідносинами з кандидатами (candidate relationship management) та підвищення задоволеності як рекрутерів, так і кандидатів.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання діджиталізації HR-технологій та її впливу на результативність бізнесу є одним із ключових напрямів сучасних наукових і прикладних досліджень. У вітчизняних дослідженнях цифрова трансформація HR-менеджменту розглядається як один із ключових чинників підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Орел Ю. та Смаглюк А. акцентують увагу на викликах

цифровізації для HR-менеджменту українських компаній, зокрема на необхідності переходу до data-driven підходів в управлінні персоналом та використання гнучких цифрових рішень у всіх HR-процесах [1]. Командоровська В., Кривицька Н., Назаренко О. обґрунтовують підходи до управління діджиталізацією HR-процесів, пропонуючи інтегровану схему, що охоплює планування, моніторинг, оцінювання та оптимізацію цифрових рішень [2].

Подальший розвиток теоретико-методологічних засад цифровізації HR пов'язаний з аналізом трансформацій, зумовлених діджиталізацією економіки та євроінтеграційними процесами. Понедільчук та співавт. підкреслюють, що цифровізація HR-менеджменту є не лише технологічним, а й інституційним викликом для українських підприємств, адже потребує зміни організаційної культури та управлінських практик [3]. Бялошицький М. акцентує увагу на необхідності цілісної HR-стратегії цифровізації, що поєднує автоматизацію рутинних операцій із розвитком компетенцій персоналу та вдосконаленням бізнес-процесів [4].

У фокусі окремої групи робіт — взаємозв'язок між цифровими HR-інструментами, сталим розвитком та кадровим потенціалом підприємства. Лутай Л. А. та Подзігун С. М. розглядають HR-менеджмент як систему управління кадровим потенціалом в умовах сталого розвитку та наголошують, що цифрові технології мають підтримувати не лише ефективність, а й соціальну відповідальність бізнесу [5]. Ведерніков М., Чернушкіна О., Кропивницький Б. аналізують можливості застосування digital-інструментів HR-інжинірингу для планування

потреби в персоналі, моделювання HR-процесів та підвищення результативності управлінських рішень [6]. Славова О. підкреслює еволюцію технологій управління персоналом у цифровій економіці та робить висновок, що сучасні HR-системи мають виконувати не лише облікову, а й стратегічну функцію, забезпечуючи мультіканальну взаємодію з працівниками [7].

Міжнародні дослідження зосереджені на впливі цифрової трансформації HR на інноваційні можливості організацій, структуру компетенцій та організаційну культуру. Bansal та співавт. показують, що digital-перетворення HR (HRDT) корелює з розвитком інноваційних спроможностей компаній та вимагає формування нових цифрових компетенцій у співробітників [8]. Garcia-Fernandez та співавт. за допомогою бібліометричного аналізу виділяють провідні напрями досліджень у сфері digital HR — HR-аналітика, e-HR, talent-менеджмент, використання штучного інтелекту та алгоритмів машинного навчання у рекрутингу [9]. Баукал розглядає цифровізацію HR як еволюцію від адміністративного e-HR до стратегічного цифрового партнера бізнесу [10], тоді як Kalvakolanu та Prasad узагальнюють практики HR-digitalization у міжнародних компаніях, наголошуючи на важливості інтеграції HR-систем із бізнес-аналітикою та єдиними інформаційними платформами [11].

Узагальнення результатів цих досліджень дозволяє зробити висновок, що цифровізація HR-процесів, зокрема рекрутингу, є необхідною умовою підвищення ефективності управління персоналом. Водночас вона потребує системного підходу до проєктування бізнес-процесів, вибору технологій, розвитку цифрових компетенцій і врахування соціальних та етичних аспектів використання алгоритмічних рішень [1—8; 10; 11]. Саме в цьому контексті набувають актуальності питання автоматизації рекрутингу на основі digital HR-технологій, оцінювання їхніх переваг і ризиків та адаптації таких рішень до умов українських підприємств реального сектору економіки.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті — обґрунтувати методичні підходи до автоматизації процесів рекрутингу на основі digital HR-технологій, систематизувати їх переваги й ризики та розробити рекомендації щодо поетапного впровадження таких рішень на українських підприємствах, зокрема у молочній галузі.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: узагальнити теоретико-методологічні підходи до цифровізації HR-менеджменту та ролі digital HR-технологій у трансформації процесів рекрутингу; проаналізувати алгоритми та технології автоматизованого підбору персоналу (ATS-системи, AI-фреймворки рекрутингу, великі мовні моделі, мобільні додатки та відеоінтерв'ю); визначити переваги та ризики використання digital HR-технологій у рекрутингу, у т.ч. вплив на мотивацію, залученість та довіру працівників до HR-процесів; запропонувати практичні рекомендації щодо впровадження автоматизації рекрутингу на базі підприємства "Яготинське для дітей" з урахуванням галузевих особливостей та ресурсних обмежень.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Значення цифрових платформ для HR-процесів полягає у тому, що вони дозволяють компаніям ефективніше управляти великими масивами кандидатів, використовувати аналітичні дані для прогнозування потреб у персоналі, автоматизувати рутинні завдання і таким чином звільнити ресурси HR-підрозділів для стратегічної роботи. У підсумку організації отримують не лише швидший і менш затратний процес найму, але й можливість підвищити якість найму та покращити взаємодію з кандидатами, що відіграє важливу роль у формуванні позитивного іміджу роботодавця.

Автоматизація в HR-сфері охоплює використання технологій (таких як програмне забезпечення, алгоритми машинного навчання, штучний інтелект, хмарні служби) для виконання рутинних, повторюваних або трудомістких завдань, які раніше виконувались вручну. Наприклад, це може бути автоматичне сортування резюме, попередній скринінг кандидатів, планування інтерв'ю, надсилання сповіщень, аналітика даних про кандидатів, інтеграція із зовнішніми порталами тощо. Дослідження D. Magdalenic та L. Luic [16] показують, що впровадження цифрових інструментів рекрутингу дозволяє скоротити час заповнення вакансій та підвищити точність відбору.

Цифрові платформи у підборі персоналу — це програмні рішення чи комплекси рішень (наприклад, ATS — Applicant Tracking System, CRM — Candidate Relationship Management, платформи з AI-підтримкою, чатботи тощо), що інтегрують процеси публікації вакансій, отримання заявок, попереднього відбору кандидатів, взаємодії з ними та аналітики рекрутингу. Наприклад, дослідження D. Magdalenic та L. Luic [16] зазначає, що цифрові інструменти підбору кадрового резерву дозволяють "... прискорити процес відбору кандидатів, зміцнити відповідність культури організації та підвищити точність відбору" [16, с. 1].

Таким чином, автоматизація та цифрові платформи стають органічною частиною сучасної HR-функції, особливо в умовах великих обсягів заявок, високих очікувань від кандидатів, конкурентного ринку праці та потреби у швидкому наймі.

Існує кілька класифікацій цифрових платформ рекрутингу, залежно від функціональності, охоплення процесу, технологічного рівня:

— ATS (Applicant Tracking System) — платформи, що дозволяють управляти великим потоком заявок, резюме, обробляти їх, картографувати їх на вакансії, вести комунікацію з кандидатами. У професійних оглядах зазначається [12; 19; 20], що сучасні ATS мають можливості автоматичного скринінгу, аналітики, інтеграції з зовнішніми джерелами;

— CRM — системи, що орієнтовані на побудову взаємин з кандидатами, створення пулу талантів, підготовку резерву, автоматичне підтримання контакту з потенційними кандидатами [9; 10; 11];

— AI-/ML-платформи для рекрутингу — рішення, що застосовують машинне навчання, штучний інтелект, наприклад, для парсингу резюме, аналізу поведінки кандидатів, прогнозування тощо. Наприклад, одне з досліджень, присвячених fine-tuned LLMs для рекрутингу, продемонструвало високу точність відбору кандидатів, що перевищує 90 % F1-метрики [15];

— чатботи та відеоінтерв'ю: платформи, які автоматизують первинні інтерв'ю чи питання-відповіді, можуть проводити оцінку кандидатів в асинхронному режимі. Наприклад, платформа типу HireVue [16; 19];

— платформи для аналітики та звітності рекрутингу — що дозволяють збирати дані про ефективність процесів, аналізувати "time-to-hire", "cost-per-hire", рейтинг вакансій, джерела кандидатів тощо [8; 9; 12; 19];

— мобільні/мультимедійні рішення — наприклад, мобільні додатки для рекрутингу, що дозволяють кандидатам подавати заявки через смартфони, а роботодавцям — здійснювати первинний відбір. Дослідження Д. Кобця [17] показує, що інтегровані мобільні HR-додатки сприяють автоматизації комунікації з кандидатами та підвищенню ефективності рекрутингу.

Приклад класифікації цифрових платформ за функціональністю представлено у табл. 1.

Ця класифікація допомагає розуміти, що цифрові платформи охоплюють не один інструмент, а цілу екосистему технологій та процесів.

У професійних оглядах HR-tech-ринку [19; 20] зазначено, що кращі рішення 2025 року (зокрема MokaHR, Greenhouse, Lever) демонструють значну автоматизацію скринінгу, відбору та зворотного зв'язку.

Використання цифрових платформ у підборі персоналу тягне за собою застосування алгоритмів машинного навчання, штучного інтелекту, натуральної обробки мови (NLP), хмарних сервісів, аналітичних панелей. Наприклад, алгоритми автоматичного скринінгу резюме можуть аналізувати ключові слова, синоніми, відповідність вакансії, а також поведінкові патерни кандидатів. Один із сучасних підходів — використання fine-tuned великих мовних моделей (LLM) для рекрутингових завдань: "...the fine-tuned Phi-4 model achieved the highest F1 score of 90,62 %..." у системі рекрутингу [15].

При цьому слід звернути увагу на алгоритмічні аспекти: з одного боку, автоматизація дозволяє прискорити обробку великої кількості заявок; з іншого — вона порушує питання довіри, прозорості, упередженості. Так, у дослідженні "Fairness and Bias in Algorithmic Hiring: a Multidisciplinary Survey" розглянуто проблему упередженості алгоритмічного найму та зазначено, що питання справедливості систем залишається відкритим [18].

Технологічно автоматизований підбір може включати такі етапи [13; 14; 16; 20]:

- 1) автоматичне сортування резюме — за ключовими словами/компетенціями;
- 2) попереднє опитування (наприклад, чатбот) — для збору структурованих даних від кандидата;
- 3) оцінка відео/аудіо відповідей — з використанням NLP/аналітики (як у HireVue);
- 4) матчинг кандидат-вакансія — з використанням моделей машинного навчання, що навчені на історичних даних організацій;
- 5) планування інтерв'ю — автоматичне узгодження часу, нагадування;
- 6) аналітика та дашборди — оцінка ефективності рекрутингу, джерел кандидатів, time-to-hire, cost-per-hire;

Таблиця 1. Приклад класифікації платформ за функціональністю

Тип платформи	Основні функції	Приклади технологій/особливостей
ATS	Управління заявками, автоматичне сортування, комунікація	інтеграція з job-сайтами, фільтри резюме
CRM/талант-пул	Підтримка бази кандидатів, «резерв» талантів, nurture	автоматичні листи, попередній зв'язок
AI/ML-рішення	Парсинг, мат. навчання, прогнозування, matching	модель-парсер, скринінг за компетенціями
Чатботи / відеоінтерв'ю	Автоінтерв'ю, асинхронне відео, взаємодія з кандидатом	відеоінтерв'ю, автоматичний аналіз відповіді
Аналітика та звітність	Збір даних, дашборди, KPI рекрутингу	time-to-hire, source effectiveness
Мобільні / мультимедійні	Подача заявки через смартфон, гнучкий доступ	мобільний додаток, чат-інтерфейс

Джерело: узагальнено авторами за [8; 9; 12; 16; 17].

7) інтеграція з HRMS (Human Resources Management System) чи іншими корпоративними системами.

Загалом автоматизація створює скрипти процесів (workflow) та "робочі процеси" (workflow automation) у HR-області, що знижує долю ручної праці і підвищує ефективність.

У контексті цифрової трансформації HR-процесів автоматизація підбору персоналу розглядається як один із найбільш ефективних напрямів підвищення результативності рекрутингової діяльності підприємств. Вона забезпечує оптимізацію ресурсів, прискорює процес ухвалення рішень та підвищує якість взаємодії з кандидатами.

До переваг впровадження автоматизованих цифрових платформ підбору персоналу належать [12; 16; 19 — 21]:

— скорочення часу від відкриття вакансії до найму (time-to-hire) та зниження вартості найму (cost-per-hire); так, деякі системи заявляють зменшення time-to-hire до 63 % за рахунок автоматизації;

— підвищення пропускної здатності рекрутингу: можливість обробляти великі масиви заявок й резюме, що особливо важливо при високих обсягах найму;

— покращення якості найму через більш точне матчування кандидатів та використання аналітики даних;

— підвищення задоволеності кандидатів та іміджу роботодавця за рахунок швидшої, прозорішої комунікації (наприклад, чатбот відповідає кандидату оперативно);

— звільнення HR-ресурсів від рутинної роботи і фокусування на стратегічних завданнях (наприклад, розвиток бренду роботодавця, стратегія талантів);

— кращий аналіз рекрутингових процесів і можливість прийняття рішень на основі даних. Наприклад, у опитуванні професіоналів 72 % зазначили, що HR-технології сприяли підвищенню продуктивності.

Незважаючи на численні переваги, автоматизація процесів підбору персоналу не позбавлена певних ризиків та обмежень, що також потребують уваги при впровадженні цифрових платформ. Серед основних викликів та небезпечних ситуацій варто зазначити:

— ймовірність алгоритмічної упередженості: автоматичні системи можуть відтворювати або навіть посилювати існуючі упередження, якщо дані навчання невдалі або непрозорі;

— зниження людського контакту: надмірна автоматизація може призвести до того, що кандидат відчує себе "оброблюваним" системою, а не людиною, що погіршує досвід взаємодії;

— ризик втрати структури корпоративної культури: автоматизація може не враховувати "м'які" фактори, такі як культура, цінності, особистісні характеристики, що важко формалізувати;

— складність інтеграції з існуючими системами, необхідність адаптації процесів і навчання персоналу (HR-менеджерів) роботі з новими системами;

— питання безпеки даних та конфіденційності: обробка великої кількості резюме, персональних даних — створює ризик витоку чи неправомірного використання;

— можливий опір змінам серед співробітників HR чи підходів до найму: цифрова трансформація потребує культурних змін. Наприклад, згідно з дослідженням Deloitte Global Human Capital Trends [21], 51 % HR-команд у сфері автоматизації відзначають труднощі у підтримці культури й адаптації.

Отже, впровадження автоматизованих систем рекрутингу є стратегічно вигідним, але водночас потребує ретельного управління, оцінки ризиків і підготовки бізнес-організації до змін.

Для ілюстрації можливостей автоматизації підбору персоналу доцільно розглянути конкретні приклади цифрових платформ, що широко застосовуються в HR-практиках.

У світовому масштабі можна навести приклад платформи HireVue, яка дозволяє автоматизувати відеоінтерв'ю, аналізувати відповіді кандидатів і координувати процес найму дистанційно [16; 19].

Інший приклад — платформи MoкаHR, яка за даними рейтингу 2025 року скоротила час відбору і збільшила точність скринінгу до 87 % порівняно з ручним відбором [20].

В українському контексті варто звернути увагу на дослідження, яке аналізує використання мобільних HR-додатків для автоматизації рекрутингу, адаптації, навчання персоналу. Автор зазначає, що такі рішення суттєво підвищують ефективність HR-функцій [17].

Розгляд функцій цифрових платформ підготовлює основу для оцінки ефективності їхнього застосування у підборі персоналу. Оцінка ефективності автоматизації HR-процесів здійснюється за допомогою ключових показників продуктивності, що дозволяють вимірювати вплив цифрових платформ на результати рекрутингу та загальну ефективність управління персоналом. Визначення ефективності автоматизації HR-процесів є важливим, оскільки дозволяє підприємству оцінити реальний вплив цифрових платформ на продуктивність персоналу, швидкість і якість підбору кандидатів, оптимізацію ресурсів та прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Крім того, це допомагає виявити слабкі місця у процесах, мінімізувати ризики впровадження технологій і забезпечити максимальну віддачу від інвестицій у цифрові HR-рішення.

Ефективність автоматизації підбору часто вимірюється такими показниками: time-to-hire (час до найму), cost-per-hire (вартість найму), retention rate (рівень утримання нових працівників), якість найму (quality of

hire), досвід кандидата (candidate experience). Наприклад, одне дослідження зазначає, що організації, які впровадили цифрові інструменти рекрутингу, зафіксували скорочення часу найму й підвищення рівня утримання кандидатів [12; 19].

З точки зору впливу на продуктивність персоналу і мотивацію, автоматизований підбір дає можливість краще підбирати кандидатів, які відповідають вакансії за компетенціями, культурою організації та потенціалом. Це означає, що новоприйняті працівники швидше інтегруються, є менш ризикованими, їхня продуктивність може бути вищою. Підвищення продуктивності підтверджується опитуванням, де більшість HR-фахівців зазначили позитивний вплив цифрових HR-інструментів на продуктивність.

Що стосується мотивації, прозорість процесу найму та оперативне надання зворотного зв'язку кандидатам сприяють формуванню позитивного іміджу роботодавця та підвищенню зацікавленості нових працівників. Крім того, автоматизація рутинних HR-процесів дозволяє команді зосередитися на адаптації та підтримці персоналу, що покращує загальний досвід працівників і, як наслідок, їхню мотивацію.

Разом із тим, слід зазначити, що вплив на продуктивність і мотивацію залежить від багатьох факторів: правильного налаштування процесу, взаємодії автоматичної та людської складових, корпоративної культури, рівня готовності організації. Якщо автоматизація введена механічно, без адаптації, це може призвести до негативного ефекту (наприклад, кандидати відчують себе "автоматично оброблюваними", HR-команда — втрату контролю, новоприйнятий працівник — що він обраний "системою", а не людиною).

Таким чином, автоматизація процесів підбору персоналу здатна суттєво підвищити продуктивність і мотивацію працівників, проте її ефективність визначається комплексним підходом, врахуванням людського чинника та інтеграцією цифрових технологій у загальну стратегію управління HR.

Отже, автоматизація процесу підбору персоналу за допомогою цифрових платформ виступає потужним інструментом трансформації HR-функцій і може приносити значні переваги підприємству: скорочення часу і витрат на найм, підвищення якості кандидатів, кращий кандидатський досвід, підвищення продуктивності та мотивації. Проте її впровадження не є безризиковим — необхідно враховувати питання алгоритмічної упередженості, мінімізації втрати людського контакту, інтеграції з існуючими системами, захисту даних та підготовки персоналу.

З авторської точки зору, для підприємств можна сформулювати такі рекомендації щодо використання цифрових платформ у процесі підбору персоналу:

— перед впровадженням провести деталізований аналіз потреб і процесів рекрутингу, визначити, які задачі мають бути автоматизовані першими;

— обрати платформу, що відповідає масштабам компанії, має інтеграцію із зовнішніми джерелами кандидатів, має аналітичні можливості і підтримку;

— забезпечити адаптацію HR-команди до нових технологій, проводити навчання, роз'яснення, забезпечити зміну процесів, а не просто "наклеювання" технології на старі процеси;

— враховувати питання справедливості та прозорості алгоритмів: застосовувати пояснювані моделі, моніторити результати, коригувати алгоритми;

— не замінювати людський контакт повністю — автоматизація має доповнювати, а не замінювати HR-фахівця, залишати можливість якісної взаємодії з кандидатом;

— вимірювати результати — встановити KPI (time-to-hire, cost-per-hire, retention rate, candidate satisfaction) до і після впровадження, аналізувати аналітику, коригувати стратегію;

— забезпечити захист персональних даних кандидатів та відповідність платформ регуляторним вимогам (наприклад, GDPR, локальне законодавство України щодо персональних даних);

— поступово масштабувати — починати з одного чи кількох процесів (наприклад, скринінг резюме, чат-бот), оцінювати ефект, і лише потім вводити комплексну автоматизацію.

Таким чином, автоматизація підбору персоналу за допомогою цифрових платформ є не просто технологічним трендом, а ключовим елементом сучасної HR-стратегії, що дозволяє адаптуватися до вимог цифрової економіки, змін у поведінці працівників і кандидатів, а також підвищити гнучкість і конкурентоспроможність організації.

ВИСНОВКИ

Цифрові платформи в HR дозволяють автоматизувати рутинні процеси підбору персоналу, обробляти великі обсяги кандидатів та підвищувати точність відбору, що скорочує час і витрати на найм. Використання аналітики, машинного навчання та штучного інтелекту сприяє підвищенню продуктивності та мотивації працівників завдяки кращому підбору кандидатів і прозорості процесу. Водночас автоматизація пов'язана з ризиками, зокрема алгоритмічною упередженістю, зниженням людського контакту та питаннями безпеки даних, що потребує комплексного підходу до впровадження, навчання персоналу та оцінки результатів. Тобто успішність процесу автоматизації підбору персоналу залежить від комплексного підходу, врахування технологічних, людських і організаційних аспектів.

Подальші дослідження можуть зосереджуватися на довгострокових ефектах цифровізації HR, впливі на корпоративну культуру та етичних аспектах застосування технологій.

Література:

- Орел Ю. Л., Смаглюк А. А. HR-менеджмент в українському бізнесі: виклики цифровізації. Академічні візії. 2023. № 19. DOI: 10.5281/zenodo.7954499.
- Командровська В., Кривицька Н., Назаренко О. Управління діджиталізацією HR-процесів в бізнесі. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 69. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-69-102.
- Понедільчук Т. В., Кузнєцова Т. В., Банар О. В., Кузнєцов Є. С. Перспективи розвитку HR-менеджменту, бізнесу та логістики в епоху діджиталізації й євроінтеграції. Ефективна економіка. 2024. № 2. С. 113—120. DOI: 10.32702/2307-2105.2024.2.20.
- Бялошицький М. О. Цифровізація HR-процесів на підприємстві. Наукові праці МАУП. Економічні науки.

2024. № 3 (75). С. 7—12. DOI: 10.35830/2664-2020-3-75-2024-7-12.

5. Лутай Л. А., Подзігун С. М. HR-менеджмент підприємства: кадровий потенціал в умовах сталого розвитку. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2024. № 11. DOI: 10.5281/zenodo.14210878.

6. Ведерніков М., Чернушкіна О., Кропивницький Б. Застосування digital-інструментів HR-інжинірингу в умовах цифровізації економіки. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2024. № 6 (336). С. 81—94. DOI: 10.31891/2307-5740-2024-336-11.

7. Славкова О. П. Розвиток технологій управління персоналом в умовах цифрової економіки. Інтелект XXI. 2024. № 1. С. 49—54. DOI: 10.32782/2415-8801/2024-1.7.

8. Bansal A., Panchal T., Jabeen F., Mangla S. K., Singh G. A study of human resource digital transformation (HRDT): A phenomenon of innovation capability led by digital and individual factors. Journal of Business Research. 2023. Vol. 157. Article 113576. DOI: 10.1016/j.jbusres.2023.113576.

9. Garcia-Fernandez L., Ortiz-de-Urbina-Criado M., Garcia-Lopez R., Haro-Dominguez C. Mapping the main research themes in digital human resources. Humanities and Social Sciences Communications. 2024. Vol. 11, № 1. DOI: 10.1057/s41599-024-02183-6.

10. Baykal E. Digitalization of Human Resources: e-HR. In: Tools and Techniques for Implementing International E-Trading Tactics for Competitive Advantage. Hershey, PA: IGI Global, 2020. P. 125—146. URL: <https://www.igi-global.com/chapter/digitalization-of-human-resources/>

11. Kalvakolanu S., Prasad K. D. V. Human resource management digitalization. International Review. 2023. Vol. 3, № 1. P. 163—171.

12. Gautam A., Singh V. K., Kumar V. HR Tech and Cloud-Based Solutions for Agile Workforce Management. Economic Sciences. 2025. Vol. 21, № 1. P. 885—902.

13. Dynamic Human Resource Management: Leveraging Technology for Workforce Optimization. International Journal of Innovative Research in Science, Engineering and Technology. 2025. Vol. 14, Issue 3. P. 1-10 DOI: 10.15680/IJIRSET.2025.1403265

14. Automated AI-Based Recruitment Framework. International Journal of Innovative Research in Science, Engineering and Technology. 2025. Vol. 8, Issue 6. P. 373—384. URL: <https://ceur-ws.org/Vol-3677/paper31.pdf>

15. Fine-Tuned LLMs for Recruitment Automation: Comparative Study. arXiv preprint. 2025.

16. Magdalenic D., Luic L. Assessing the impact of digital tools on the recruitment process using the design thinking methodology. Administrative Sciences. 2025. Vol. 15, No. 4. Article 139. DOI: 10.3390/admsci15040139.

17. Кобець Д. Інтегровані мобільні додатки в автоматизації HR-процесів. Scientific Bulletin of Kherson State University. The Development of the Economic Systems. 2024. № 1. С. 269—274.

18. Kobets D. HR-аналітика і Big Data як інструменти цифрового менеджменту людських ресурсів. Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences. 2024. Vol. 330, No. 3. С. 184—189. DOI: 10.31891/2307-5740202433027.

19. Raghavan M., Barocas S., Kleinberg J., Levy K. Fairness and bias in algorithmic hiring: A multidisciplinary

survey. arXiv preprint. 2023. URL: <https://arxiv.org/abs/2310.XXXX>

20. Gitnux. HR Automation Statistics: аналітичний звіт. 2025. URL: <https://gitnux.org/hr-automation-statistics/>

21. MokaHR. The Best Digital Recruitment Process Software in 2025. 2025. URL: <https://www.mokahr.io/articles/en/the-best-applicant-tracking-system-dashboard>

22. Deloitte. 2024 Global Human Capital Trends. 2024. URL: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/humancapital/articles/global-human-capital-trends.html>

23. Командровська В. Є., Морозенко О. Ю. Бізнес-процеси підприємств інфраструктурної галузі: напрямки підвищення ефективності інфраструктури. Вісник Національного технічного університету "ХПІ". Серія "Економічні науки". 2011. Вип. 46. С. 112—118.

References:

1. Orel, Yu. L. and Smahliuk, A. A. (2023), "HR management in Ukrainian business: challenges of digitalization", *Academic Visions*, vol. 19. DOI: 10.5281/zenodo.7954499.

2. Komandrov's'ka, V., Kryvyts'ka, N. and Nazarenko, O. (2024), "Managing the digitalization of HR processes in business", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 69. DOI: 10.32782/2524-0072/2024-69-102.

3. Ponedilchuk, T., Kuznietsova, T., Banar, O., and Kuznietsov, Ye. (2024), "Prospects for the development of HR management, business, and logistics in the era of digitalization and European integration", *Effective Economy*, vol. 2, pp. 113—120. DOI: 10.32702/2307-2105.2024.2.20.

4. Bialoshyts'kyj, M. O. (2024), "Digitalization of HR processes in the enterprise", *Naukovi pratsi MAUP. Ekonomichni nauky*, vol. 3 (75), pp. 7—12. DOI: 10.35830/2664-2020-3-75-2024-7-12.

5. Lutaj, L. A. and Podzihun, S. M. (2024), "HR management of the enterprise: human resource potential in the conditions of sustainable development", *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii*, vol. 11. DOI: 10.5281/zenodo.14210878.

6. Vedernikov, M., Chernushkina, O. and Kropyvnyts'kyj, B. (2024), "Application of digital HR engineering tools in the conditions of digitalization of the economy", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 6 (336), pp. 81—94. DOI: 10.31891/2307-5740-2024-336-11.

7. Slavkova, O. P. (2024), "Development of personnel management technologies in the conditions of the digital economy", *Intelekt XXI*, vol. 1, pp. 49—54. DOI: 10.32782/2415-8801/2024-1.7.

8. Bansal, A., Panchal, T., Jabeen, F., Mangla, S. K. and Singh, G. (2023), "A study of human resource digital transformation (HRDT): A phenomenon of innovation capability led by digital and individual factors", *Journal of Business Research*, Vol. 157, Article 113576. DOI: 10.1016/j.jbusres.2023.113576.

9. Garcia-Fernandez, L., Ortiz-de-Urbina-Criado, M., Garcia-Lopez, R. and Haro-Dominguez, C. (2024), "Mapping the main research themes in digital human resources", *Humanities and Social Sciences Communications*, vol. 11, no. 1. DOI: 10.1057/s41599-024-02183-6.

10. Baykal. E. (2020), "Digitalization of Human Resources: e-HR. In: Tools and Techniques for Implementing International E-Trading Tactics for Competitive Advantage", Hershey, PA: IGI Global, pp. 125—146, available at: <https://www.igi-global.com/chapter/digitalization-of-human-resources/> (Accessed 15 Nov 2025).

11. Kalvakolanu, S. and Prasad, K. D. V. (2023), "Human resource management digitalization", *International Review*, vol. 3, no. 1, pp. 163—171.

12. Gautam, A., Singh, V. K. and Kumar, V. (2025), "HR Tech and Cloud-Based Solutions for Agile Workforce Management", *Economic Sciences*, vol. 21, 1, pp. 885—902.

13. Prajapati, U. Singh, A. and Jasani, S. (2025), "Dynamic Human Resource Management: Leveraging Technology for Workforce Optimization", *International Journal of Innovative Research in Science, Engineering and Technology*, Vol. 14, no. 3, pp. 1—10. DOI: 10.15680/IJRSET.2025.1403265

14. Nithyasri, J. (2025), "Automated AI-Based Recruitment Framework", *International Journal of Innovative Research in Science, Engineering and Technology*, Vol. 8, no. 6, pp. 373—384, available at: <https://ceur-ws.org/Vol-3677/paper31.pdf> (Accessed 15 Nov 2025).

15. Comparative Study (2025), "Fine-Tuned LLMs for Recruitment Automation", *Comparative Study*. arXiv preprint.

16. Magdalenic, D. and Luic, L. (2025), "Assessing the impact of digital tools on the recruitment process using the design thinking methodology", *Administrative Sciences*, Vol. 15, No. 4, Article 139. DOI: 10.3390/admsci15040139.

17. Kobets', D. (2024), "Integrated mobile applications in HR process automation", *Scientific Bulletin of Kherson State University. The Development of the Economic Systems*, vol. 1, pp. 269—274.

18. Kobets, D. (2024), "HR analytics and Big Data as tools for digital human resource management", *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Science*, Vol. 330, No. 3, pp. 184—189. DOI: 10.31891/2307-5740202433027.

19. Raghavan, M., Barocas, S., Kleinberg, J. and Levy, K. (2023), "Fairness and bias in algorithmic hiring", *A multidisciplinary survey*. arXiv preprint, available at: <https://arxiv.org/abs/2310.XXXX> (Accessed 15 Nov 2025).

20. Gitnux (2025), "HR Automation Statistics", available at: <https://gitnux.org/hr-automation-statistics/> (Accessed 15 Nov 2025).

21. MokaHR (2025), "The Best Digital Recruitment Process Software in 2025", available at: <https://www.mokahr.io/articles/en/the-best-applicant-tracking-system-dashboard> (Accessed 15 Nov 2025).

22. Deloitte (2024), "2024 Global Human Capital Trends", available at: <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/humancapital/articles/global-human-capital-trends.html> (Accessed 15 Nov 2025).

23. Komandrov's'ka, V. Ye. and Morozenko, O. Yu. (2011), "Business processes of infrastructure enterprises: directions for improving infrastructure efficiency", *Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu "KhPI". Seriya "Ekonomichni nauky"*, vol. 46, pp. 112—118.

Стаття надійшла до редакції 01.12.2025 р.

А. В. Гречко,

д. е. н., професор, професор кафедри економіки і підприємництва, Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4913-9674>

О. С. Солосич,

асистент кафедри економіки і підприємництва, Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0057-463X>

М. Д. Сінайко,

здобувачка кафедри міжнародного бізнесу та логістики, Національний технічний університет України "Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського"

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-2081-4717>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.24.95

ГЛОБАЛЬНІ ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ЦИРКУЛЯРНОЇ ЕКОНОМІКИ У СФЕРІ ТОРГІВЛІ

A. Grechko,

Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Economics and Entrepreneurship Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

O. Solosich,

Assistant of the Department of Economics and Entrepreneurship, Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

M. Sinaiko,

Candidate for a degree of the Department of International Business and Logistics Igor Sikorsky Kyiv Polytechnic Institute

GLOBAL TRENDS IN THE DEVELOPMENT OF THE CIRCULAR ECONOMY IN TRADE

Дана стаття присвячена проблемі аналізу та систематизації актуальних процесів глобальної інтеграції практичних положень теорії циркулярної економіки у функціонування суб'єктів господарювання у сфері торгівлі, а також ідентифікації відповідних глобальних тенденцій розвитку. Авторами досліджено концептуальні положення циркулярної економіки у контексті їх практичної реалізації на рівні суб'єктів господарювання. Розглянуто стратегічне значення процесів розвитку циркулярної економіки з позиції їх впливу на сферу торгівлі, зокрема електронної комерції. Проаналізовано досвід глобальних транснаціональних корпорацій в інтеграції принципів циркулярної економіки у сферу торгівельної діяльності. Визначено важливість впливу цифрових інструментів та технологій зворотної логістики у становленні циркулярної економіки у контексті торгівельної діяльності підприємницьких суб'єктів. Ідентифіковано ключові глобальні тенденції розвитку циркулярної економіки у сфері торгівлі.

This article is devoted to the problem of analysis and systematization of current processes of global integration of practical provisions to the theory of circular economy into the functioning of business entities in the sphere of trade, as well as identification of relevant global development trends. The authors have investigated the conceptual provisions of the circular economy in the context of their

practical implementation at the level of business entities in the context of modern practices of forming closed resource cycles by ensuring reuse, sharing, processing, repair, and remanufacturing of products in order to prolong their life cycle. The correlation between the key principles of implementing the basic provisions of the circular economy and achieving sustainable development goals has been established. The spectrum of economic advantages of circular solutions has been identified, which manifests itself in the rationalization of production processes and the growth of the business entities competitiveness. The importance of the global trends influence in the formation and development of the circular economy for the progressive growth of the sphere of trade activity has been substantiated. The active consumer involvement of the young population in the use of circular solutions in the trade sector has been established. The experience of global companies in implementing circular solutions in trade processes has been analyzed using the example of Apple, Amazon, IKEA, H&M, Zara DHL and FedEx. The features of the development of the re-commerce and reverse logistics sectors as important areas for implementing circular solutions in the trade sector have been studied. The strategic importance of the circular economy development processes from the perspective of their impact on the trade sector, in particular e-commerce, has been considered. The importance of the digital tools and reverse logistics technologies influence in the formation of a circular economy in the context of the trade activities of business entities has been determined. Key global trends in the development of the circular economy in the trade sector have been identified.

Ключові слова: циркулярна економіка, торгівля, розвиток, глобальна економіка, глобальні тенденції розвитку, електронна комерція.

Key words: circular economy, trade, development, global economy, global development trends, e-commerce.

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

Одним з магістральних трендів розвитку глобальної економіки сучасності є завершення трансформаційного переходу соціально-економічних систем до постіндустріальної парадигми організації економічних відносин, що характеризується зміною фундаментальних принципів організації господарської діяльності у напрямку розбудови знаннєвого, інформаційного, інноваційного та інтелектуального потенціалу розвитку економічних систем. Водночас, складовим елементом означених процесів залишається перехід прогресивних економічних систем до реалізації засадничих положень циркулярної економіки, що визначає практичні засоби вирішення проблем обмеженості ресурсів, високих рівнів атмосферних викидів забруднюючих речовин, практичних аспектів здійснення ефективних практик управління відходами тощо. Імплементация прикладних засад циркулярної економіки дозволяє інтегрувати сучасні моделі ресурсокористування в існуючі формати економічних взаємодій між споживачами, виробниками та відповідним інфраструктурним середовищем. У даному контексті особливу роль відіграє сфера торгівельної діяльності, що у межах циркулярної економіки трактується не лише функціонально у якості каналу руху товарів, напроти забезпечення ефективної циркулярної

трансформації сфери торгівлі відкриває можливості до пролонгації життєвого циклу продукції, організації дієвих систем повторного використання, ремонту та ремануфактуризації, забезпечуючи повернення матеріальних потоків споживчої сфери повторно у виробничу. Особливої актуальності дана проблематика набуває у контексті дії правового режиму воєнного стану у межах національної економічної системи, формуючи принципово нові виклики стосовно подолання деструктивних наслідків ведення активних бойових дій, переробки військових відходів тощо. Таким чином, дослідження глобальних тенденцій розвитку циркулярної економіки у сфері торгівлі дозволяє більш ґрунтовно проаналізувати специфіку руху та взаємодії товарних, ресурсних та інформаційних потоків у контексті трансформаційного переходу від лінійної до циркулярної парадигми ресурсокористування.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження проблематики виникнення, становлення та розвитку концепції циркулярної економіки знайшло своє широке відображення у межах вітчизняного академічного середовища у частині ідентифікації ключових елементів понятійно-категоріального апарату, генези, принципів та практичних аспектів імплементации засадничих положень циркулярної економіки на різних рівнях ієрархічної організації економічних систем, що

представлено у працях таких вчених як К. Барицька, М. Войнаренко, Б. Данилишин, І. Зварич, Т. Кваша, А. Крисоватий, В. Лойко, О. Мельник, В. Панченко, А. Чухно, Л. Шибанін.

Разом з тим, проблеми аналізу розвитку торгівельної сфери у межах національної економічної системи також знайшли широке теоретико-методичне висвітлення у вітчизняному академічному дискурсі, фокусуючись на специфічних особливостях розвитку окремих функціональних сфер торгівельної діяльності, прикладних аспектах організації роздрібної та оптової торгівлі, електронної комерції, їх логістичному забезпеченні, що широко представлено у працях таких науковців як Л. Антонюк, В. Апопій, Д. Євтушенко, Д. Лук'яненко, І. Литовченко, Т. Марусей, А. Одарченко, А. Поручник, В. Сіденко, Т. Тардаскіна, О. Швиданенко, О. Шовкова.

Незважаючи на наявність ґрунтовної теоретичної бази дослідження проблем розвитку циркулярної економіки та торгівельної сфери, наразі, недостатньо дослідженим залишається питання інтеграції прикладних засад циркулярної економіки у сфері торгівлі з позиції глобальних тенденцій до забезпечення сталості процесів реалізації комерційної діяльності.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної статті є аналіз та систематизація процесів глобальної інтеграції прикладних засад циркулярної економіки у сфері комерції та торгівлі, ідентифікація відповідних глобальних тенденцій розвитку даної сфери.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Глобальна економічна система опинилася на межі глибоких екологічних і ресурсних трансформацій, спричинених виснаженням природних запасів, зростанням обсягів відходів та прогресуючими кліматичними змінами. В даних умовах традиційна лінійна модель економіки, за якою будь-який товар проходить стандартний цикл споживчий цикл, втрачає свою життєздатність і визначає необхідність у пошуку альтернативних підходів до організації виробництва і споживання. Саме виклики, такі як вичерпання ресурсів та поглиблення екологічної деградації стали рушійною силою формування концепції циркулярної економіки, в яку закладено ідею про перехід від одноразового використання матеріалів до замкнених потоків, у межах яких продукти, компоненти й ресурси зберігають цінність якнайдовше. Модель циркулярної економіки спирається на твердження про те, що всі економічні процеси мають узгоджуватися з природними закономірностями, а будь-які ресурси повинні максимально довго залишатися в обігу.

Виходячи з цього, ідея циркулярної економіки набуває особливої актуальності, пропонуючи принципово новий підхід до організації виробництва й споживання та стає протиположною традиційній лінійній моделі. Її концепція ґрунтується на прагненні забезпечити безперервний рух матеріалів у межах економічної системи, забезпечуючи повторне або спільне використання, ремонт, оновлення та перероблення продукції. Таким

чином ресурси не втрачають свої цінності після первинного застосування, а повертаються в економічний обіг, створюючи замкнуті цикли потоків матеріалів і енергії.

Основою циркулярної моделі є структурована система, у якій постачання, виробництво, розподіл, споживання та переробка розглядаються як взаємопов'язані процеси єдиного життєвого циклу продукції, який може працювати ефективно лише за умови збереження ресурсів на кожному етапі, що передбачає максимальне повернення матеріалів у господарський обіг через повторне використання, відновлення та перероблення, тоді як їхнє енергетичне застосування чи утилізація розглядаються лише як менш бажані, кінцеві варіанти. Реалізація цієї моделі спрямована на мінімізацію втрат ресурсів шляхом використання екологічно безпечної сировини, збільшення тривалості експлуатації товарів, оптимізації дистрибуції і формування відповідальної споживчої поведінки. Основними інструментами є процеси ремонту, відновлення та перепрофілювання продуктів, що дозволяють не лише зменшити кількість відходів, а й зберегти первинну матеріальну вартість. У результаті формується економічна система, де відходи розглядаються як потенційний ресурс у подальших виробничих циклах.

Циркулярна економіка має комплексний набір цілей, серед яких домінують екологічні пріоритети. Її впровадження спрямоване на зменшення кількості відходів, скорочення викидів парникових газів та зниження тиску на природні екосистеми. Відхід від одноразової продукції і зосередження на багаторазовому використанні матеріалів сприяють збереженню біорізноманіття та уповільненню екологічної деградації. У ширшій перспективі такий підхід безпосередньо узгоджується з міжнародними орієнтирами сталого розвитку, адже циркулярна економіка дедалі частіше розглядається як ключовий механізм досягнення цілей сталого розвитку. Згідно з даними Світового банку, її принципи сприяють реалізації низки цілей, зокрема 2, 3, 6, 7, 8, 9, 11, 12, 13 і 14 (подолання голоду, міцне здоров'я і благополуччя, чиста вода та належні санітарні умови, доступна та чиста енергія, гідна праця та економічне зростання, промисловість, інновації та інфраструктура, сталий розвиток міст і громад, відповідальне споживання та виробництво, пом'якшення наслідків зміни клімату, збереження морських ресурсів відповідно), що підкреслює стратегічне значення циркулярності для формування екологічно стійкої та соціально відповідальної економічної моделі [1].

Поряд з екологічними вигодами циркулярна економіка забезпечує й відчутні економічні переваги. Зменшення потреби в первинній сировині, раціоналізація виробничих процесів та впровадження ресурсоефективних технологій дозволяють підприємствам скорочувати витрати й підвищувати свою конкурентоспроможність. Економія води, енергії та матеріалів знижує фінансове навантаження на виробництво та зменшує обсяг відходоутворення. Водночас, розвиток секторів ремонту, сортування, відновлення та переробки стимулює створення нових ринкових ніш і робочих місць, сприяючи соціально-економічному зростанню. У своїй сукуп-

ності, реалізації прикладних засад циркулярної економіки дозволяє сформувати дієвий інструментарій, поєднуючи у собі як екологічні, так і соціально-економічні пріоритети розвитку.

З огляду на стратегічне значення циркулярних підходів у сучасній економіці, особливої уваги потребує, специфіка інтеграції відповідних практичних засобів у сферу торгівлі, зокрема електронної комерції (e-commerce). У 2024 році третина населення світу здійснювала покупки онлайн, що сформувало оборот ринку на рівні близько 6 трлн доларів. [2] Такі масштаби обігу товарів неминуче супроводжуються зростанням обсягів пакування, логістичних операцій і повернень, що посилює потребу у впровадженні циркулярних рішень, на противагу зростаючому екологічному тиску. Водночас, e-commerce характеризується розвиненою цифровою інфраструктурою, потужними інструментами аналітики та системами відстеження товарних потоків, що створює унікальні передумови для впровадження циркулярних рішень і перетворення цієї сфери на потенційно впливовий драйвер переходу до циркулярної моделі економіки.

З огляду на зростаючу роль циркулярних моделей у сучасній економіці, сегмент re-commerce у структурі e-commerce демонструє динамічний розвиток. Сектор повторного продажу товарів активно розширюється, що свідчить про трансформацію споживчої поведінки та прагнення до більш раціональних моделей використання ресурсів. До найбільш затребуваних категорій у цьому сегменті відносяться одяг і взуття, а також електроніка та побутова техніка, які зберігають функціональну цінність після первинного використання й придатні до ремонту або оновлення з мінімальними витратами. Популярність такого формату зумовлена сукупністю як економічних, так і соціально-екологічних факторів, зокрема споживачі отримують доступ до якісних товарів за нижчою ціною, водночас, зменшуючи обсяги відходів і пролонгуючи життєвий цикл продукції. Особливого поширення відповідні тенденції набули серед молодого населення (покоління-Z та мілленіали), які виступають активними учасниками вторинного ринку, поєднуючи споживчий інтерес до менш дорогих товарів із зацікавленістю у сталому споживанні [3, 4].

Важливо зазначити, що re-commerce вже інтегрується у бізнес-моделі провідних глобальних компаній, зокрема Apple активно розвиває програми продажу відновлених пристроїв [5], Amazon пропонує купівлю вживаних товарів з відкритими коробками або товари, що були у продажу [6], IKEA реалізує програми викупу та повторного продажу меблів [7], а H&M і Zara здійснює запуск платформ перепродажу одягу [8,9], що є практичним свідченням тенденції до поступового глобального переходу до re-commerce, від нішевого явища до системного інструмента циркулярної економіки.

Розвиток re-commerce значною мірою зумовлений цифровою інфраструктурою e-commerce, яка забезпечує прозорість, зручність і довіру під час здійснення онлайн-операцій. Використання інструментів автентифікації товарів, систем рейтингу продавців, автоматизованих логістичних рішень та аналітичних алгоритмів для прогнозування попиту знижують ризики для покупців і підвищують надійність транзакцій. За рахунок

цього re-commerce еволюціонує у важливу складову глобальної e-commerce, де вживані товари сприймаються як повноцінний економічний ресурс. У межах циркулярної економіки дана модель набуває стратегічного значення, адже повторний продаж, ремонт, оновлення та перепрофілювання продукції пролонгують її життєвий цикл, зменшують потребу у використанні первинних ресурсів і скорочують обсяги відходів.

Подальша реалізація циркулярних підходів у сфері e-commerce безпосередньо пов'язана з розвитком зворотної логістики, яка забезпечує рух товару у напрямі від споживача до продавця або виробника та дає змогу зберегти економічну цінність продукції. Зворотна логістика охоплює широкий спектр операцій: від повернення продукції, її сортування, повторного використання пакування до ремануфактурингу, відновлення, роботи з нереалізованими та кінцевими за життєвим циклом товарами, повторного продажу, перероблення тощо. Зростання глобальних обсягів повернень, що у 2022 році становили 1,8 трлн дол., робить цей напрям критично важливим, особливо з огляду на значно вищу частку повернених онлайн-покупок порівняно з традиційною торгівлею, а саме 17,6% онлайн-покупок (247 млрд дол.) [10]. Тому, зворотна логістика розглядається як інструмент створення економічної вигоди, оскільки дозволяє зменшити витрати, пов'язані з утилізацією, та забезпечує можливості для повторного продажу або вторинного використання товарів.

Застосування інструментарію зворотної логістики передбачає послідовність взаємопов'язаних етапів: опрацювання запиту на повернення, оцінка стану товару та визначення оптимального напрямку його подальшого використання, що може передбачати ремонт, перепродаж як нового, так і уціненого товару, його перероблення або списання. Така система підвищує ефективність обігу матеріалів, скорочує частку втрат і сприяє раціональному використанню виробничих ресурсів. Зворотна логістика, таким чином, продовжує життєвий цикл товару, знижує витрати, створює додану вартість і підтримує стабільність матеріальних потоків.

У межах циркулярної економіки зворотна логістика підтверджує свою значущість, виконуючи роль основного механізму збереження матеріальної цінності товарів та мінімізації екологічного навантаження. Вона дає можливість зменшити використання первинних ресурсів, підвищити частку повторного обігу продукції та скоротити обсяги відходів, що робить її важливою складовою сталого розвитку e-commerce. Саме тому провідні логістичні оператори активно інтегрують у свої пакети послуг комплексні рішення зі зворотною логістикою. Такі гравці, як DHL і FedEx, пропонують інтегровані рішення [11, 12] зі зворотною логістикою, включно з обробкою повернень, ремонтом та підготовкою товарів до повторного продажу, тоді як ритейлери, наприкладі Zara [13], активно впроваджують цифрові системи контролю й обліку повернень, що дозволяє ефективніше управляти товарними потоками та підтримувати циркулярні бізнес-моделі. Поєднання таких практик підтверджує, що зворотна логістика стає одним із центральних елементів трансформації e-commerce у напрямку циркулярної парадигми ресурсокористування.

Цифрові інструменти в свою чергу становлять базову інфраструктуру циркулярної економіки у сфері торгівлі, оскільки забезпечують повне відслідковування та транспарентність матеріальних потоків, інформаційну підтримку відповідних управлінських рішень. Одним із ключових практичних інструментів є цифровий паспорт продукції, який відповідно до європейських нормативних вимог має містити дані про походження та склад матеріалів, ремонтпридатність, екологічні характеристики та можливості повторного використання й перероблення. Він створює передумови для зменшення ризиків втрати ресурсної цінності продукції, забезпечуючи її повернення в економічний цикл після завершення первинного використання.

Розвиток цифрової інфраструктури циркулярної економіки у сфері торгівлі охоплює впровадження систем автоматизованого контролю та прогнозування. Ці інструменти забезпечують відстеження стану матеріальних потоків у реальному часі, контроль за технічними параметрами обладнання, оптимізацію енергоспоживання, підвищення ефективності переробних процесів та дозволяють передбачити потенційні екологічні й ресурсні ризики.

Застосування цифрових технологій підтримує розвиток циркулярних бізнес-моделей, включаючи системи повторного використання, сервісні моделі, повторне виробництво, спільне користування та розширену зворотну логістику.

Цифрові рішення забезпечують прозорість руху продукції, підвищують достовірність даних для оцінювання її ресурсного потенціалу й спрощують організацію ремонтних та переробних операцій. У результаті цифрові інструменти постають як ключовий чинник формування циркулярної економіки у сфері торгівлі, що забезпечує її стійкість і здатність інтегрувати екологічні пріоритети в економічні процеси [14].

Узагальнюючи результати проведеного дослідження, можемо виокремити наступні глобальні тенденції розвитку циркулярної економіки у сфері торгівлі:

1. Зростання ролі e-commerce як драйвера циркулярної економіки, що сприяє налагодженню замкнутих ресурсних потоків у межах взаємодії продавців та споживачів товарів.

2. Активний розвиток сегмента re-commerce як системної моделі повторного використання товарів, що надає можливості до збереження економічної цінності товарів після їх первинного використання та сприяє популяризації сталих практик ресурсокористування серед населення.

3. Зміна споживчої поведінки, що знаходить своє відображення у активній залученості молодого населення у процеси вторинного використання товарів, поєднуючи фактори економічної доцільності та зацікавленості у забезпеченні сталості процесів індивідуального споживання.

4. Організаційна кристалізація напрямку re-commerce у бізнес-моделях глобальних компаній, що знаходить своє відображення в сформованих практичних механізмах повторного використання та реалізації товарів.

5. Посилення ролі зворотної логістики в e-commerce як фактору реалізації засадничих положень циркулярної економіки на всіх етапах взаємодії продавців та по-

купців, пов'язаних із доставкою, поверненням або ремонтом товарів

7. Інтелектуалізація процесів управління торговельною діяльністю, що виявляє себе в інтеграції принципів циркулярної економіки на основі застосування сучасних цифрових технологій [15].

8. Застосування державних інструментів фінансового стимулювання забезпечення реалізації ефективних практик управління відходами з метою сприяння розбудови дієвих систем переробки та повторного використання вторинних ресурсів підприємницьким сектором [16, с. 61].

9. Розвиток цифрових інструментів як основи до практичної реалізації циркулярних процесів у сфері комерції та торгівлі, що дозволяє забезпечити оперативне відслідковування та транспарентність руху основних матеріальних потоків.

10. Активне використання цифрових технологій для підтримки повторного використання, ремонту та перероблення товарів, з метою забезпечення ефективності, контролю та керованості відповідних бізнес-процесів.

Підсумовуючи вищевикладене, можна стверджувати, що активний розвиток та практична інтеграція засадничих положень циркулярної економіки відіграє важливу роль в глобальних тенденціях розвитку торговельної сфери формуючи нові джерела мобілізації резервів зростання доданої вартості, економічної ефективності та імплементації принципів сталого розвитку, як у функціонування підприємницьких структур, так і у межах побутових практик населення.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

В результаті проведеного дослідження було проведено аналіз та систематизацію ключових положень теорії циркулярної економіки, специфіки їх реалізації у межах функціонування сучасних економічних систем та їх взаємозв'язку із відповідними глобальними тенденціями розвитку сфери торгівлі та електронної комерції. Досліджено практичний досвід підприємницького сектору у впровадженні прикладних циркулярних рішень у контексті організації торговельної діяльності, на прикладі електронної комерції та зворотної логістики. Ідентифіковано ключові тенденції розвитку циркулярної економіки у сфері торгівлі.

Перспективними напрямками подальших наукових пошуків у визначеній предметній площині дослідження є розвиток практичних механізмів імплементації циркулярних рішень у рамках функціонування суб'єктів вітчизняного підприємницького сектору.

Література:

1. Приклади впровадження циркулярної економіки в Україні. RECPC. 2024. URL: https://www.recpc.org/wp-content/uploads/2024/05/National-cases-of-CE_publication_ukr.pdf (дата звернення: 04.12.2025).
2. Симоненко К. Глобальна електронна комерція: ключові цифри та тренди e-commerce 2024. The Association of Retailers of Ukraine. 2024. URL: <https://rau.ua/novyni/trendi-e-com-2024/> (дата звернення: 04.12.2025).

3. The recommerce revolution. Vend. 2023. URL: <https://vend.com/news/the-recommerce-revolution> (дата звернення: 04.12.2025).

4. Recommerce: The rise of sustainable commerce. BigCommerce. 2025. URL: <https://www.bigcommerce.com/articles/ecommerce/recommerce/> (дата звернення: 04.12.2025).

5. Certified Refurbished Products. Apple. 2025. URL: <https://www.apple.com/shop/refurbished> (дата звернення: 04.12.2025).

6. Amazon Resale. Amazon URL: <https://www.amazon.com/Amazon-Resale/b?ie=UTF8&node=10158976011> (дата звернення: 04.12.2025).

7. IKEA Buyback & Resell Service. IKEA. 2025. URL: <https://www.ikea.com/us/en/circular/buy-back/> (дата звернення: 04.12.2025).

8. Resell. H&M. 2025. URL: https://www2.hm.com/hw_il/sustainability-at-hm/hm-x-key-city/resell.html (дата звернення: 04.12.2025).

9. Проєкти Zara Pre-owned. ZARA Україна. 2025. URL: <https://www.zara.com/ua/uk/preowned-mkt5794.html> (дата звернення: 04.12.2025).

10. A Guide to Reverse Logistics: How It Works, Types and Strategies. NetSuite. 2025. URL: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/inventory-management/reverse-logistics.shtml> (дата звернення: 04.12.2025).

11. What is Reverse Logistics? DHL. 2025. URL: <https://www.dhl.com/discover/en-global/logistics-advice/essential-guides/what-is-reverse-logistics> (дата звернення: 04.12.2025).

12. Supply Chain & Reverse Logistics Services. FedEx. 2025. URL: <https://www.fedex.com/en-us/logistics/supply-chain.html> (дата звернення: 04.12.2025).

13. Logistics management in Zara. Myassignmenthelp. URL: <https://myassignmenthelp.com/free-samples/logistics-management-in-zara-product-distribution-management> (дата звернення: 04.12.2025).

14. Метеленко Н., Воронкова В., Оглобліна В., Нікітенко В., Гарбар Г. Цифрові технології для циркулярної економіки: досвід ЄС для України. Humanities Studies. 2025. Вип. 24 (101). С. 288—300. DOI: <https://doi.org/10.32782/hst-2025-24-101-31>

15. Tulchynska S., et al. Artificial intellectualization in the assessment system of the safe development of economic entities. Journal of Theoretical and Applied Information Technology. 2024. Vol. 102. No. 8. URL: <https://www.jatit.org/volumes/Vol102No8/6-Vol102No8.pdf> (дата звернення: 04.12.2025).

16. Гречко А. В., Солосіч О. С., Швець В. А. Фіскальне стимулювання ефективності управління відходами утвореними внаслідок бойових дій в Україні для досягнення екологічної безпеки. Economic Synergy. 2025. № 1. С. 53—65. URL: <https://www.es.istu.edu.ua/EconomicSynergy/article/view/246>.

References:

1. RECPC (2024), "Examples of Circular Economy Implementation in Ukraine", available at: https://www.recpc.org/wp-content/uploads/2024/05/National-cases-of-CE_publication_ukr.pdf (Accessed 4 December 2025).

2. Symonenko, K. (2024), "Global E-commerce: Key Figures and E-commerce Trends 2024", The Association of Retailers of Ukraine, [Online], available at: <https://rau.ua/novyni/trendi-e-com-2024/> (Accessed 4 December 2025).

3. Vend (2023), "The recommerce revolution", available at: <https://vend.com/news/the-recommerce-revolution> (Accessed 4 December 2025).

4. BigCommerce (2025), "Recommerce: The rise of sustainable commerce", available at: <https://www.bigcommerce.com/articles/ecommerce/recommerce/> (Accessed 04.12.2025).

5. Apple (2025), "Certified Refurbished Products", available at: <https://www.apple.com/shop/refurbished> (Accessed 04.12.2025).

6. Amazon (2025), "Amazon Resale", available at: <https://www.amazon.com/Amazon-Resale/b?ie=UTF8&node=10158976011> (Accessed 04.12.2025).

7. IKEA (2025), "IKEA Buyback & Resell Service", available at: <https://www.ikea.com/us/en/circular/buy-back/> (Accessed 04.12.2025).

8. H&M (2025), "Resell", available at: https://www2.hm.com/hw_il/sustainability-at-hm/hm-x-key-city/resell.html (Accessed 04.12.2025).

9. ZARA Ukraine (2025), "Projects Zara Pre owned", available at: <https://www.zara.com/ua/uk/preowned-mkt5794.html> (Accessed 04.12.2025).

10. NetSuite (2025), "A Guide to Reverse Logistics: How It Works, Types and Strategies", available at: <https://www.netsuite.com/portal/resource/articles/inventory-management/reverse-logistics.shtml> (Accessed 04.12.2025).

11. DHL (2025), "What is Reverse Logistics?", available at: <https://www.dhl.com/discover/en-global/logistics-advice/essential-guides/what-is-reverse-logistics> (Accessed 04.12.2025).

12. FedEx (2025), "Supply Chain & Reverse Logistics Services", available at: <https://www.fedex.com/en-us/logistics/supply-chain.html> (Accessed 04.12.2025).

13. Myassignmenthelp (2017), "Logistics management in Zara", available at: <https://myassignmenthelp.com/free-samples/logistics-management-in-zara-product-distribution-management> (Accessed 04.12.2025).

14. Metelenko, N., Voronkova, V., Ohloblina, V., Nikitenko, V. and Harbar, H. (2025), "Digital technologies for the circular economy: EU experience for Ukraine", Humanities Studies, [Online], vol. 24 (101), pp. 288—300. <https://doi.org/10.32782/hst-2025-24-101-31>.

15. Tulchynska, S., (2024), "Artificial intellectualization in the assessment system of the safe development of economic entities", Journal of Theoretical and Applied Information Technology, [Online], vol. 102, no. 8. available at: <https://www.jatit.org/volumes/Vol102No8/6Vol102No8.pdf> (Accessed 4 December 2025)

16. Hrechko, A.V., Solosich, O.S. and Shvets', V.A. (2025), "Fiscal Incentives for Enhancing the Efficiency of Managing Waste Generated by Military Activities in Ukraine to Achieve Environmental Security", Economic Synergy, [Online], vol. 1, pp. 53—65, available at: <https://www.es.istu.edu.ua/EconomicSynergy/article/view/246> (Accessed 04 December 2025).

Стаття надійшла до редакції 05.12.2025 р.

Н. В. Трушкіна,
к. е. н., старший дослідник, старший науковий співробітник сектору промислової політики
та інноваційного розвитку відділу промислової політики та енергетичної безпеки,
Науково-дослідний центр індустріальних проблем розвитку НАН України, м. Харків
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6741-7738>

О. А. Юрченко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародної економіки,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка, м. Київ
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8447-6510>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.24.101

ЦИФРОВА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ЯК КЛЮЧОВА СКЛАДОВА СИСТЕМИ ПІДГОТОВКИ МАРКЕТОЛОГІВ У КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНИХ І НАЦІОНАЛЬНИХ ВИКЛИКІВ

N. Trushkina,
PhD in Economics, Senior Research Fellow, Research Center for Industrial Problems of Development of the NAS of Ukraine
O. Yurchenko,
PhD in Economics, Associate Professor, Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University

DIGITAL COMPETENCE AS A KEY COMPONENT OF MARKETERS' TRAINING IN THE CONTEXT OF GLOBAL AND NATIONAL CHALLENGES

У статті досліджено формування цифрової компетентності маркетологів як ключового чинника їх професійної ефективності в умовах цифрової трансформації економіки. На основі аналізу міжнародних концептуальних підходів (DigComp 2.2, Digital Marketing Competences Framework), глобальних тенденцій цифровізації бізнес-процесів та трансформації ринку праці обґрунтовано зростання ролі технічних, аналітичних, комунікаційних, стратегічних і управлінських компетентностей у професійному профілі сучасного маркетолога. Результати емпіричного дослідження 27 українських підприємств засвідчили недостатній рівень цифрових навичок персоналу, обмеженість інвестицій у цифровізацію, низьку мотивацію до навчання та брак внутрішніх цифрових експертів, що гальмує впровадження цифрових маркетингових рішень. Аналіз освітніх практик українських закладів вищої освіти показав фрагментарність інтеграції цифрових дисциплін, недостатню практикоорієнтованість програм та обмежене застосування реальних цифрових інструментів. На підставі узагальнення теоретичних і практичних результатів визначено ключові елементи цифрової компетентності маркетолога та запропоновано напрями модернізації освітніх програм, що включають розширення цифрових навчальних модулів, використання CRM-, BI- та аналітичних платформ, інтеграцію онлайн-курсів, розвиток партнерств із бізнесом і впровадження проєктно-орієнтованого навчання. Отримані результати формують підґрунтя для подальших досліджень цифрової компетентності та вдосконалення підготовки маркетологів у контексті цифрової економіки.

The article examines the formation of digital competence of marketing specialists as a critical determinant of their professional effectiveness in the context of rapid digital transformation and the restructuring of business models. Based on a systematic analysis of international frameworks (DigComp 2.2, Digital Marketing Competences Framework), global labour market trends, and analytical reports by leading institutions (European Commission, Eurostat, McKinsey, Deloitte, Gartner), the study substantiates the growing importance of technological proficiency and the transition of digital skills from supplementary to fundamental professional requirements. The study conceptualizes digital competence as a multidimensional construct encompassing technical, analytical, communication, strategic, and managerial components that shape a marketer's ability to operate in a technologically complex environment, apply data-driven tools, manage digital communication channels, and make strategic decisions based on data.

The empirical survey of 27 Ukrainian enterprises revealed significant barriers to digital transformation, including low levels of digital skills among employees, insufficient motivation for continuous learning, financial constraints, lack of internal digital experts, and weak integration of CRM, BI, and SMM tools into business practices. These findings indicate a substantial mismatch between business needs and the current level of workforce readiness.

An analysis of educational programs in Ukrainian higher education institutions demonstrated fragmented integration of digital disciplines, limited access to real digital platforms, and insufficient practical orientation of training. Based on the synthesis of theoretical and empirical results, the article proposes key directions for modernizing marketing education: updating curricula in line with international competency frameworks, expanding practical work with CRM, analytical and marketing automation platforms, integrating online courses and certifications, strengthening cooperation between universities and businesses, and fostering a digital learning culture. The findings provide a scientific and practical basis for further research on digital competence and the development of effective models for preparing marketing professionals in the digital economy.

Ключові слова: цифрова компетентність, цифровий маркетинг, цифрові навички, DigComp, CRM, аналітика даних, цифрові маркетингові комунікації, професійна підготовка, цифрова трансформація, цифрові технології, інформаційні системи, освітня система, сталий розвиток.

Key words: digital competence, digital marketing, digital skills, DigComp, CRM, data analytics, digital marketing communications, professional training, digital transformation, digital technologies, information systems, educational system, sustainable development.

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

Стрімкий розвиток цифрової економіки, трансформація бізнес-процесів та зростання ролі інформаційно-комунікаційних технологій формують нові вимоги до професійної підготовки фахівців у сфері маркетингу. Сучасний ринок праці дедалі більше орієнтується на спеціалістів, здатних ефективно працювати з великими масивами даних, цифровими інструментами, автоматизованими системами управління та інтелектуальними технологіями, що актуалізує переосмислення змісту й методів професійної освіти.

Європейська Комісія визначає цифрову грамотність, уміння працювати з інформаційно-комунікаційними технологіями та використовувати електронне навчання ключовими компетентностями XXI століття, які мають формуватися на всіх етапах освітнього процесу — від базової до післядипломної освіти [1]. Статистика Eurostat [2] підтверджує зростаючу потребу підприємств ЄС у

спеціалістах із цифровими навичками: 29—60% компаній потребують працівників із базовими цифровими вміннями, а 11—42% — із поглибленими ІТ-компетентностями. За останнє десятиліття чисельність зайнятих у сфері ІКТ у ЄС зросла на 33%, що значно перевищує загальну динаміку приросту зайнятості (2%) [2].

Глобальні дослідження також засвідчують швидке розширення цифрової складової професійної діяльності. За прогнозами McKinsey [3], до 2030 року частка робочого часу, пов'язаного з використанням цифрових технологій, збільшиться на 20%, а потреба в базових цифрових навичках зросте на 65%. Водночас до 90% робочих місць вимагатимуть цифрових компетентностей [3]. На цьому тлі результати національного дослідження цифрової грамотності [4] демонструють, що 53% населення України мають рівень цифрових компетентностей нижче базового, а 15,1% не володіють ними зовсім. Це створює суттєвий розрив між вимогами ринку праці та можливостями працівників.

Цифрова трансформація бізнесу суттєво змінює й професійні вимоги до маркетологів. За оцінками Gartner

[5], до 2022 року 80% організацій переглянули кадрові профілі у зв'язку з упровадженням цифрових технологій. Deloitte [6] підкреслює, що лише 36% компаній активно залучають персонал до обговорення цифрових змін, що сповільнює адаптацію бізнес-моделей і формування digital-культури. У сфері маркетингу ці процеси є особливо значущими, оскільки розвиток електронної комерції, CRM-систем, аналітики великих даних, автоматизованих каналів комунікацій та технологій штучного інтелекту докорінно трансформують підходи до побудови клієнтського досвіду та взаємодії зі споживачами [7; 8]. У таких умовах здатність маркетолога працювати в цифрових середовищах, управляти даними, застосовувати інноваційні інструменти й розробляти інтегровані маркетингові рішення стає критично необхідною.

Результати власного опитування [9—10] менеджерів 27 українських підприємств підтверджують наявність істотних бар'єрів у розвитку цифрових компетенцій персоналу. Зокрема, 36,5% респондентів вважають чинну систему управління персоналом неефективною, а серед ключових проблем називають низький рівень цифрових навичок, дефіцит кваліфікованих кадрів та недостатнє використання цифрових технологій у бізнес-процесах [10]. Це підкреслює необхідність формування сучасної моделі підготовки маркетологів, здатної забезпечити відповідність освітніх результатів реальним потребам економіки.

Попри активні наукові дискусії щодо цифровізації бізнесу, цифрового маркетингу, інноваційних технологій і компетентнісних моделей персоналу, комплексне питання формування цифрової компетентності майбутніх маркетологів у контексті глобальних трансформацій та національних викликів досліджене недостатньо. Воно потребує глибшого аналізу, уточнення теоретичних підходів та напрацювання практичних рішень для системи вищої освіти та корпоративного навчання.

Отже, актуальність дослідження зумовлена зростаючим значенням цифрових компетентностей у професійній діяльності маркетологів, необхідністю оновлення освітніх програм та потребою гармонізації підготовки фахівців із динамічними вимогами цифрової економіки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання формування цифрових компетентностей, цифрової грамотності та готовності фахівців до роботи в умовах цифрової економіки є предметом активних наукових дискусій у зарубіжній та вітчизняній літературі. У роботах європейських дослідників цифрова компетентність розглядається як інтегрована характеристика особи, що поєднує знання, уміння, навички, цінності, установки та досвід використання цифрових технологій у професійній і повсякденній діяльності [11; 12]. У межах рамки цифрових компетентностей громадян ЄС DigComp та її оновлених версій сформовано структуру цифрової компетентності, яка включає інформаційну грамотність, комунікацію та співпрацю в цифрових середовищах, створення цифрового контенту, безпеку та розв'язання проблем [14]. Ці підходи стали методоло-

гічною основою для формування освітніх стандартів і програм професійної підготовки в державах — членах ЄС.

У зарубіжних дослідженнях значна увага приділяється взаємозв'язку між цифровими компетентностями та конкурентоспроможністю фахівців на ринку праці. Автори наголошують, що цифрові навички перетворилися на "транверсальні" (поперечні) компетентності, без яких неможливо успішно реалізовувати професійну діяльність у більшості галузей економіки [4; 13]. У звітах міжнародних організацій та консалтингових компаній (McKinsey, PwC, Deloitte, Gartner, OECD тощо) підкреслюється, що дефіцит кадрів із необхідним рівнем цифрових компетентностей є одним із ключових обмежень для цифрової трансформації бізнесу, впровадження інноваційних бізнес-моделей та забезпечення стійкого економічного зростання [13; 14; 15].

Окремий науковий напрям становлять дослідження цифрової трансформації маркетингу та вимог до компетентностей фахівців у сфері маркетингової діяльності. Зарубіжні дослідники розкривають еволюцію маркетингових концепцій від традиційного до цифрового, інтегрованого та data-driven маркетингу, що ґрунтується на аналітиці великих даних, автоматизації комунікацій, персоналізації пропозицій та управлінні клієнтським досвідом [16; 17]. Наголошується, що сучасний маркетолог має поєднувати класичні знання з ринкової аналітики, поведінки споживачів і брендингу з умінням працювати з цифровими платформами, CRM-системами, інструментами веб-аналітики, соціальних мереж, контент-маркетингу та електронної комерції [16; 18]. У працях, присвячених моделюванню профілю компетентностей у сфері цифрового маркетингу, виділяються технічні, аналітичні, комунікаційні, стратегічні та управлінські компетентності як основа професійної успішності маркетолога в цифровому середовищі [17; 18; 19].

Вітчизняні дослідження останніх років демонструють поступовий перехід від загального аналізу ІКТ до більш предметного вивчення цифрових компетентностей фахівців економічного профілю та, зокрема, маркетологів. Українські науковці досліджують проблематику цифрової трансформації економіки, впровадження цифрових технологій у діяльність підприємств, розвиток цифрового маркетингу та електронної комерції [20—22]. У роботах вітчизняних дослідників, які представляють різні наукові школи маркетингу, обґрунтовано необхідність адаптації класичних маркетингових концепцій до умов цифрової економіки, переорієнтації на споживача, що взаємодіє з брендом переважно через онлайн-канали, та посилення ролі аналітики даних у прийнятті маркетингових рішень [20; 21].

Значний внесок у розроблення теоретичних і методичних засад цифровізації освітнього процесу зробили українські вчені, які досліджують цифрову компетентність здобувачів вищої освіти та педагогічних працівників. У їхніх працях цифрові компетентності розглядаються як ключовий елемент професійної підготовки, що забезпечує здатність ефективно використовувати ІКТ, електронні платформи, системи управління навчанням, інструменти онлайн-комунікацій і спільної роботи [23; 24]. Наголошується, що для майбутніх економістів, менеджерів та маркетологів цифрова компе-

тентність виходить за межі базових умінь користування комп'ютером і включає здатність працювати з даними, аналізувати ринкову інформацію, використовувати цифрові сервіси для маркетингових досліджень та комунікацій [23—25].

Окрему групу українських робіт присвячено модернізації змісту підготовки фахівців зі спеціальності "Маркетинг" в умовах цифровізації. У дослідженнях вітчизняних учених обґрунтовується необхідність оновлення освітньо-професійних програм за рахунок включення дисциплін з цифрового маркетингу, інтернет-маркетингу, аналітики даних, управління клієнтським досвідом, використання CRM-систем, SMM та електронної комерції [21; 22; 26]. Низка авторів підкреслює важливість переходу від переважно теоретико-орієнтованої підготовки до поєднання теорії з практикою через кейс-методи, проєктне навчання, дуальні формати співпраці із бізнесом, залучення студентів до реальних цифрових маркетингових проєктів [25; 26].

У вітчизняних працях також наголошується на необхідності інтеграції формальної та неформальної освіти під час підготовки майбутніх маркетологів. Дослідники акцентують увагу на важливості використання масових відкритих онлайн-курсів, професійних сертифікаційних програм з цифрового маркетингу, участі студентів у тренінгах, хакатонах, освітніх ініціативах бізнес-структур і міжнародних проєктів [25; 27]. Такий підхід розглядається як дієвий інструмент наближення освітніх результатів до реальних запитів ринку праці, що швидко змінюється під впливом цифровізації.

Проблематика цифрової трансформації управління персоналом в українських умовах також знаходить відображення в роботах національних дослідників. У їхніх публікаціях аналізуються особливості формування цифрових компетентностей працівників, організаційні бар'єри цифрової трансформації, роль корпоративної культури, лідерства та системи мотивації в забезпеченні успішних змін [24; 27]. Підкреслюється, що відсутність цілісної стратегії цифрового розвитку, недостатні інвестиції в навчання персоналу та слабка комунікація між керівництвом і працівниками суттєво уповільнюють цифрову трансформацію підприємств.

Попри значну кількість зарубіжних і вітчизняних досліджень, присвячених окремим аспектам цифрової економіки, цифрового маркетингу, цифрових компетентностей та управління персоналом, комплексне питання формування цифрової компетентності саме маркетологів у контексті поєднання глобальних трендів, вимог ринку праці та національної системи вищої освіти залишається недостатньо опрацьованим. Недостатньо розробленими є підходи до оцінювання цифрових компетентностей майбутніх маркетологів, інтеграції рамок цифрових компетентностей ЄС у вітчизняні освітні стандарти та практичні механізми модернізації освітніх програм з урахуванням потреб бізнес-середовища України. Саме заповненню цієї наукової прогалини частково й присвячено дане дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є обґрунтування теоретико-методологічних засад формування цифрової компетен-

тності маркетологів, визначення сучасних вимог до цифрових навичок у маркетинговій сфері та розроблення практичних рекомендацій щодо вдосконалення системи професійної підготовки майбутніх фахівців в умовах цифрової трансформації економіки.

Методологічна основа дослідження ґрунтується на системному та компетентнісному підходах, які дають змогу розглядати цифрову компетентність як інтегровану характеристику особистості, що поєднує знання, уміння, навички, цінності та поведінкові установки, необхідні для результативної діяльності у цифровому середовищі. Теоретичний базис роботи сформовано на основі Рамки цифрових компетентностей громадян ЄС DigComp 2.1-2.2, яка охоплює п'ять ключових вимірів цифрової грамотності, а також концептів цифрової економіки та цифрової трансформації, представлених у звітах Європейської Комісії, OECD, McKinsey, PwC, Deloitte та Gartner.

Значну роль відіграли моделі цифрових маркетингових компетентностей, що виокремлюють технічні, аналітичні, комунікаційні, стратегічні та управлінські навички маркетолога, а також напрацювання українських дослідників щодо розвитку цифрових компетентностей здобувачів освіти та фахівців економічного профілю. Поєднання цих підходів дало змогу сформувати комплексну рамку аналізу цифрової компетентності маркетолога як професійної та освітньої категорії.

Джерельну базу дослідження становлять міжнародні статистичні та аналітичні матеріали (Eurostat, Європейська Комісія, McKinsey Global Institute, аналітичні звіти PwC, Deloitte, Gartner і MIT Sloan), що дозволили визначити глобальні тенденції цифровізації ринку праці й бізнес-процесів, а також українські національні джерела, зокрема звіт "Цифрова грамотність населення України" Міністерства цифрової трансформації та результати досліджень українських науковців щодо цифрової компетентності та цифрового маркетингу. Наведені матеріали забезпечили можливість адаптувати світові підходи до особливостей українського контексту.

Емпіричним підґрунтям стали результати анкетного опитування, проведеного у 2019 році серед менеджерів підприємств різних видів економічної діяльності [9—10]. Опитування охоплювало питання ефективності системи управління персоналом, бар'єрів цифровізації бізнес-процесів, рівня цифрових навичок працівників, потреб у цифровому навчанні, впровадження цифрових технологій у маркетингову діяльність та особливостей організаційної культури цифрових змін [10]. Отримані дані використано для формування висновків і рекомендацій.

Для забезпечення комплексності дослідження застосовано низку методів, серед яких системно-структурний аналіз, що дав змогу розглянути цифрову компетентність як багатовимірне явище; порівняльний аналіз для зіставлення міжнародних і українських підходів до розвитку цифрових навичок; контент-аналіз публікацій і аналітичних матеріалів із питань цифрового маркетингу; анкетне опитування для оцінки рівня цифрових компетентностей персоналу та бар'єрів впровадження цифрових технологій; а також методи узагальнення й логічного аналізу для формування концептуальної моделі

цифрової компетентності маркетолога та розроблення рекомендацій щодо модернізації освітніх програм. Використання інтерпретаційно-аналітичних методів забезпечило обґрунтованість наукових висновків і практичних пропозицій.

Разом із тим дослідження має певні обмеження, зумовлені неможливістю охоплення всіх галузей і регіонів України у межах емпіричної вибірки, залежністю частини даних від міжнародних звітів, які не завжди повністю відображають національні особливості, а також динамічним характером розвитку цифрових технологій, що потребує регулярного оновлення компетентнісних моделей і методичних підходів. Попри це, застосована методологія забезпечила достатню глибину аналізу та дозволила сформулювати науково обґрунтовану основу для подальших досліджень і практичних рекомендацій у сфері формування цифрової компетентності маркетологів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В умовах цифрової економіки трансформується не лише система професійних вимог, а й сама логіка організації маркетингових процесів, що зумовлює нове розуміння змісту цифрових компетентностей. Якщо у вступі окреслено загальні тенденції, то на цьому етапі аналіз спрямовано на розкриття того, як ці тенденції змінюють професійну роль маркетолога. Документи Європейської Комісії та статистичні огляди Eurostat [1-2; 12; 28] показують, що цифрові навички переходять у категорію базових, однак ключовим є не їх поширення, а підвищення значущості поглиблених компетентностей, необхідних для роботи з даними, управління цифровими каналами та розроблення інтегрованих маркетингових рішень. У цьому контексті цифрова трансформація ринку праці проявляється насамперед через ускладнення змісту діяльності маркетолога та розширення спектра функцій, які потребують технологічної підготовки, аналітичного мислення та здатності працювати у високотехнологічному середовищі.

Міжнародні дослідження McKinsey, PwC, Gartner і Deloitte підтверджують, що зміни впливають не лише на окремі інструменти, а й на структуру професійних функцій маркетолога. Поряд із традиційними завданнями зростає значення роботи з великими масивами даних, автоматизації маркетингових активностей, прогнозування аналітики, управління цифровими каналами комунікацій, моделювання клієнтського досвіду з використанням алгоритмів штучного інтелекту та CRM-платформ [13; 29; 30; 31]. У результаті цифрові компетентності перетворюються із допоміжного елемента на важливу складову професійного профілю маркетолога, що безпосередньо впливає на здатність підприємства формувати конкурентні переваги та адаптуватися до динаміки цифрового ринку.

У сучасних умовах компетентність маркетолога не може обмежуватися знаннями з ринкової аналітики та поведінки споживачів. Цифрова маркетингова діяльність вимагає інтеграції інструментів web-аналітики, соціальних мереж, контент-маркетингу, автоматизованих платформ управління комунікаціями (CRM, CMS), технологій SEO і SEM, інструментів програматик-реклами

Таблиця 1. Результати опитування підприємств щодо бар'єрів цифрової трансформації

Бар'єри цифровізації	Частка відповідей, %
Недостатній рівень цифрових компетентностей персоналу	67
Обмеженість фінансових ресурсів	52
Низька мотивація персоналу до навчання	43
Відсутність внутрішніх цифрових експертів	41
Організаційні та бюрократичні бар'єри	38
Низький рівень обізнаності керівництва у цифрових технологіях	29
Відсутність цифрової стратегії у компанії	26

Джерело: складено авторами на основі результатів опитування [9; 10].

та рішень електронної комерції [7; 8; 29; 30]. Це означає, що трансформації охоплюють усі етапи створення маркетингової цінності — від розроблення продукту та архітектури бренду до підтримання взаємодії зі споживачем у багатоканальному цифровому середовищі. Таким чином, цифрова трансформація не лише розширює інструментарій маркетолога, але й змінює характер професійних завдань, які дедалі частіше ґрунтуються на даних, автоматизації та здатності працювати з цифровими екосистемами.

Поширення цифрових технологій у бізнесі обумовило трансформацію маркетингових бізнес-моделей. Підприємства дедалі активніше переходять до моделей цифрової взаємодії зі споживачами: використовують онлайн-платформи, сервіси самообслуговування, персоналізовані інтерфейси, CRM- та ERP-системи, платформи електронної комерції. За результатами досліджень MIT Sloan та Deloitte, понад 75 % компаній інвестують у розвиток цифрової культури й цифрових навичок персоналу, розглядаючи їх як ключовий чинник успішності трансформацій [32].

Трансформація маркетингової діяльності включає автоматизацію процесів управління клієнтськими даними, впровадження аналітичних інструментів для персоналізації пропозицій, розбудову омніканальних систем комунікацій, використання машинного навчання для прогнозування поведінки споживачів та активне залучення соціальних мереж як стратегічних каналів просування. Українські дослідники (В. Білик [18], Л. Гліненко [25], М. Окландер [20], І. Пономаренко [33] та ін.) наголошують, що цифровий маркетинг поступово стає домінуючим у структурі маркетингових комунікацій, забезпечуючи інтерактивність, високу точність таргетингу, можливість швидкої аналітики та коригування кампаній у режимі реального часу.

Для поглиблення розуміння реального стану цифрових компетентностей персоналу українських підприємств та бар'єрів цифрової трансформації було проведено анкетне опитування менеджерів 27 підприємств різних видів економічної діяльності [10]. До вибірки увійшли компанії у галузях харчової промисловості, енергетики, будівництва, транспорту, роздрібно торгівлі, банківського сектору, сфери послуг, телекомунікацій, консалтингу, інформаційних послуг і нерухомості. Серед опитаних 59,3% становили великі підприємства, 3,7% — середні та 37% — малі. Більшість респондентів (36,5%) оцінили чинну систему управління

Таблиця 2. Структура цифрової компетентності маркетолога

Група компетентностей	Зміст компетентності	Приклади навичок та інструментів
Технічні компетентності	Володіння цифровими платформами та технологіями	CRM, CMS (WordPress), Google Analytics, SEO/SEM
Аналітичні компетентності	Збір, аналіз, візуалізація та інтерпретація даних	Power BI, Google Data Studio, Excel Analytics, прогнозування попиту
Комунікаційні компетентності	Управління цифровими каналами комунікацій та контентом	SMM, email-маркетинг, таргетинг, контент-менеджмент
Стратегічні компетентності	Розроблення цифрових стратегій, планування та оптимізація	Digital strategy, customer journey mapping, KPI-метрики
Управлінські компетентності	Координація цифрових проєктів та командна взаємодія	Agile, Scrum, управління цифровими проєктами

Джерело: сформовано авторами на основі [9—10; 34—39].

персоналом у контексті цифровізації як неефективну, що свідчить про недостатню готовність значної частини компаній до повноцінної діджитал-трансформації [10]. У ході опитування було виявлено сукупність бар'єрів, які стримують цифрову трансформацію бізнес-процесів. Узагальнені результати наведено у табл. 1.

Отримані результати свідчать, що провідним бар'єром цифровізації є недостатній рівень цифрових компетентностей персоналу (67% відповідей) [10]. Це вказує на розрив між технологічними можливостями та кадровим потенціалом, що обмежує ефективне використання цифрових рішень у маркетинговій діяльності. Висока частка відповідей, пов'язаних з обмеженістю фінансових ресурсів (52%) [10], відображає стриману інвестиційну поведінку підприємств щодо цифрових проєктів і навчання персоналу. Додатковими обмеженнями виступають низька мотивація працівників до розвитку цифрових навичок, відсутність внутрішніх експертів, здатних ініціювати та супроводжувати цифрові зміни, а також організаційні й бюрократичні бар'єри, що ускладнюють впровадження інноваційних рішень. Частина респондентів звернула увагу на відсутність цілісної цифрової стратегії та недостатню обізнаність керівництва

щодо можливостей цифрових технологій, що узгоджується з висновками міжнародних досліджень Deloitte і Gartner [29; 31] стосовно слабкої залученості менеджменту до процесів діджитал-трансформації.

На основі теоретичного аналізу та результатів емпіричного дослідження було сформовано авторське бачення структури цифрової компетентності маркетолога. Йдеться про інтегральне поєднання технічних, аналітичних, комунікаційних, стратегічних та управлінських компетентностей, необхідних для ефективної роботи в умовах цифрової економіки. Узагальнену структуру цифрової компетентності подано у табл. 2.

Технічні компетентності відображають здатність маркетолога працювати з ключовими цифровими платформами — CRM- та CMS-системами, засобами web-аналітики, інструментами пошукової оптимізації та контекстної реклами. Аналітичні компетентності пов'язано зі збором і структуризацією даних, побудовою інтерактивних дашбордів, прогнозуванням показників попиту та ефективності маркетингових кампаній. Комунікаційні компетентності забезпечують результативне управління цифровими каналами комунікацій, створення та просування контенту, роботу з онлайн-аудиторіями. Стратегічні компетентності визначають спроможність розробляти та реалізовувати цифрові стратегії, інтегруючи окремі інструменти в єдину систему створення цінності для клієнта. Управлінські компетентності, у свою чергу, забезпечують координацію цифрових проєктів, роботу в міждисциплінарних командах, застосування гнучких методологій управління (Agile, Scrum) та лідерство у впровадженні цифрових змін.

Практичний вимір цифрової компетентності маркетолога більш наочно проявляється через прив'язку окремих компетентностей до конкретних інструментів цифрового маркетингу, що відображено у табл. 3.

Таблиця 3. Інструменти цифрового маркетингу та компетентності, які необхідно маркетологу в сучасних умовах

Інструментарій / технологія	Компетентність маркетолога	Приклади завдань
CRM-системи (NetHunt, Key CRM тощо)	Управління даними, сегментація, клієнтський досвід	Побудова воронки продажів, аналітика клієнтів
Web-аналітика (Google Analytics, GA4)	Аналітичні навички, інтерпретація даних	Аналіз трафіку, оцінка ефективності каналів
SMM (Meta, TikTok, LinkedIn)	Комунікації, контент-менеджмент	Розроблення контент-плану, таргетинг, робота з аудиторією
SEO / SEM	Технічні компетентності, оптимізація	Оптимізація сайту, управління трафіком
E-commerce платформи (Shopify, WooCommerce)	Продажі в цифровому середовищі	Управління товарами, забезпечення належного UX
BI-системи (Power BI, Tableau)	Візуалізація та аналіз даних	Побудова дашбордів, прогностична аналітика
Email-маркетинг (SendPulse, MailChimp)	Комунікаційні та аналітичні компетентності	Автоматизація листів, сегментація аудиторії, A/B-тести

Джерело: запропоновано та складено авторами на основі [9—10; 34—39].

Таблиця 4. Дисципліни цифрового спрямування у підготовці маркетологів в українських закладах вищої освіти

Група дисциплін	Назва дисципліни	Короткий зміст
Основи цифрового маркетингу	Цифровий маркетинг	Інструменти digital, онлайн-канали, KPI-моніторинг
Інтернет-комунікації	SMM, email-маркетинг	Робота з аудиторіями, контент, таргетинг
Аналітика даних	Маркетингова аналітика, data-driven marketing	Збір, аналіз, візуалізація даних, прогнозування
Клієнтський досвід	CRM-системи	Автоматизація, сегментація, управління лояльністю
Електронна комерція	E-commerce та онлайн-продажі	Онлайн-платформи, UX, системи онлайн-продажів
Цифрові проєкти	Управління цифровими проєктами	Agile, Scrum, робота в цифрових командах

Джерело: узагальнено та складено авторами на основі аналізу освітніх програм закладів вищої освіти України і власних досліджень [9—10; 34—39].

Як видно з табл. 3, цифрова компетентність маркетолога має "прикладний" характер: для ефективної роботи з CRM-системами необхідні навички управління даними та сегментації, для роботи з web-аналітикою — розвинені аналітичні здібності, для управління SMM-кампаніями — комунікаційні компетентності та вміння створювати релевантний контент. Використання BI-систем потребує поглиблених аналітичних компетентностей і здатності працювати з великими масивами даних, тоді як інструменти email-маркетингу поєднують вимоги до комунікаційних та аналітичних навичок. Це підтверджує, що сучасний маркетолог має володіти комплексом взаємопов'язаних компетентностей, які виходять далеко за межі базової цифрової грамотності.

Важливою складовою дослідження є аналіз освітніх практик формування цифрової компетентності маркетологів в Україні. У провідних закладах вищої освіти України останніми роками активніше впроваджуються дисципліни цифрового спрямування: "Цифровий маркетинг", "Маркетинг у соціальних мережах", "Інформаційні технології в маркетингу", "Цифрові технології в управлінні бізнесом", "Цифрові технології та інструменти в маркетингу", "Маркетингова аналітика", "Управління цифровими проєктами" тощо. Так, у сучасних освітніх програмах із підготовки маркетологів в Україні дедалі більшого значення набувають такі компоненти, як опанування цифрових інструментів маркетингових комунікацій, робота з аналітичними платформами, вивчення CRM-систем, інтеграція онлайн-курсів і міжнародних сертифікацій, а також виконання практикоорієнтованих завдань, що моделюють реальні ситуації бізнесу. Узагальнені напрями цифрової складової підготовки маркетологів у вітчизняних ЗВО відображено в табл. 4.

Аналіз показує, що цифрова складова в освітніх програмах поступово посилюється, проте нерідко має фрагментарний характер, а окремі курси не завжди вибудовані в логічну траєкторію формування цілісної цифрової компетентності. Це підсилюється результатами порівняння міжнародних та національних підходів до

Таблиця 5. Порівняння міжнародних та національних підходів до цифрових компетентностей

Параметр	ЄС (DigComp 2.2)	Україна (Мінцифра, ЗВО)
Структура цифрової компетентності	5 сфер, 21 компетентність	5–6 сфер, адаптовані компетентності
Рівні володіння	8 рівнів (Foundation → Highly specialised)	Переважно 3–4 рівні (базовий, середній, просунутий)
Інструменти оцінювання	Стандартизовані індикатори DigComp	ДІЯ-тести, внутрішні методики ЗВО
Акцент на професіях	Адаптація під різні професійні сфери	Лише окремі спроби адаптації під економічні спеціальності
Інституційна підтримка	Європейська Комісія, JRC	Мінцифра, МОН України
Інтеграція в освіту	Обов'язкова інтеграція в освітні програми ЄС	Часткова інтеграція, залежна від ініціативи ЗВО

Джерело: узагальнено на основі [4; 12; 28].

структурування й оцінювання цифрових компетентностей (табл. 5).

Порівняльний аналіз засвідчує, що європейська рамка цифрових компетентностей має чітко структуровану, багаторівневу систему опису та оцінювання цифрових навичок, тоді як в Україні формування подібної системи перебуває на етапі становлення. Інтеграція цифрових компетентностей у стандарти вищої освіти, зокрема у підготовку маркетологів, здійснюється переважно точково й значною мірою залежить від ініціатив окремих закладів освіти. Це створює додаткові виклики для гармонізації освітніх програм із потребами ринку праці та європейськими підходами.

Узагальнюючи результати аналізу глобальних тенденцій, емпіричних даних та освітніх практик, можна констатувати, що цифрова трансформація формує якісно новий профіль маркетолога, у якому поєднуються технічні, аналітичні, комунікаційні, стратегічні та управлінські компетентності. Водночас на українських підприємствах зберігається суттєвий розрив між вимогами ринку й фактичним рівнем цифрових навичок персоналу, а система підготовки маркетологів лише частково відповідає цим викликам. Це зумовлює необхідність цілеспрямованого оновлення освітніх програм, розширення цифрової складової та посилення практикоорієнтованого навчання, спрямованого на формування цілісної цифрової компетентності майбутніх фахівців.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що цифрова трансформація економіки істотно змінює зміст і характер професійної діяльності маркетологів, зумовлюючи ускладнення вимог до їхньої підготовки та професійного профілю. На основі аналізу міжнародних і вітчизняних наукових джерел доведено, що цифрова компетентність є багатовимірною категорією, яка включає технічні, аналітичні, комунікаційні, стратегічні та управлінські складові. Саме поєднання цих компонентів забезпечує здатність фахівця ефективно діяти у цифровому середовищі, працювати з великими масивами даних, управляти цифровими каналами комунікацій, розробляти й реалізовувати цифрові маркетингові стратегії та координувати командну роботу в умовах цифрових трансформацій. Глобальні тенденції, відображені в аналітичних звітах Європейської Комісії, Eurostat, McKinsey, Deloitte, Gartner та інших організацій, підтверджують стійке зростання попиту на фахівців із високим рівнем цифрових компетентностей і демонструють перехід цифрових навичок із розряду додаткових до статусу базової умови конкурентоспроможності на ринку праці.

Результати емпіричного опитування 27 українських підприємств виявили низку системних проблем, що стримують розвиток цифрових компетентностей персоналу та впровадження цифрових рішень у маркетингову діяльність. Серед ключових бар'єрів респонденти відзначили недостатній рівень цифрових навичок працівників, обмеженість фінансових ресурсів для впровадження цифрових технологій, низьку мотивацію персоналу до постійного навчання, відсутність внутрішніх цифрових експертів, недостатню інтеграцію CRM-систем, інструментів аналітики даних, SMM та e-commerce у щоденну практику, а також фрагментарність цифрових стратегій. Це свідчить про існування суттєвого розриву між потребами бізнесу й наявним кадровим потенціалом, що загострює питання модернізації як корпоративної системи управління персоналом, так і освітніх програм підготовки маркетологів.

Аналіз освітніх практик підготовки маркетологів у закладах вищої освіти України показав, що, попри позитивну динаміку щодо впровадження дисциплін цифрового спрямування, їхня структура, логіка побудови та рівень практикоорієнтованості ще не повністю відповідають викликам цифрової економіки. Виявлено недостатню інтеграцію європейських рамок цифрових компетентностей у навчальні плани, обмежене використання реальних цифрових інструментів (CRM, web-аналітика, BI-системи) у навчальному процесі, а також фрагментарний характер співпраці з бізнесом щодо практичної підготовки студентів. Це актуалізує необхідність системного переосмислення змісту підготовки маркетологів, зокрема спеціальності 075 "Маркетинг", у напрямі формування цілісної моделі цифрової компетентності.

Отримані теоретичні та емпіричні результати дали змогу сформулювати низку практичних рекомендацій. Для закладів вищої освіти пріоритетним завданням є оновлення освітньо-професійних програм з урахуванням міжнародних рамок цифрових компетентностей

(DigComp 2.2, галузевих framework з цифрового маркетингу) та потреб ринку праці. Доцільно забезпечити послідовну інтеграцію цифрової компоненти впродовж усього циклу навчання: від базових курсів з цифрового маркетингу й інтернет-комунікацій до спеціалізованих дисциплін із маркетингової аналітики, управління клієнтським досвідом, роботи з CRM- та BI-системами, електронної комерції, управління цифровими проєктами. Важливою є розробка наскрізних навчальних траєкторій, у межах яких студенти послідовно опануватимуть інструменти web-аналітики, SMM, SEO/SEM, автоматизованих маркетингових платформ, а також навчатимуться використовувати їх для розв'язання реальних бізнес-кейсів.

Доцільно інституціоналізувати практикоорієнтовані форми навчання — кейс-метод, проєктні команди, дуальну освіту, спільні проєкти з компаніями, стажування та залучення практиків до викладання. Перспективним напрямом є активне використання масових відкритих онлайн-курсів і сертифікаційних програм (Prometheus, Coursera, Udemy, Google, Meta, HubSpot тощо) як інструментів доповнення формальної освіти та побудови індивідуальних освітніх траєкторій, із визнанням результатів такого навчання в межах освітньої програми. Важливо забезпечити доступ студентів до реальних цифрових платформ (CRM, аналітичні сервіси, рекламні кабінети, конструктори e-commerce) та сформувати в академічному середовищі культуру безперервного цифрового розвитку, самоосвіти та критичного ставлення до цифрових інновацій.

Для бізнесу та роботодавців практичні рекомендації стосуються як внутрішньої політики розвитку персоналу, так і взаємодії з освітнім середовищем. Компаніям доцільно формувати власні програми розвитку цифрових компетентностей працівників, поєднуючи внутрішні тренінги, зовнішні курси, менторські програми та практикоорієнтовані проєкти. Розроблення індивідуальних траєкторій професійного розвитку маркетологів, які враховують специфіку бізнес-моделі, цільових ринків і використовуваних цифрових платформ, сприятиме більш ефективному використанню кадрового потенціалу. Важливо інвестувати у впровадження CRM-систем, аналітичних платформ, інструментів автоматизації маркетингових процесів і забезпечувати не лише їх технічну наявність, а й системне навчання персоналу щодо їх використання. До рекомендацій належить також формування в компаніях внутрішніх цифрових лідерів або команд, відповідальних за супровід цифрових проєктів, поширення кращих практик і підтримку культури інновацій. Суттєвого значення набуває поглиблення співпраці з університетами: участь у розробленні освітніх програм, надання баз практики, спільна реалізація освітніх і дослідницьких проєктів, проведення гостьових лекцій і майстер-класів, що дозволить зменшити розрив між очікуваннями бізнесу та рівнем підготовки випускників.

На рівні державної політики й системи управління освітою доцільно розробити та нормативно закріпити державні стандарти цифрових компетентностей для економічних спеціальностей, інтегровані з європейською рамкою DigComp і адаптовані до потреб українського ринку праці. Важливо забезпечити цільову підтримку

ку проєктів цифровізації освіти, модернізації освітніх програм, розвитку інфраструктури цифрового навчання, включно з національними платформами онлайн-освіти й системами дистанційного навчання. Перспективним напрямом є створення інструментів стимулювання бізнесу до інвестицій у цифровий розвиток персоналу, зокрема через податкові пільги, грантові програми, співфінансування корпоративних освітніх ініціатив. Важливу роль відіграватиме також інформаційно-просвітницька діяльність, спрямована на підвищення рівня цифрової культури суспільства загалом та управлінських еліт зокрема.

Попри досягнуті результати, дослідження не вичерпує всіх аспектів проблематики цифрової компетентності маркетологів і відкриває низку перспективних напрямів для подальших наукових розвідок. До таких напрямів належать розроблення інструментарію оцінювання цифрових компетентностей маркетологів, адаптованого до українських умов; аналіз ефективності впровадження CRM-, BI- та AI-рішень у маркетингову діяльність підприємств; вивчення впливу автоматизації, штучного інтелекту та Big Data на трансформацію компетентнісного профілю фахівців; порівняльні дослідження освітніх практик різних закладів вищої освіти; оцінювання результативності онлайн-курсів і сертифікаційних програм у підготовці маркетологів. Подальший розвиток цих досліджень сприятиме формуванню більш досконалих моделей цифрової компетентності, підвищенню якості професійної підготовки та посиленню спроможності вітчизняних фахівців до успішної роботи в умовах цифрової економіки.

Література:

1. Digital Education Action Plan 2021-2027. European Commission. 2020. URL: <https://education.ec.europa.eu> (дата звернення: 25.10.2025).
2. ICT Specialists and Skills. Eurostat. 2024. URL: <https://ec.europa.eu/eurostat> (дата звернення: 28.10.2025).
3. Jobs Lost, Jobs Gained: Workforce Transitions in a Time of Automation. McKinsey Global Institute. 2017. URL: <https://www.mckinsey.com> (дата звернення: 28.10.2025).
4. Цифрова грамотність населення України: результати національного дослідження. Київ: Міністерство цифрової трансформації України, 2021. 72 с. URL: <https://thedigital.gov.ua> (дата звернення: 21.10.2025).
5. Digital Workplace Survey Report 2022. Gartner. 2022. URL: <https://www.gartner.com> (дата звернення: 12.10.2025).
6. Digital Transformation 2023: Human Capital Trends. Deloitte. 2023. URL: <https://www2.deloitte.com> (дата звернення: 21.10.2025).
7. Chaffey D., Ellis-Chadwick F. Digital Marketing. 8th ed. Harlow: Pearson, 2022. 647 p.
8. Kotler P., Kartajaya H., Setiawan I. Marketing 5.0: Technology for Humanity. Hoboken: John Wiley & Sons, 2021. 256 p.
9. Trushkina N., Abazov R., Rynkevych N., Bakhautdinova G. Digital transformation of organizational culture under conditions of the information economy. Virtual Economics. 2020. Vol. 3. Iss. 1. P. 7—38. [https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01\(1\)](https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01(1)).
10. Ремига Ю. С., Приймак Н. В., Трушкіна Н. В., Ринкевич Н. С. Цифрова трансформація організаційної культури підприємств: монографія. Київ: ПЗВО "Міжнародний європейський університет", 2024. 250 с.
11. Ferrari A. DIGCOMP: A Framework for Developing and Understanding Digital Competence for Citizens. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2013. 134 p. URL: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC83167> (дата звернення: 21.10.2025).
12. Vuorikari R., Kluzer S., Punie Y. DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens — with new examples of knowledge, skills and attitudes. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2022. 115 p. <https://doi.org/10.2760/490140>.
13. Technology, jobs, and the future of work. McKinsey Global Institute. 2017. URL: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/technology-jobs-and-the-future-of-work> (дата звернення: 24.10.2025).
14. 2018 Global CIO Survey: Manifesting Legacy — Looking beyond the digital era. London: Deloitte, 2018. 40 p.
15. Digital Business Redefines Talent Management Applications. Gartner Research Report. Gartner. 2018. February 05. URL: <https://www.gartner.com/en/documents/3852273> (дата звернення: 24.10.2025).
16. Bosovska M., Bovsh L., Okhrimenko A. Cyfrova transformatsiia tekhnolohii marketynhu. Scientia fructuosa. 2022. Vol. 144. Nr. 4. S. 52—71. [https://doi.org/10.31617/1.2022\(144\)04](https://doi.org/10.31617/1.2022(144)04).
17. Chukurna O., Tardaskina T., Gordeeva Ye., Babyka S. Research of modern trends of digital marketing. Development Service Industry Management. 2024. Vol. 3. P. 64—73. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(10\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(10)).
18. Білик В. В. Інструменти цифрового маркетингу в умовах трансформації комунікацій сучасної організації. Науковий вісник Чернівецького національного університету імені Ю. Федьковича. Сер.: Економіка. 2020. Вип. 825. С. 33—40.
19. Братко О. С., Саламон І. Р. Використання цифрових технологій для просування продукції на міжнародних ринках. Ефективна економіка. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10289> (дата звернення: 24.10.2025).
20. Цифровий маркетинг — модель маркетингу XXI століття: монографія / М. Окландер, Т. Окландер, О. Яшкіна та ін.. Одеса: Астропринт, 2017. 292 с.
21. Glazunova O., Sayapina T., Korolchuk V., Voloshyna T., Kasatkina O. Digital competence development of specialists in economic specialties. Вісник післядипломної освіти. Сер. Педагогічні науки. 2021. Вип. 16 (45). С. 53—77. [https://doi.org/10.32405/2218-7650-2021-16\(45\)-53-77](https://doi.org/10.32405/2218-7650-2021-16(45)-53-77).
22. Прийдак Т., Яловега Л., Лєга О., Мисник Т., Зоря С. Розвиток цифрової компетентності майбутніх економістів у процесі фахової підготовки. Вісник післядипломної освіти. Сер. Педагогічні науки. 2021. Вип. 16 (45). С. 57—61. [https://doi.org/10.32405/2218-7650-2021-16\(45\)](https://doi.org/10.32405/2218-7650-2021-16(45)).

23. Зелінська А. О. Цифрові компетенції як основа трансформації освітнього простору в умовах цифрової економіки. *Економіка та суспільство*. 2023. № 49. С. 45—52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-7>.
24. Гадецька З. В. Оцінка ефективності застосування сучасних інтернет-комунікацій та технологій цифрового маркетингу для оптимізації роботи підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 37. С. 89—96. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-13>.
25. Гліненко Л. К. Цифрові маркетингові комунікації в Україні в аспекті розвитку цифрової економіки. *Marketing and Digital Technologies*. 2022. Т. 6. № 2. С. 37—47. DOI: 10.15276/mdt.6.2.2022.4
26. Суворова С. Г. Вплив цифрового маркетингу на підвищення ефективності комунікацій підприємства. *Простір*. 2023. № 2. С. 112—120. URL: <https://www.prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1254> (дата звернення: 24.10.2025).
27. Kvitka A., Kramarenko A., Davydov D., Pasmor M., Diachek O. Digital business research for small and medium-sized enterprises: The case of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*. 2021. Vol. 19. No. 1. P. 177—184. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(1\).2021.15](https://doi.org/10.21511/ppm.19(1).2021.15).
28. Carretero S., Vuorikari R., Punie Y. *DigComp 2.1: The Digital Competence Framework for Citizens with eight proficiency levels and examples of use*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2017. 68 p. <https://doi.org/10.2760/38842>.
29. State of Digital Transformation 2018. CIO Council. URL: <https://www.cio.com> (дата звернення: 21.10.2025).
30. Upskilling: Building confidence in an uncertain world. 23rd Annual Global CEO Survey — Talent Trends 2020. London: PwC, 2020. 32 p.
31. CRM Software Market Size Report. Grandview Research. 2023. URL: <https://www.grandviewresearch.com> (дата звернення: 21.10.2025).
32. MIT Sloan Management Review & Deloitte University Press. *Aligning the Organization for Its Digital Future*. 2019. URL: <https://sloanreview.mit.edu> (дата звернення: 27.10.2025).
33. Пономаренко І. В. Цифровий маркетинг як ефективний інструмент підвищення рівня конкурентоспроможності компаній. Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку. Сер./: Економіка та менеджмент. 2018. № 15. С. 57—65. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2018_15_7 (дата звернення: 25.10.2025).
34. Помазан Л. М., Юрченко О. А., Кобернюк С. О. Сучасні інструменти та засоби цифрового маркетингу для просування бізнес проєктів. Соціальний розвиток: економіко-правові проблеми. 2025. Вип. 5. С. 1—11. <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.5.13>.
35. Юрченко О. А., Шевченко Є. В., Луців Р. С. Роль штучного інтелекту в розвитку електронних міжнародних маркетингових комунікацій. *Академічні візії*. 2024. Вип. 39. С. 1—11. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14883123>.
36. Koev S., Tryfonova O., Inzhievskaya L., Trushkina N., Radieva M. Management of domestic marketing of service enterprises. *IBIMA Business Review*. 2019. Vol. 2019. Article 681709. <https://doi.org/10.5171/2019.681709>.
37. Трушкіна Н. Цифровий маркетинг в умовах глобального інформаційного простору: теоретичні підходи. *Veda a perspektivy*. 2021. № 5 (5). С. 62—74. [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2021-5\(5\)-62-74](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2021-5(5)-62-74).
38. Kwilinski A., Trushkina N., Birca I., Shkrygun Yu. Organizational and Economic Mechanism of the Customer Relationship Management under the Era of Digital Transformations. *E3S Web of Conferences*. 2023. Vol. 456. Article 05002. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202345605002>.
39. Kwilinski A., Trushkina N., Remyha Yu., Patlachuk T. Impact of Artificial Intelligence on Customer Relationship Management: a Bibliometric Analysis. *Proceedings of International Conference on Applied Innovation in IT*. 2025. Vol. 13. Iss. 1. P. 295—303. <http://dx.doi.org/10.25673/119246>.

References:

1. European Commission (2020), "Digital Education Action Plan 2021—2027", Available at: <https://education.ec.europa.eu> (Accessed 25 October 2025).
2. Eurostat (2024), "ICT Specialists and Skills", Available at: <https://www.ec.europa.eu/eurostat> (Accessed 28 October 2025).
3. McKinsey Global Institute (2017), "Jobs Lost, Jobs Gained: Workforce Transitions in a Time of Automation", Available at: <https://www.mckinsey.com> (Accessed 28 October 2025).
4. Ministry of Digital Transformation of Ukraine (2021), "Digital literacy of the population of Ukraine: results of a national study", Available at: <https://thedigital.gov.ua> (Accessed 21 October 2025).
5. Gartner (2022), "Digital Workplace Survey Report 2022", Available at: <https://www.gartner.com> (Accessed 12 October 2025).
6. Deloitte (2023), "Digital Transformation 2023: Human Capital Trends", Available at: <https://www2.deloitte.com> (Accessed 21 October 2025).
7. Chaffey, D., and Ellis-Chadwick, F. (2022), *Digital Marketing*, 8th ed., Pearson, Harlow, UK.
8. Kotler, P., Kartajaya, H. and Setiawan, I. (2021), *Marketing 5.0: Technology for Humanity*, John Wiley & Sons, Hoboken, USA.
9. Trushkina, N., Abazov, R., Rynkevych, N. and Bakhautdinova, G. (2020), "Digital transformation of organizational culture under conditions of the information economy", *Virtual Economics*, vol. 3 (1), pp. 7—38. [https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01\(1\)](https://doi.org/10.34021/ve.2020.03.01(1)).
10. Remyha, Yu. S., Pryimak, N. V., Trushkina, N. V. and Rynkevych, N. S. (2024), *Tsyfrova transformatsiia orhanizatsiinoi kultury pidpriemstv [Digital transformation of organizational culture of enterprises]*, PZVO "International European University", Kyiv, Ukraine.
11. Ferrari, A. (2013), *DIGCOMP: A Framework for Developing and Understanding Digital Competence for Citizens*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, Available at: <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC83167> (Accessed 21 October 2025).
12. Vuorikari, R., Kluzer, S. and Punie, Y. (2022), *DigComp 2.2: The Digital Competence Framework for Citizens — with new examples of knowledge, skills and attitudes*,

Publications Office of the European Union, Luxembourg, <https://doi.org/10.2760/490140>.

13. McKinsey Global Institute (2017), "Technology, Jobs, and the Future of Work", Available at: <https://www.mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/technology-jobs-and-the-future-of-work> (Accessed 24 October 2025).

14. Deloitte (2018), 2018 Global CIO Survey: Manifesting Legacy — Looking beyond the digital era, London, UK.

15. Gartner (05 Febr. 2018), "Digital Business Redefines Talent Management Applications. Gartner Research Report", Available at: <https://www.gartner.com/en/documents/3852273> (Accessed 24 October 2025).

16. Bosovska, M., Bovsh, L. and Okhrimenko, A. (2022), "Digital transformation of marketing technologies", *Scientia fructuosa*, vol. 144 (4), pp. 52—71. [https://doi.org/10.31617/1.2022\(144\)04](https://doi.org/10.31617/1.2022(144)04).

17. Chukurna, O., Tardaskina, T., Gordeeva, Ye. and Babyka, S. (2024), "Research of modern trends of digital marketing", *Development Service Industry Management*, vol. 3, pp. 64—73. [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(10\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(10)).

18. Bilyk, V. V. (2020), "Digital marketing tools in communication transformation", *Naukovyi visnyk Chernivetskoho natsionalnoho universytetu. Ser.: Ekonomika*, vol. 825, pp. 33—40.

19. Bratko, O. S. and Salamon, I. R. (2022), "Use of digital technologies for product promotion in international markets", *Efektivna ekonomika*, vol. 5, Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10289> (Accessed 24 October 2025).

20. Oklander, M., Oklander, T. and Yashkina, O. et al. (2017), *Tsyfrovyyi marketynh — model marketynhu XXI storichchia [Digital marketing — the 21st century marketing model]*, Astroprint, Odesa, Ukraine.

21. Glazunova, O., Sayapina, T., Korolchuk, V., Voloshyna, T. and Kasatkina, O. (2021), "Digital competence development of specialists in economic specialties", *Visnyk pislidyplomnoi osvity. Ser.: Pedagogichni nauky*, vol. 16 (45), pp. 53—77. [https://doi.org/10.32405/2218-7650-2021-16\(45\)-53-77](https://doi.org/10.32405/2218-7650-2021-16(45)-53-77).

22. Pryidak, T., Yaloveha, L., Leha, O., Mysnyk, T. and Zoria, S. (2021), "Development of digital competence of future economists in the process of professional training", *Visnyk pislidyplomnoi osvity*, vol. 16 (45), pp. 57—61. [https://doi.org/10.32405/2218-7650-2021-16\(45\)](https://doi.org/10.32405/2218-7650-2021-16(45)).

23. Zelinska, A. O. (2023), "Digital competencies as the basis of educational space transformation", *Economy and Society*, vol. 49, pp. 45—52. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-49-7>.

24. Hadetska, Z. V. (2022), "Effectiveness assessment of modern Internet communications and digital marketing technologies", *Economy and Society*, vol. 37, pp. 89—96. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-37-13>.

25. Hlinenko, L. K. (2022), "Digital marketing communications in Ukraine", *Marketing and Digital Technologies*, vol. 6 (2), pp. 37—47. <https://doi.org/10.15276/mdt.6.2.2022.4>.

26. Suvorova, S. H. (2023), "Impact of digital marketing on enterprise communication efficiency", *Prostir*, vol. 2, pp. 112—120, Available at: <https://www.prostir->

pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1254 (Accessed 24 October 2025).

27. Kvitka, A., Kramarenko, A., Davydov, D., Pasmor, M. and Diachek, O. (2021), "Digital business research for small and medium-sized enterprises: The case of Ukraine", *Problems and Perspectives in Management*, vol. 19 (1), pp. 177—184. [https://doi.org/10.21511/ppm.19\(1\).2021.15](https://doi.org/10.21511/ppm.19(1).2021.15).

28. Carretero, S., Vuorikari, R. and Punie, Y. (2017), *DigComp 2.1: The Digital Competence Framework for Citizens with eight proficiency levels and examples of use*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, <https://doi.org/10.2760/38842>.

29. CIO Council (2018), "State of Digital Transformation 2018", Available at: <https://www.cio.com> (Accessed 21 October 2025).

30. PwC (2020), "Upskilling: Building confidence in an uncertain world. 23rd Annual Global CEO Survey — Talent Trends 2020", PwC, London, UK.

31. Grandview Research (2023), "CRM Software Market Size Report", Available at: <https://www.grandviewresearch.com> (Accessed 21 October 2025).

32. MIT Sloan Management Review & Deloitte University Press (2019), "Aligning the Organization for Its Digital Future", Available at: <https://sloanreview.mit.edu> (Accessed 27 October 2025).

33. Ponomarenko, I. V. (2018), "Digital marketing as an efficient tool to enhance competitiveness", *Problemy innovatsiino-investytsiynoho rozvytku. Ser.: Ekonomika ta menedzhment*, vol. 15, pp. 57—65, Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Piir_2018_15_7 (Accessed 25 October 2025).

34. Pomazan, L. M., Yurchenko, O. A. and Koberniuk, S. O. (2025), "Modern tools of digital marketing for business promotion", *Sotsialnyi rozvytok: ekonomiko-pravovi problemy*, vol. 5, pp. 1—11. <https://doi.org/10.70651/3083-6018/2025.5.13>.

35. Yurchenko, O. A., Shevchenko, Ye. V. and Lutsiv, R. S. (2024), "Role of AI in electronic international marketing communications", *Akademichni vizii*, vol. 39, pp. 1—11. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14883123>.

36. Koev, S., Tryfonova, O., Inzhievskaya, L., Trushkina, N. and Radieva, M. (2019), "Management of domestic marketing of service enterprises", *IBIMA Business Review*, vol. 2019, 681709. <https://doi.org/10.5171/2019.681709>.

37. Trushkina, N. (2021), "Digital marketing in the global information space", *V?da a perspektivy*, vol. 5 (5), pp. 62—74. [https://doi.org/10.52058/2695-1592-2021-5\(5\)-62-74](https://doi.org/10.52058/2695-1592-2021-5(5)-62-74).

38. Kwilinski, A., Trushkina, N., Birca, I. and Shkrygun, Yu. (2023), "Organizational and Economic Mechanism of the Customer Relationship Management under the Era of Digital Transformations", *E3S Web of Conferences*, vol. 456, 05002. <https://doi.org/10.1051/e3sconf/202345605002>.

39. Kwilinski, A., Trushkina, N., Remyha, Yu. and Patlachuk, T. (2025), "Impact of Artificial Intelligence on Customer Relationship Management: a Bibliometric Analysis", *Proceedings of International Conference on Applied Innovation in IT*, vol. 13 (1), pp. 295—303. <https://doi.org/10.25673/119246>.

Стаття надійшла до редакції 29.11.2025 р.

*В. Р. Шевчук,
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку і аудиту,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0925-6489>*

*Я. Я. Кріль,
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку і аудиту,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3421-8094>*

*Х. С. Демків,
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку і аудиту,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9732-8966>*

*О. Б. Юрченко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку і аудиту,
Львівський національний університет імені Івана Франка
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-2026-8627>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.24.112

КОНСАЛТИНГ І АУДИТ ПОДАТКОВИХ АСПЕКТІВ ЗВІТНОСТІ ЯК ВЗАЄМОДОПОВНЮЮЧІ ЕЛЕМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ ПРОЗОРОСТІ

*V. Shevchuk,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Accounting and Auditing, Ivan Franko National University of Lviv
Ya. Kril,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Accounting and Auditing, Ivan Franko National University of Lviv
Kh. Demkiv,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Accounting and Auditing, Ivan Franko National University of Lviv
O. Yurchenko,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Accounting and Auditing, Ivan Franko National University of Lviv*

CONSULTING AND AUDIT OF TAX ASPECTS OF REPORTING AS COMPLEMENTARY
ELEMENTS OF ENSURING FINANCIAL TRANSPARENCY

У статті досліджено взаємодоповнювальну роль консалтингу та аудиту податкових аспектів звітності у забезпеченні фінансової прозорості підприємств. Обґрунтовано, що в умовах посилення глобальних регуляторних вимог, ініціатив BEPS і CbCR, розвитку концепції податкового врядування та цифровізації, якість податкової інформації стає ключовим індикатором корпоративної відповідальності. Проаналізовано функції консалтингу, який забезпечує попереднє

формування податкових даних і розбудову процедур контролю, а також роль аудиту як механізму незалежної верифікації та надання впевненості для стейкхолдерів. Показано, що синергія цих професійних практик знижує інформаційну асиметрію, підвищує достовірність податкових розкриттів і формує довіру стейкхолдерів. В українському контексті важливість такої взаємодії посилюється воєнними викликами, нестабільністю законодавства та інтеграцією до регуляторного простору ЄС.

The article investigates the complementary role of consulting and audit in shaping the quality and transparency of tax-related information disclosed within corporate reporting. The relevance of the study is determined by the intensification of global regulatory requirements, including BEPS and Country-by-Country Reporting, the development of tax governance frameworks, the expansion of digital audit tools, and the growing integration of tax disclosures into ESG reporting. These trends increase the importance of reliable, consistent and verifiable tax information as a component of financial transparency and corporate accountability.

The purpose of the article is to systematise theoretical approaches to tax transparency and to analyse how consulting and audit contribute to the formation and verification of tax positions, tax data and related disclosures. The study distinguishes between the preparatory role of consulting, which includes interpreting legislation, documenting tax positions, designing internal controls and supporting the preparation of tax-related reporting, and the assurance role of audit, which focuses on independent verification of tax calculations, assessment of uncertain and deferred tax positions, and evaluation of the completeness and clarity of disclosures in accordance with IFRS requirements.

The findings demonstrate that the interaction between consulting and audit reduces information asymmetry between management and external stakeholders, strengthens internal tax control environments, and enhances the quality of tax governance. The article shows that consulting provides the basis for coherent and well-documented tax information, while audit ensures its reliability and compliance with international standards. This complementary relationship contributes to the credibility of financial reporting and supports informed decision-making by investors, regulators and other users.

The article also highlights the specific conditions of the Ukrainian context, where regulatory volatility, wartime constraints, increased tax compliance pressures and the gradual alignment with EU transparency requirements heighten the need for coordinated professional support. The results indicate that the synergy between consulting and audit is a significant factor in improving the quality of tax-related disclosures, mitigating fiscal risks and strengthening financial transparency in both national and international dimensions.

Ключові слова: прозорість, консалтинг, аудит, податкові аспекти звітності, цифровізація, контроль, ризики, розкриття.

Key words: transparency; consulting; audit; tax-related reporting; digitalisation; control; risks; disclosures.

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

У сучасних умовах глобалізації та цифровізації податкове регулювання стає дедалі складнішим, а вимоги до прозорості корпоративної звітності — жорсткішими. Посилення міжнародних ініціатив, зокрема Base Erosion and Profit Shifting (BEPS) [7], Country-by-Country Reporting (CbCR) [8], вимог ЄС щодо публічних податкових розкриттів у Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) [2] та підвищена увага до податкового

врядування, зумовили зростання ролі якісної податкової інформації у фінансовій звітності. За таких умов податкова прозорість перестає бути лише питанням комплаєнсу й набуває значення індикатора корпоративної відповідальності, ризик-менеджменту та довіри стейкхолдерів.

Особливо актуальною ця проблематика є для України, де, поряд із впровадженням МСФЗ, реалізацією заходів BEPS та посиленням процесів цифровізації в сфері обліку і звітності, бізнес-середовище зазнає додаткових викликів унаслідок війни. Часті зміни податкового законодавства, адаптація до особливих режимів оподат-

кування, ризики недостовірної оцінки збитків, спричинених російською військовою агресією, а також зростання уваги держави до податкової дисципліни роблять якість податкових розкриттів особливо критичною. Крім того, наближення України до європейського регуляторного поля та майбутнє впровадження вимог щодо податкової прозорості в рамках інтеграції до ЄС посилюють потребу підприємств у професійному супроводі з боку податкового консалтингу і аудиту. При цьому податковий консалтинг забезпечує інтерпретацію складних норм законодавства, оцінку ризиків та побудову систем внутрішнього контролю, а аудит виконує незалежну функцію перевірки правильності визнання та оцінки податкових зобов'язань, відстрочених податків, а також якості податкових розкриттів, зокрема відповідно до МСФЗ. Обидві сфери виконують різні, але взаємодоповнюючі ролі у забезпеченні достовірності податкової інформації.

Попри зростання кількості досліджень щодо окремих аспектів податкової прозорості, більшість робіт аналізують консалтинг і аудит як ізольовані явища. Міжнародні дослідження акцентують на якості податкових розкриттів, впливі аудиту та ролі консалтингу у формуванні податкових стратегій, однак роблять це у відносно автономних дослідницьких площинах. Українські ж праці зосереджуються переважно на розвитку податкового аудиту, організації консалтингових процесів та цифрових трансформаціях податкового контролю. Водночас практично відсутні дослідження, що розглядають саме взаємозв'язок консалтингу та аудиту у формуванні прозорості та якісної звітності щодо податків, попри те, що в умовах воєнної економіки та інтеграції до ЄС така взаємодоповнюваність набуває особливої ваги.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика забезпечення прозорості звітності щодо податків та ролі професійних послуг у її формуванні посідає дедалі важливіше місце у сучасних наукових дослідженнях. Іноземні та українські вчені сходяться на думці, що податкова прозорість стала ключовим елементом корпоративного врядування та фактором довіри стейкхолдерів, проте підходи до її забезпечення та інституційні акценти помітно різняться.

У міжнародному науковому дискурсі домінує ідея, що прозорість є багатовимірним явищем, яке поєднує якість податкових розкриттів, ефективність механізмів податкового врядування й роль незалежного забезпечення достовірності інформації. Дослідження Мартіні Дж. Т., Німанна Р., Саймонса Д. і Фьоллера Д. показує, що глобальні ініціативи у сфері BEPS та CbCR істотно підвищили вимоги до податкової звітності, а податкова прозорість стала центральною темою сучасних досліджень [6]. Автори підкреслюють, що податкові розкриття охоплюють як кількісні, так і якісні аспекти, включаючи опис податкових ризиків, невизначених податкових позицій та елементів податкового врядування.

Деякі емпіричні дослідження деталізують окремі складові прозорості. Так, Лунгу К., Бурке В., Бунгет О.-К. і Думітреску А.-К. демонструють, що податкові питан-

ня становлять значну частку ключових аспектів аудиту, а аудитори зосереджують увагу насамперед на відстрочених податках, невизначених податкових позиціях та судженнях менеджменту щодо податкових оцінок [5]. Ці результати підкреслюють, що аудит відіграє ключову роль у забезпеченні достовірності податкової інформації.

Окремі дослідники аналізують поведінкові аспекти податкової прозорості. Пратама Б. Й., Хандаяна Нарса Н. П. Д. Р. і Прананджая К. доводять, що компанії, які активно застосовують податкове уникнення, схильні знижувати читабельність фінансової звітності, використовуючи складні формулювання та заплутані структури тексту [9]. Це свідчить про потребу у незалежних механізмах, що протидіють інформаційній непрозорості.

Низка праць іноземних авторів формує концептуальну основу для розуміння прозорості у ширшому економічному контексті. Бішоф Й., Гассен Й. і Рольфінг-Бастіан А. пропонують теоретичну модель "прозорість між відправником і одержувачем" ("sender-receiver transparency"), у якій прозорість трактується як якість передавання сигналів між компанією, регулятором і користувачами інформації [1]. На нашу думку, велика роль як посередників між джерелом інформації та її отримувачами саме належить аудиторам і консультантам.

В дослідженнях вітчизняних науковців увага приділяється переважно практичним, інституційним та організаційним аспектам консалтингу й аудиту. Дослідження Демків Х., Кріль Я. і Шевчук В. [13] акцентує на ролі податкового консалтингу у зниженні податкових ризиків, окреслюючи його функції та напрями впливу, однак не розглядає, як ці функції взаємодіють з аудиторським забезпеченням достовірності податкової інформації. Грудзевич Ю. [12] систематизує організаційні та технологічні засади консалтингу в оподаткуванні, але також подає консалтинг як самодостатній процес, без аналізу його зв'язку з аудиторськими процедурами.

Вітчизняні дослідники з податкового аудиту (Сарахман О., Шурпенкова Р. і Калайтан Т. [17], Назаренко І. [14], Назарова К. і Ткаченко Б. [15]) досліджують методичний інструментарій, цифровізацію та можливості податкового контролю в умовах війни. Їх роботи детально описують організацію та методи державного й незалежного податкового аудиту, але практично не аналізують, як аудит взаємодіє з податковим консалтингом та яким чином така взаємодія впливає на прозорість звітності щодо податків.

Таким чином, здійснений нами аналіз літератури свідчить про наявність двох розвинених, але недостатньо інтегрованих дослідницьких напрямів: (1) вивчення ролі аудиту у забезпеченні достовірності податкової інформації та (2) дослідження податкового консалтингу як інструменту податкового менеджменту та ризик-менеджменту. Водночас майже відсутні роботи, що розглядають їх у взаємозв'язку, попри те, що в умовах посилення глобальних вимог до прозорості (BEPS, CbCR, CSRD) саме взаємодоповнюваність цих практик стає ключовим чинником формування якісних податкових розкриттів. Отже, дослідження взаємодоповнювальної ролі податкового консалтингу та аудиту у забезпеченні

прозорості звітності підприємств формує актуальний науковий запит і становить вагомий внесок у розвиток теорії та практики податкового врядування.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження взаємодоповнювальної ролі консалтингу та аудиту податкових аспектів звітності у забезпеченні прозорості та достовірності податкової інформації підприємств. Для досягнення цієї мети в роботі поставлено завдання: узагальнити теоретичні підходи до трактування податкової прозорості; проаналізувати професійні функції консалтингу та аудиту у контексті податкових розкриттів; виявити точки перетину та синергії між цими видами діяльності; а також оцінити їх значення для підвищення якості звітності підприємств щодо податків в умовах сучасних регуляторних тенденцій та українських інституційних викликів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Податкова прозорість у корпоративній звітності дедалі більше розглядається як ключовий елемент фінансової відкритості підприємств та показник якості їхнього податкового врядування. У науковій літературі податкова прозорість трактується як багатовимірне явище, що охоплює якість податкових розкриттів, зрозумілість податкової інформації, її повноту, обґрунтованість податкових позицій та доступність для користувачів фінансової звітності [6]. Дослідники підкреслюють, що сучасні вимоги до прозорості формуються під впливом глобальних ініціатив BEPS та CbCR, які підвищують очікування щодо деталізації податкових приміток, розкриття податкових ризиків та документування позицій, пов'язаних із невизначеністю [7, 8].

У сучасних підходах до забезпечення податкової прозорості важливе місце посідає поняття податкового врядування (tax governance). Податкове врядування є складовою загальної системи корпоративного ризик-менеджменту та передбачає належну організацію процесів підготовки податкових даних, функціонування систем внутрішнього контролю і якісне формування податкових розкриттів [10].

У концептуальному контексті прозорість розглядається не тільки як обсяг розкритої інформації, а як якість передавання податкових сигналів різним групам користувачів. Вона визначається точністю, зрозумілістю та достовірністю інформації, що передається від компанії до користувачів. Це особливо актуально для податкових розкриттів, які містять значний обсяг експертних суджень, оцінок та припущень [1].

Питання змісту податкових розкриттів у фінансовій звітності детально регулюються міжнародними стандартами фінансової звітності та відповідними тлумаченнями — насамперед IAS 12 "Income Taxes" [3] та IFRIC 23 "Uncertainty over Income Tax Treatments" [4]. Вони визначають вимоги до розкриття відстрочених податків, податкових активів і зобов'язань, невизначених податкових позицій та облікових суджень, пов'язаних із оподаткуванням.

Глобальне дослідження PwC щодо податкової прозорості [10] вивило, що її рівень суттєво різниться між

країнами й компаніями. Лише незначна частка підприємств готова до повних форм публічного податкового звітування, включно з CbCR, що свідчить про необхідність професійного супроводу та підсилює значення зовнішнього аудиту як механізму верифікації податкової інформації.

Податковий консалтинг відіграє ключову роль у формуванні якісної та прозорої податкової інформації, оскільки забезпечує ex ante-підготовку усіх елементів, що пізніше стають предметом аудиторської перевірки. У сучасних дослідженнях податковий консалтинг розглядається як багатофункціональна професійна практика, що поєднує аналітичну, методичну, правову та комплаєнс-компоненти [13]. Саме комплексний підхід до консалтингу дозволяє підприємствам мінімізувати податкові ризики, своєчасно реагувати на зміни законодавства та формувати обґрунтовані податкові позиції.

На міжнародному рівні податковий консалтинг дедалі частіше трактується як частина системи податкового врядування та внутрішнього контролю [1]. Відповідно, саме консультаційні послуги забезпечують правильну інтерпретацію складних норм, коректне застосування податкових правил та документування показників, що знижує інформаційну асиметрію ще до здійснення аудиторських процедур.

Серед ключових функцій податкового консалтингу, що безпосередньо впливають на прозорість податкової звітності, варто виділити такі:

- податкове планування, яке зменшує ризики податкової агресивності та забезпечує відповідність прийнятих рішень вимогам законодавства;
- комплаєнс-підтримка, яка гарантує правильність подання податкової звітності та узгодженість даних з показниками фінансової звітності;
- формування та тестування внутрішньої системи податкового контролю, що сприяє належній якості даних для фінансової звітності;
- підготовка документації з трансфертного ціноутворення, CbCR та обґрунтування податкових показників, що забезпечує регуляторну відповідність та є основою для незалежної перевірки.

В українському контексті консалтингова підтримка є особливо важливою через постійну динаміку змін податкового законодавства, воєнні обмеження та підвищені ризики невизначених податкових позицій. Як зазначає Грудзевич Ю., ефективна організація консалтингових процесів дає можливість підприємствам своєчасно адаптуватися до змін нормативної бази та забезпечити стійкість податкової документації навіть у складних умовах бізнес-середовища [12].

Таким чином, податковий консалтинг формує основу для прозорості податкової звітності, забезпечуючи правильність, логічність та структурованість податкової інформації ще до того, як вона потрапляє до сфери аудиторського контролю. Це робить консалтинг ключовим елементом системи забезпечення фінансової прозорості, взаємодоповнюючи роль аудиту у процесі незалежної верифікації.

В свою чергу аудит є ключовим інструментом забезпечення достовірності, повноти й обґрунтованості податкової інформації, що розкривається у фінансових звітах. На відміну від консалтингу, який виконує підго-

товчу та аналітичну функції, аудит забезпечує незалежну ex post-оцінку правильності податкових розрахунків, документування податкових позицій та відповідності звітності вимогам МСФЗ, зокрема IAS 12. Саме аудиторська перевірка дозволяє обмежити інформаційну асиметрію між підприємством та користувачами фінансової звітності, виступаючи механізмом інституційної довіри [5].

Сучасні дослідження засвідчують, що податкові питання є одними з найбільш ризикованих і складних елементів аудиту, оскільки вони передбачають значний рівень професійного судження, впливають на показники прибутковості та пов'язані з регуляторною невизначеністю. Згідно з дослідженням Лунгу К., Бурке В., Бунгет О.-К., Думітреску А.-К., понад 68% ключових питань аудиту у вибірці компаній стосувалися саме податків, причому найчастіше — відстрочених податкових активів і зобов'язань та невизначених податкових позицій [5]. Це свідчить про те, що аудитори приділяють особливу увагу якісному обґрунтуванню податкових оцінок менеджменту, оскільки саме вони визначають рівень прозорості та надійності податкових розкриттів.

Роль аудиту також полягає у виявленні ситуацій, коли підприємства можуть штучно ускладнювати або знижувати інформативність фінансової звітності з метою приховати податкові ризики чи застосовані податкові схеми. Пратама Б. Й., Хандаяні Нарса Н. П. Д. Р. і Прананджая К. демонструють, що компанії з більш агресивною податковою поведінкою мають менш читабельну й структуровану фінансову звітність, що ускладнює ідентифікацію податкових зобов'язань та ризиків [9]. За таких умов аудит виступає критично важливим засобом протидії інформаційній непрозорості, забезпечуючи перевірку відповідності між податковими показниками, фінансовими результатами та розкриттями у примітках.

В українських умовах роль аудиту посилюється ще й через воєнні виклики, нестабільність нормативного середовища та підвищені ризики невизначених податкових позицій. Дослідження Сарахман О., Шурпенкової Р. і Калайтан Т. та Назарової К. і Ткаченка Б. підкреслюють, що аудит в умовах особливого стану має адаптуватися до обмеженої доступності первинних документів, фрагментарності даних і зростання кількості спорів із податковими органами. При цьому незалежна перевірка стає критичною умовою для зниження податкових ризиків і зміцнення довіри до податкової інформації [15, 17].

Крім класичних процедур перевірки податкових оцінок і розкриттів, сучасний аудит податкових аспектів усе більше спирається на цифрові інструменти, що дозволяють прискорити аналіз великих масивів даних та підвищити точність виявлення податкових ризиків. У міжнародній практиці цифровізація аудиту проявляється через застосування автоматизованих алгоритмів для аналізу податкових розрахунків, тестування відстрочених податків, виявлення нетипових транзакцій та посилення процедур аналітичного огляду [5].

В українському контексті цифровізація також визначає нові підходи до податкового аудиту. Як зазначають Гай О., Кононенко Л. і Черновол О., цифрові інструменти — зокрема електронні сервіси контролю, дис-

танційні методи перевірок, аналіз великих даних та використання електронного документообігу — змінюють механізми взаємодії між підприємствами та контролюючими органами, а також підвищують ефективність аудиторських процедур [11]. Хоча автори зосереджують увагу переважно на державному податковому аудиті, їхні висновки підтверджують загальну тенденцію: у цифровому середовищі вимоги до прозорості й узгодженості податкової інформації зростають, що підсилює значення незалежної перевірки та професійної підготовки податкових даних.

Отже, аудит податкових аспектів звітності забезпечує верифікацію, об'єктивність і відповідність податкових розкриттів і виступає ключовим елементом системи фінансової прозорості. Його функції не суперечать функціям консалтингу — навпаки, вони взаємодоповнюють одна одну: консалтинг формує якісну основу для розкриттів, тоді як аудит підтверджує їх достовірність і коректність для стейкхолдерів. На нашу думку, між цими видами професійної діяльності виникає синергія, оскільки якість аудиторської перевірки значною мірою залежить від того, наскільки добре підприємство організувало свої податкові процеси, а податковий консалтинг, своєю чергою, потребує зовнішньої незалежної верифікації, щоб підтвердити правильність підготовленої інформації для стейкхолдерів.

Взаємодоповнюваність податкового консалтингу і аудиту простежується у кількох ключових вимірах:

1. Узгодженість процесів. Консалтингові послуги забезпечують підготовку документації з трансфертного ціноутворення, СбСР, обґрунтування невизначених податкових позицій та формування системи внутрішнього контролю, які є первинною базою для аудиторської перевірки [4, 7, 8].

2. Підвищення якості податкових розкриттів. Консалтинг забезпечує структурованість і точність податкових приміток, тоді як аудит підтверджує їхню достовірність, знижує інформаційну асиметрію та підсилює довіру користувачів звітності [9].

3. Зменшення регуляторних та фіскальних ризиків. Консультанти допомагають правильно інтерпретувати норми законодавства та готувати підприємство до можливих податкових перевірок, тоді як аудит забезпечує незалежну оцінку податкових ризиків та їх належного відображення у звітності.

4. Зростання ролі професійного судження. Податкові оцінки, особливо щодо відстрочених податків і невизначених податкових позицій, містять значну частку суб'єктивності. Консалтинг формує підхід до таких оцінок, тоді як аудит підвищує їх обґрунтованість і верифікованість.

Узагальнення логіки цієї взаємодії подано на рис. 1, де відображено системний зв'язок між регуляторним середовищем, функціями консалтингу й аудиту та їхнім внеском у підвищення фінансової прозорості підприємств.

Рис. 1 демонструє, що в умовах зростання регуляторного тиску та складності податкового середовища підприємства потребують як професійного консалтингу (який забезпечує правильність формування податкової інформації), так і аудиту (який гарантує її незалежну оцінку). Лише у поєднанні ці дві функції здатні за-



Рис. 1. Синергія консалтингу та аудиту податкових аспектів звітності задля підвищення фінансової прозорості підприємств

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [1, 4, 7—10].

безпечити високий рівень достовірності податкових розкриттів, зменшити інформаційну асиметрію та посилити довіру стейкхолдерів.

Емпіричні дослідження провідних міжнародних організацій та аудиторських фірм підтверджують, що податкова прозорість стала одним із ключових елементів корпоративної відповідальності та регуляторного контролю у світі. Особливо вагомим джерелом доказів є Global Tax Transparency and Tax Sustainability Reporting Study, здійснене PwC у 2024, яке охопило 872 міжнародні компанії з 21 країни та визначило реальний рівень готовності бізнесу до впровадження сучасних вимог податкового звітування [10].

Дослідження показує низький загальний рівень податкової прозорості: середній transparency score становить лише 26,6%, що свідчить про недостатню якість податкових розкриттів та слабку підготовленість компаній до вимог публічногоCbCR. Водночас між країнами існують суттєві відмінності: Іспанія та Німеччина демонструють високий рівень прозорості (66,6% та 50,2% відповідно), тоді як Угорщина, Кенія чи Словаччина характеризуються показниками нижчими за 5%. Це корелює з висновками Мартіні Дж. Т., Німанна Р., Саймонса Д. і Фьоллера Д. [6], які наголошують на системній нерівномірності податкової прозорості між юрисдикціями.

Особливо показовим є той факт, що лише 2,7% компаній розкривають повний CbCR, а 19,4% — лише час-

тові показники, часто обмежуючись агрегованими даними про прибуток та податок на прибуток. Така фрагментарність підтверджує висновки Бішофа Й., Гассена Й., Рольфінг-Бастіана А. [1] про те, що прозорість формується через якість "сигналів" та їх інтерпретацію, а низький рівень структурованості робить податкову інформацію менш зрозумілою для користувачів.

Важливим підтвердженням зростаючої ролі податкового консалтингу є те, що значна частина компаній демонструє низьку готовність до виконання "EU Minimum Safeguard": лише 13,4% підприємств відповідають його вимогам, що свідчить про слабкі системи податкового врядування та внутрішніх контролів. Це узгоджується з аргументами Грудзевич Ю. [12] та Демків Х., Кріль Я. і Шевчук В. [13] про необхідність консалтингової підтримки у формуванні комплексної податкової документації та систем управління ризиками. Таблиця 1 демонструє нерівномірність та тенденції податкової прозорості у світі та роль податкового консалтингу та аудиту у подоланні цих глобальних диспропорцій.

Представлені дані наочно показують, що глобальна практика податкової прозорості перебуває на етапі трансформації, а підприємства відчутно залежать від професійних сервісів — як консалтингових, так і аудиторських — для досягнення вимог сучасного регуляторного середовища. Поєднання ex ante-підготовки подат-

Таблиця 1. Глобальні диспропорції та тенденції податкової прозорості у контексті податкового консалтингу та аудиту

Сфера	Ключові результати	Роль податкового консалтингу та аудиту
Податкове врядування (Tax Governance)	Більшість великих компаній декларують наявність податкової стратегії, однак рівень деталізації і ступінь формалізації суттєво різняться між країнами. Компанії демонструють різний рівень зрілості систем управління податковими ризиками.	Консалтинг допомагає формувати або вдосконалювати податкову політику, процедури та контрольні механізми. Аудит забезпечує незалежну оцінку якості розкриття податкових суджень, оцінок та ризиків.
Прозорість податкової інформації (Tax Transparency)	Зростає кількість компаній, що публікують добровільні податкові звіти (tax transparency reports). Однак суттєві відмінності спостерігаються в обсязі, структурі та глибині розкриттів.	Консалтинг підтримує підготовку змістовних, структурованих і порівнюваних розкриттів. Аудит підсилює довіру до оприлюдненої інформації, забезпечуючи її узгодженість із фінансовою звітністю.
Управління податковими ризиками (Tax Risk Management)	74% компаній підкреслюють важливість формального підходу до управління податковими ризиками, але лише частина впровадила комплексні системи контролю (включаючи цифрові інструменти).	Консультанти допомагають визначити ризикові зони, налаштувати контрольні процедури й створити документацію. Аудит оцінює ефективність контролів та коректність відображення ризиків у звітності.
Стійкість та ESG-аспекти оподаткування (Tax & ESG)	Податкова прозорість дедалі частіше розглядається як елемент ESG та корпоративної відповідальності. 61% компаній пов'язують податки з внеском у сталий розвиток.	Консалтинг підтримує інтеграцію податкових розкриттів у ESG-звіти. Аудит перевіряє узгодженість податкової інформації зі стратегіями сталого розвитку та вимогами CSRD.
Показники та аналітика (KPIs & Data Quality)	Виявлено значні відмінності в якості даних, методології розрахунків та підходах до публікації показників (наприклад, ETR, сплачені податки, CbCR-метрики).	Консалтинг удосконалює системи збору, узгодження та валідації податкових показників. Аудит підвищує надійність і порівнюваність цих даних для стейкхолдерів.

Джерело: сформовано на основі [1, 6, 10, 12—13].

кових даних (консалтинг) та ex post-верифікації (аудит) стає визначальним для формування достовірних податкових розкриттів, що підтверджує взаємодоповнюваність цих професійних практик.

Глобальні тенденції також підкреслюють важливість розвитку податкової прозорості в Україні, адже її інтеграція до європейського регуляторного поля передбачатиме поступовий перехід до публічних форм податкового звітування, вимог CSRD [2] та стандартів сталого управління. У контексті України значення взаємодоповнюваності консалтингу та аудиту посилюється в умовах воєнної економіки, частих змін нормативної бази, високих ризиків невизначених податкових позицій і поступової інтеграції до європейського регуляторного простору. Підприємства потребують не лише якісного податкового супроводу, але й незалежного підтвердження достовірності податкових даних для інвесторів, контролюючих органів і стейкхолдерів.

Отже, взаємодоповнюваність податкового консалтингу та аудиту можна розглядати як стратегічний ресурс, що забезпечує прозорість корпоративного сектору, знижує податкові ризики, підвищує довіру до фінансової інформації та сприяє формуванню стабільного податкового середовища.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження підтверджує, що податкова прозорість поступово переходить із суто регуляторної площини до сфери стратегічного корпоративного управління. У сучасних умовах вона стає ключовим інструментом довіри між бізнесом, державою та стейкхолдерами. Зростання вимог прозорості, зумовлене глобальними ініціативами BEPS, CbCR, CSRD, обумовлює необхідність якісної податкової інформації, що знижує ризики, підвищує відповідальність та посилює фінансову дисципліну підприємств.

Встановлено, що податковий консалтинг виконує фундаментальну роль у формуванні основи для якісних податкових розкриттів. Завдяки професійній інтерпретації законодавства, коректному документуванню позицій та розбудові систем внутрішнього контролю консалтинг забезпечує підготовчу, ex ante-компоненту податкової прозорості. Саме якість попередньої підготовки визначає подальшу можливість незалежної оцінки та достовірності податкової інформації.

Аудит податкових аспектів звітності виконує критично важливу функцію незалежної верифікації, надаючи стейкхолдерам впевненість у коректності податкових

розрахунків, обґрунтованості суджень менеджменту та відповідності податкових розкриттів міжнародним стандартам. Підвищена увага аудиторів до податкових оцінок, невизначених податкових позицій і відстрочених податків підтверджує, що податкові питання є визначальним чинником фінансової прозорості.

Синергія податкового консалтингу та аудиту полягає у їхній взаємодоповнюваності: консалтинг забезпечує правильність і структурованість податкової інформації, а аудит — її незалежну перевірку та об'єктивність. Така інтеграція формує цілісну інституційну систему прозорості, яка мінімізує ризики і сприяє формуванню довіри до фінансової звітності.

Глобальні емпіричні дані підтверджують, що міжнародні компанії все ще перебувають на початкових етапах розвитку податкової прозорості, а рівень їхньої готовності до публічного податкового звітування є низьким. Це вказує на необхідність посилення ролі професійних послуг, які здатні забезпечити якість податкових розкриттів та відповідність сучасним регуляторним вимогам.

Особливої ваги ці питання набувають в Україні, де поєднання воєнних викликів, нестабільного нормативного середовища та поступової інтеграції до правового поля ЄС формує підвищений попит на якісний податковий супровід і незалежний аудит. Ефективність податкової прозорості в післявоєнний період значною мірою залежатиме від здатності українських підприємств адаптуватися до нових регуляторних вимог і запровадити стійкі практики податкового врядування.

Перспективи подальших розвідок у цьому напрямі пов'язані з необхідністю емпіричного аналізу взаємодії консалтингу та аудиту на практиці, дослідженням впливу цифрових технологій на якість податкових розкриттів, а також оцінкою готовності українських компаній до майбутніх вимог CSRD та публічного CbCR. Важливими є також дослідження стійкості та ефективності податкового врядування у контексті повоєнного відновлення економіки.

Література:

1. Bischof, J., Gassen J., & Rohlfing-Bastian A. Accounting for Transparency: A Framework and Three Applications in Tax, Managerial, and Financial Accounting. *Schmalenbach Journal of Business Research*. 2024. 76. 573—611. DOI:<https://doi.org/10.1007/s41471-024-00200-7> (дата звернення: 27.11.2025).
2. Directive (EU) 2022/2464 of the European Parliament and of the Council of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting. URL:<https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj> (дата звернення: 27.11.2025).
3. IAS 12 Income Taxes. International Accounting Standards Board. URL:<https://www.ifrs.org> (дата звернення: 27.11.2025).
4. IFRIC 23 Uncertainty over Income Tax Treatments: Interpretation. International Accounting Standards Board. URL:<https://www.ifrs.org> (дата звернення: 27.11.2025).
5. Lungu C., Burca V., Bunget O.-C., & Dumitrescu A.-C. The Association between Audit Quality and Corporate Tax Avoidance: A Bibliometric Review of Literature and Early Evidence on the European Union, from the Perspective of Tax-Related Key Audit Matters Disclosure. *Journal of Risk and Financial Management*. 2023. 16. 345. DOI:<https://doi.org/10.3390/jrfm16080345> (дата звернення: 27.11.2025).
6. Martini J. T., Niemann R., Simons D., & Voeller D. Incentive effects of tax transparency: Does country-by-country reporting call for arbitration? *Journal of Accounting and Public Policy*. 2025. 49. DOI:<https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2024.107278> (дата звернення: 27.11.2025).
7. OECD. Action Plan Base Erosion and Profit Shifting. URL:<https://www.oecd.org/tax/beps/> (дата звернення: 27.11.2025).
8. OECD. BEPS Action 13 Country-by-Country Reporting. URL:<https://www.oecd.org/tax/beps/country-by-country-reporting.htm> (дата звернення: 27.11.2025).
9. Pratama B. Y., Handayani Narsa N. P. D. R., & Prananjaya K. P. Tax Avoidance and the Readability of Financial Statements: Empirical Evidence from Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*. 2022. 9 (2). 103—112. DOI:[10.13106/jafeb.2022.vol9.no2.0103](https://doi.org/10.13106/jafeb.2022.vol9.no2.0103) (дата звернення: 27.11.2025).
10. PwC. Global Tax Transparency and Tax Sustainability Reporting Study. 2024. URL:<https://www.pwc.com/gx/en/services/tax/tax-esg/tax-transparency-and-tax-sustainability-reporting-study-2024.pdf> (дата звернення: 27.11.2025).
11. Гай О., Кононенко Л., Черновол О. Податковий аудит в умовах цифровізації: сучасний стан, проблеми, перспективи. *Економіка та суспільство*. 2023. 54. DOI:<https://doi.org/10.32782/2023-54-16> (дата звернення: 27.11.2025).
12. Грудзевич Ю. Організація консалтингової діяльності в обліку та оподаткуванні. *Економіка та суспільство*. 2024. (64). DOI:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-100> (дата звернення: 27.11.2025).
13. Демків Х., Кріль Я., Шевчук В. Роль податкового консалтингу у зниженні податкових ризиків бізнесу. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2025. 21. DOI:<https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-21-09-03>. (дата звернення: 27.11.2025).
14. Назаренко І. Аудит оподаткування — послуга аудиторських фірм: особливості, актуальність та характеристика. *Економіка та суспільство*. 2024. (62). DOI:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-149> (дата звернення: 27.11.2025).
15. Назарова К., Ткаченко Б. Місія податкового аудиту в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення економіки, Актуальні питання економічних наук. 2025. 12. DOI:<https://doi.org/10.5281/zenodo.16485447> (дата звернення: 27.11.2025).
16. Ромашко О., Черевань А. Розвиток світового ринку податкового консалтингу. *Економіка та суспільство*. 2025. 74. DOI:<https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-115> (дата звернення: 27.11.2025).
17. Сарахман О., Шурпенкова Р., Калайтан Т. Методи і прийоми податкового аудиту в умовах особливого

стану. Сталий розвиток економіки. 2025. 4 (55). 136—141. DOI:<https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-19> (дата звернення: 27.11.2025).

References:

1. Bischof, J., Gassen, J. and Rohlfing-Bastian, A. (2024), "Accounting for Transparency: A Framework and Three Applications in Tax, Managerial, and Financial Accounting", *Schmalenbach Journal of Business Research*, vol. 76, pp. 573—611. <https://doi.org/10.1007/s41471-024-00200-7>.
2. European Parliament and Council (2022), Directive (EU) "2022/2464 of 14 December 2022 amending Regulation (EU) No 537/2014, Directive 2004/109/EC, Directive 2006/43/EC and Directive 2013/34/EU, as regards corporate sustainability reporting", available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2464/oj> (Accessed 27 November 2025).
3. IASB (2001), IAS 12 "Income Taxes", available at: <https://www.ifrs.org> (Accessed 27 November 2025).
4. IASB (2017), IFRIC 23 "Uncertainty over Income Tax Treatments: Interpretation", available at: <https://www.ifrs.org> (Accessed 27 November 2025).
5. Lungu, C., Burca, V., Bunget, O.-C. and Dumitrescu, A.-C. (2023), "The Association between Audit Quality and Corporate Tax Avoidance: A Bibliometric Review of Literature and Early Evidence on the European Union, from the Perspective of Tax-Related Key Audit Matters Disclosure", *Journal of Risk and Financial Management*, vol. 16, pp. 1—14. <https://doi.org/10.3390/jrfm16080345>.
6. Martini, J. T., Niemann, R., Simons, D. and Voeller, D. (2025), "Incentive effects of tax transparency: Does country-by-country reporting call for arbitration?", *Journal of Accounting and Public Policy*, vol. 49, pp. 1—28. <https://doi.org/10.1016/j.jaccpubpol.2024.107278>.
7. OECD (2013), Action Plan "Base Erosion and Profit Shifting", available at: <https://www.oecd.org/tax/beps/> (Accessed 27 November 2025).
8. OECD (2015), BEPS Action 13 "Country-by-Country Reporting", available at: <https://www.oecd.org/tax/beps/country-by-country-reporting.htm> (Accessed 27 November 2025).
9. Pratama, B. Y., Handayani Narsa, N. P. D. R. and Prananjaya, K. P. (2022), "Tax Avoidance and the Readability of Financial Statements: Empirical Evidence from Indonesia", *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, vol. 9, pp. 103—112. DOI:10.13106/jafeb.2022.vol9.no2.0103.
10. PwC (2024), Reporting Study "Global Tax Transparency and Tax Sustainability", available at: <https://www.pwc.com/gx/en/services/tax/tax-esg/tax-transparency-and-tax-sustainability-reporting-study-2024.pdf> (Accessed 27 November 2025).
11. Gai, O., Kononenko, L. and Chernovol, O. (2023), "Tax audit in the conditions of digitalization: current state, problems, perspectives", *Economy and Society*, vol. 54, pp. 1—8. <https://doi.org/10.32782/2023-54-16>.
12. Grudzevych, Y. (2024), "Organization of consulting activities in accounting and taxation". *Economy and Society*, vol. 64, pp. 1—6. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-100>.
13. Demkiv, Kh., Kril, Ya. and Shevchuk, V. (2025), "The Role of Tax Consulting in Reducing Business Tax Risks",

Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management, vol. 21, pp. 1—11. <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-21-09-03>.

14. Nazarenko, I. (2024), "Tax audit is a service of audit firms: features, relevance and characteristics", *Economy and Society*, vol. 62, pp. 1—8. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-62-149>.

15. Nazarova, K. and Tkachenko, B. (2025), "The Mission of Tax Audit under Martial Law and during the Post-War Economic Recovery", *Current issues in economic sciences*, vol. 12, pp. 1—17. <https://doi.org/10.5281/zenodo.16485447>.

16. Romashko, O. and Cherevan, A. (2025), "Development of the global tax consulting market", *Economy and Society*, vol. 74, pp. 1—7. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-115>.

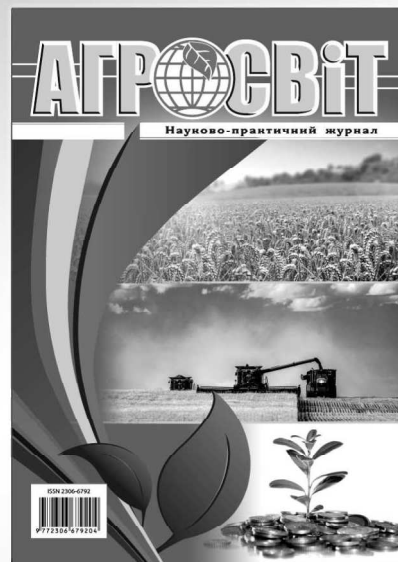
17. Sarakhman, O., Shurpenkova, R. and Kalaitan, T. (2025), "Methods and approaches of tax audit in special situations", *Sustainable Development of Economy*, vol. 4, pp. 136—141. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-55-19>.

Стаття надійшла до редакції 30.11.2025 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 339.138:004.738.5:330.322

*М. Б. Дацишин,**к. е. н., в. о. завідувача кафедри маркетингу та аналітичної економіки,
Львівський інститут менеджменту, м. Львів, Україна**ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-9384-6280>**М. М. Дорош-Кізим,**к. е. н., доцент кафедри маркетингу, Львівський національний університет ветеринарної
медицини та біотехнологій імені С.З. Гжицького, м. Львів, Україна**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5680-6669>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.24.121

ЦИФРОВІ МАРКЕТИНГОВІ ДОСЛІДЖЕННЯ: ІНВЕСТИЦІЙНИЙ АСПЕКТ І КОНКУРЕНТНІ ПЕРЕВАГИ

M. Datsyshyn,

PhD in Economics, Associate Professor, Acting Head of the Department of Marketing
and Analytical Economics, Lviv Institute of Management, Lviv, Ukraine

M. Dorosh-Kizym,

PhD, Associate Professor of the Department of Marketing, Stepan Gzhytskyi

National University of Veterinary Medicine and Biotechnologies, Lviv, Ukraine

DIGITAL MARKETING RESEARCH: INVESTMENT ASPECT AND COMPETITIVE ADVANTAGES

Мета статті полягає в обґрунтуванні ролі цифрових маркетингових досліджень у підвищенні якості інвестиційних рішень компанії та у формуванні її конкурентних переваг у сучасному зовнішньому цифровому середовищі. Об'єктом дослідження є процеси збирання, аналізу та використання цифрових даних про ринок і споживачів, які забезпечують оцінювання ефективності маркетингових інвестицій і підтримують зростання конкурентоспроможності. Цифрові маркетингові дослідження охоплюють увесь цикл роботи з ринковою інформацією у цифровому середовищі, починаючи від постановки бізнес-питання й формулювання гіпотез і завершуючи інтерпретацією результатів та впровадженням управлінських рішень.

В статті досліджено цифрові маркетингові дослідження як інструмент формування інвестиційно обґрунтованих управлінських рішень та стійких конкурентних переваг компанії у цифровому середовищі. Встановлено, що саме експериментальні й моделювальні підходи дають змогу відокремлювати реальний вплив маркетингових активностей від супутніх факторів, сезонності та алгоритмічних змін платформ. Обґрунтовано доцільність інвестування у якість даних, аналітичну інфраструктуру, компетенції персоналу та процедури управління конфіденційністю, оскільки ці елементи знижують ризик помилкових висновків і нецільових витрат бюджету. Доведено, що системне використання цифрових досліджень підвищує швидкість ухвалення рішень, точність націлення та здатність компанії навчатися на результатах тестів, що безпосередньо підтримує формування конкурентних переваг. Окремо охарактеризовано роль технологій на базі штучного інтелекту в аналітиці, прогнозуванні та персоналізації, а також окреслено вимоги до контролю якості моделей і прозорості алгоритмів. Отже, цифрові маркетингові дослідження в сучасних умовах перетворюються на ключовий управлінський інструмент, який зменшує невизначеність ринку та забезпечує доказову основу для рішень, що впливають на прибутковість і стійкість бізнесу.

The purpose of the article is to substantiate the role of digital marketing research in improving the quality of a company's investment decisions and in forming its competitive advantages in the modern external digital environment. The object of the study is the processes of collecting, analyzing and using digital data about the market and consumers, which provide an assessment of the effectiveness of marketing investments and support the growth of competitiveness. Digital marketing research covers the entire cycle of working with market information in the digital environment, starting from posing a business question and formulating hypotheses and ending with the interpretation of results and the implementation of management decisions. The article examines digital marketing research as a tool for forming investment-based management decisions and sustainable competitive advantages of a company in the digital environment. It is established that it is experimental and modeling approaches that make it possible to separate the real impact of marketing activities from related factors, seasonality and algorithmic changes of platforms. The feasibility of investing in data quality, analytical infrastructure, personnel competencies and confidentiality management procedures is substantiated, as these elements reduce the risk of erroneous conclusions and untargeted budget expenditures. It is proven that the systematic use of digital research increases the speed of decision-making, targeting accuracy and the company's ability to learn from test results, which directly supports the formation of competitive advantages. The role of artificial intelligence-based technologies in analytics, forecasting and personalization is separately characterized, and the requirements for model quality control and algorithm transparency are also outlined. Thus, digital marketing research in modern conditions is becoming a key management tool that reduces market uncertainty and provides an evidence-based basis for decisions that affect the profitability and sustainability of the business.

Ключові слова: цифрові маркетингові дослідження, маркетингова аналітика, інвестиційний аспект, конкурентні переваги.

Key words: digital marketing research, marketing analytics, investment aspect, competitive advantages.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Цифрові маркетингові дослідження сьогодні стають критично актуальними, оскільки більшість контактів між брендами та споживачами переходить у цифрові канали, а конкуренція посилюється не лише за продукт, але й за увагу, довіру та швидкість реакції на запит ринку. В умовах надлишку інформації, зміни алгоритмів платформ, фрагментації аудиторій і зростання ролі персоналізованих комунікацій компаніям потрібна системна робота з даними, яка дозволяє зрозуміти реальні мотиви поведінки клієнтів, а не спиратися на інтуїцію або застарілі припущення. Саме цифрові дослідження дають можливість оперативно виявляти тренди, перевіряти гіпотези через експерименти, аналізувати шлях клієнта, і, що особливо важливо, коригувати пропозицію та повідомлення майже в реальному часі. При цьому зростає значення якості даних і культури їх обробки, адже помилки у зборі, інтерпретації або у виборі показників здатні сформувати хибну картину ринку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасні наукові джерела формують логічну основу для розкриття теми цифрових маркетингових досліджень у контексті інвестиційного підходу та формування конкурентних переваг [1—10]. Передусім важливо

підкреслити, що інструменти цифрової аналітики та дослідницькі методи не існують самі по собі, вони мають працювати на стратегічні цілі підприємства, зокрема на посилення бренду, оптимізацію управлінських рішень і підвищення ринкової стійкості. Наприклад, в цьому контексті, О. Деркач і А. Кузьміна [1] акцентують увагу на необхідності формування бренд-орієнтованої системи управління підприємством, де бренд розглядається як інтегровальний елемент управлінських процесів і корпоративних пріоритетів. В. Костюк і Т. Янчук [2] розглядають стратегію формування конкурентних переваг як цілеспрямований процес, який базується на виборі пріоритетів і послідовному їх впровадженні в діяльності підприємства. К. Ковальчук і М. Подорожна [3] розкривають змістовні основи формування бренду та підходи до його конструювання як системи асоціацій і цінностей, що впливають на сприйняття підприємства споживачами. У цифровому вимірі ці положення стають особливо важливими, адже цифрові маркетингові дослідження дають змогу не тільки фіксувати реакції аудиторії, але й точніше визначати, які характеристики бренду реально "працюють" у комунікаціях, які чинники формують довіру, і які елементи позиціонування потребують корекції. Паралельно Д. Мельник [4] підкреслює значення маркетингової стратегії як узгодженої системи рішень, що визначає напрям розвитку підприємства,

Таблиця 1. Сутнісні засади сучасних цифрових маркетингових досліджень

Засади	Зміст і практичне значення для підприємства
Дані як стратегічний актив і основа управлінських рішень	Цифрові маркетингові дослідження розглядають дані не як "звітність заради звітності", а як ресурс, що підсилює управління, інвестиційні рішення та конкурентоспроможність. Підприємство отримує можливість ухвалювати рішення на підставі фактів, зменшуючи роль інтуїції, випадкових припущень і ситуативних "перемог" у показниках. Практичне значення проявляється в точнішому плануванні, кращому розумінні попиту, ранньому виявленні змін поведінки аудиторії та в узгодженні маркетингових дій із фінансовими цілями, а не лише з метриками комунікацій
Доказовість, експериментальність і відокремлення причинності від випадкових коливань	Сучасні дослідження базуються на логіці перевірки гіпотез, тестування варіантів, порівняння груп і контролю впливу зовнішніх факторів, щоб не плутати кореляцію з причинністю. Це знижує ризик помилкових висновків, коли зростання продажів приписують рекламі, хоча реальна причина полягає в сезонності, зміні цін або поведінці конкурентів. Практичне значення полягає в тому, що підприємство може точніше визначати, які дії справді дають приріст, а які лише створюють "видимість ефективності", і спрямовувати інвестиції туди, де формується реальний результат
Системність і інтеграція з бізнес процесами та брендом	Цифрові маркетингові дослідження є ефективними тоді, коли вони інтегровані у цикл планування, виконання, контролю та корекції, а також пов'язані з управлінням продуктом, сервісом і клієнтським досвідом. Системність означає узгоджені визначення показників, єдині правила збору подій, дисципліну в інтерпретації та регулярне використання висновків у рішеннях. Практичне значення полягає в тому, що результати аналізу перетворюються на конкретні зміни, які підтримують бренд, підвищують довіру, зміцнюють лояльність і зменшують втрати на етапах клієнтського шляху
Етичність, конфіденційність і якість даних як умова довіри та стійкості	Сутність сучасних підходів включає відповідальну роботу з інформацією, дотримання принципів конфіденційності, прозорих механізмів згоди, безпеки зберігання та контролю якості даних. Наявність "шуму" в даних, дублювання подій, перекося вибірки або некоректні налаштування можуть зруйнувати цінність досліджень і привести до хибних рішень. Практичне значення полягає в одночасному зниженні репутаційних і правових ризиків, підвищенні довіри аудиторії та в забезпеченні стабільності аналітики, яка не залежить від випадкових змін платформ і зовнішніх обмежень

Джерело: сформовано авторами.

його взаємодію з ринком і побудову довгострокових відносин зі споживачами. М. Талавіря [5] зазначає, що формування макроекономічної рівноваги на ринку товарів і платних послуг визначає параметри функціонування бізнесу та впливає на поведінку споживачів, структуру попиту й цінові очікування.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає в обґрунтуванні ролі цифрових маркетингових досліджень у підвищенні якості інвестиційних рішень компанії та у формуванні її конкурентних переваг у сучасному зовнішньому цифровому середовищі. Об'єктом дослідження є процеси збирання, аналізу та використання цифрових даних про ринок і споживачів, які забезпечують оцінювання ефективності маркетингових інвестицій і підтримують зростання конкурентоспроможності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Цифрові маркетингові дослідження охоплюють увесь цикл роботи з ринковою інформацією у цифровому середовищі, починаючи від постановки бізнес-питання й формулювання гіпотез і завершуючи інтерпретацією результатів та впровадженням управлінських рішень. Вони спираються на поєднання кількох шарів даних, зокрема даних вебаналітики, поведінки користувачів у мобільних застосунках, взаємодії з контентом у соціальних мережах, результатів пошукових запитів, даних систем управління взаємовідносинами з клієнтами, транзакційних записів, зворотного зв'язку з підтримки, а також якісних інсайтів із глибинних інтерв'ю та онлайн-опитувань. Основна відмінність цифрових досліджень від традиційних полягає у швидкості збору та можливості деталізації, коли компанія здатна бачити не лише підсумковий результат, але й процес, тобто як саме споживач приймає рішення, на яких кроках зникає інте-

рес, які аргументи підсилюють довіру, які елементи інтерфейсу або тексту зменшують конверсію. Разом із цим так звана "цифровість" не гарантує істини, адже дані часто містять шум, перекося вибірки, вплив алгоритмів платформ, сезонність, ефект акцій і подій, тому потрібні чіткі правила збору, узгоджені визначення показників, контроль якості та етика використання інформації (табл. 1).

Як практичний інструментарій, цифрові маркетингові дослідження включають аналіз ринку та конкурентів через цифрові сліди, дослідження попиту через пошукові тенденції, аналіз брендового та категорійного трафіку, соціальне слухання, картування клієнтського шляху, сегментацію та побудову персон, тестування позиціонування і цінності через експерименти з повідомленнями, дослідження користувацького досвіду через тестування прототипів, а також системне вимірювання ефективності кампаній. Особливо цінними є методи, що дають змогу перевіряти причинно-наслідкові зв'язки, наприклад А-Б тестування, геоексперименти, тестування інкрементальності, моделювання маркетингового міксу та атрибуція конверсії, хоча кожен підхід має обмеження і потребує грамотного дизайну. Для управління рішеннями важливі не тільки "показники зверху", такі як охоплення чи кількість кліків, але й показники якості, зокрема утримання, повторні покупки, час до конверсії, частота взаємодій, зростання частки бренду в пошуку, довіра й задоволеність. На практиці найбільш ефективні команди поєднують кількісні підходи з якісними, бо цифри підказують, де проблема, а якісний аналіз відповідає, чому вона виникла, і що треба змінити у продукті, сервісі чи комунікації (табл. 2).

Інвестиційний аспект проявляється в тому, що цифрові маркетингові дослідження перетворюються на механізм раціонального розподілу бюджетів і керування ризиком. Компанія інвестує не лише у рекламу, але й у дані, інфраструктуру, компетенції, процеси, безпеку та дотримання норм конфіденційності, і ці інвестиції ма-

Таблиця 2. Інструментарій цифрових маркетингових досліджень

Інструмент або метод	Зміст і результат, який отримує підприємство
Вебаналітика, аналітика застосунків і подієвий трекінг	Налаштування подій, воронок, джерел трафіку, шляхів користувачів і ключових дій дозволяє бачити, як аудиторія взаємодіє з контентом, функціями та пропозицією, на яких кроках виникають бар'єри та що підсилює конверсію. Підприємство отримує основу для оптимізації сторінок, інтерфейсів, структури контенту й логіки пропозицій, а також для виявлення точок втрат у клієнтському шляху. Це також підтримує фінансово орієнтовані рішення, оскільки можна точніше пов'язувати поведінкові зміни з результатами продажів і витратами на залучення
Сегментація, дослідження аудиторій і картування клієнтського шляху	Використання поведінкових, транзакційних і контекстних даних дозволяє виділяти сегменти, створювати профілі клієнтів, аналізувати мотивації та бар'єри, а також будувати карту взаємодій з брендом від першого контакту до повторної покупки. Підприємство отримує чіткіше розуміння, кому саме продас, які повідомлення працюють для різних груп і які етапи потребують підсилення. Практичний результат полягає у підвищенні точності націлення, зростанні рівня утримання та можливості персоналізації комунікацій без втрати цілісності бренду
Експерименти, тестування варіанта А і варіанта Б, тестування інкрементальності	Експериментальні підходи дозволяють перевіряти альтернативні креативи, тексти, пропозиції, ціни, посадкові сторінки та механіки, порівнюючи їх вплив на конверсії, продажі та інші бізнес результати. Тестування інкрементальності допомагає встановити, чи дає активність додатковий приріст, або лише "перестрибує" результат, який і так відбувся б. Підприємство отримує більш надійну основу для інвестування, знижує ризик помилкових рішень і швидше накопичує організаційне знання про те, що реально працює на ринку
Оцінювання ефективності інвестицій і моделювання результативності	До інструментарію належать підходи, що пов'язують маркетингові дії з фінансовими результатами, зокрема довічна цінність клієнта, маржинальний внесок, сценарне планування та моделювання розподілу бюджетів. Такі підходи допомагають не зводити аналітику до поверхневих показників, а оцінювати внесок у прибуток, утримання та довгострокове зростання. Підприємство отримує можливість узгоджувати маркетингові інвестиції з фінансовими цілями, обирати пріоритети, формувати портфель активностей і контролювати ефективність не лише "тут і зараз", але й у довшому горизонті

Джерело: сформовано авторами.

ють окупатися через зниження невизначеності та підвищення точності рішень. Тут важливо мислити портфельно, коли різні канали та активності оцінюються як набір

інструментів із різним рівнем ризику та горизонтом віддачі, а також з різною роллю у воронці, зокрема залучення, активація, монетизація та утримання. так,

підходи до оцінювання можуть включати розрахунки окупності інвестицій, маржинального внеску, довічної цінності клієнта, терміну повернення витрат, і аналіз сценаріїв, що дозволяє ухвалювати рішення навіть за нестабільних умов. При цьому особливою проблемою є "видима ефективність", коли певний канал виглядає результативним через недосконалість атрибуції, а реальний приріст продажів значно нижчий, тому інвестору та менеджменту потрібні моделі, які відокремлюють справжній вплив від супутніх факторів. Внаслідок цього якісне цифрове дослідження стає аргументом для інвестиційної привабливості, оскільки демонструє керованість бізнесу, передбачуваність маркетингових витрат і здатність масштабувати зростання (рис. 1).

Конкурентні переваги, які формуються на основі цифрових маркетингових досліджень, можна описати як переваги швидкості, точності та навчання. Компанія, що постійно збирає інсайти, швидше помічає зміни у поведінці аудиторії, раніше за конкурентів тестує нові пропозиції, і швидше адаптує продукт та комунікацію, а це прямо впливає на частку ринку. При цьому, саме технології на базі штучного інтелекту можуть підсилювати ці переваги через прогнозування попиту, автома-

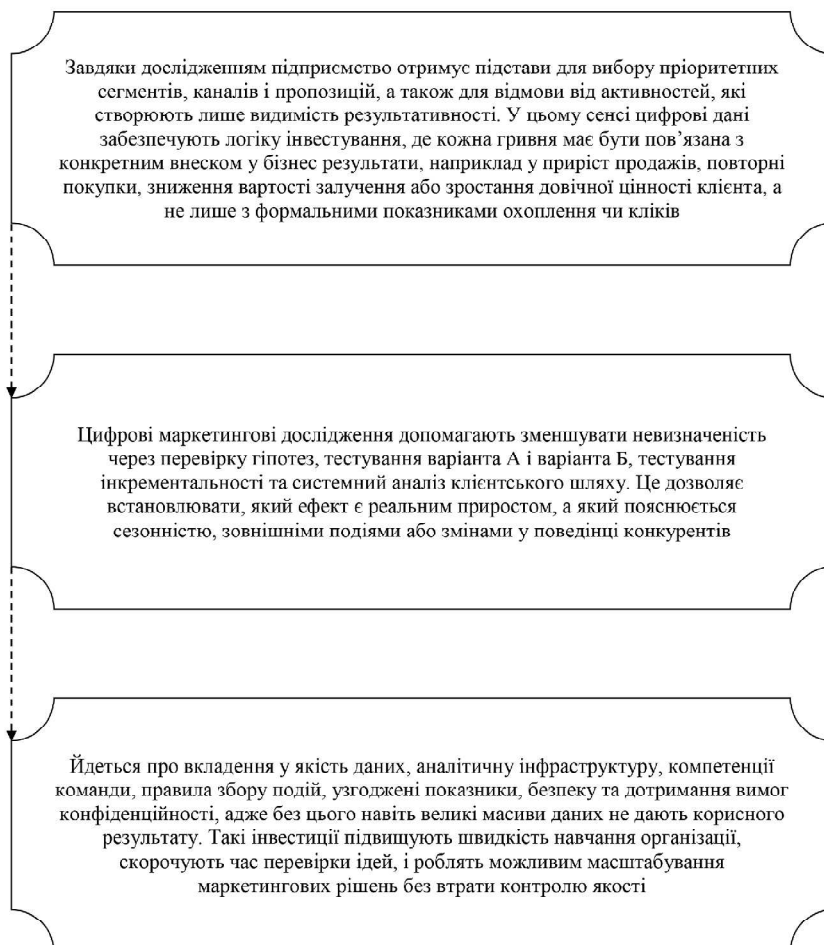


Рис. 1. Інвестиційний аспект цифрових маркетингових досліджень

Джерело: сформовано авторами.

тизацію сегментації, виявлення прихованих патернів, персоналізацію контенту та підтримку рішень, але їх треба застосовувати обережно, з перевіркою якості, прозорими правилами, контролем упередженості та дотриманням вимог конфіденційності. У підсумку, цифрові маркетингові дослідження стають не допоміжною функцією, а основою конкурентної стратегії, яка об'єднує маркетинг, продукт, продажі та фінанси навколо доказових рішень, і дозволяє перетворювати інформацію на системну ринкову перевагу.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, цифрові маркетингові дослідження в сучасних умовах перетворюються на ключовий управлінський інструмент, який зменшує невизначеність ринку та забезпечує доказову основу для рішень, що впливають на прибутковість і стійкість бізнесу. Їх цінність полягає в поєднанні швидкого доступу до даних про попит, поведінку та очікування споживачів із можливістю перевіряти гіпотези через експерименти, коректно інтерпретувати результати та оперативно адаптувати продукт, комунікації й канали просування. В інвестиційному контексті це означає раціональніший розподіл бюджетів, нижчий ризик неефективних витрат, прозорішу аргументацію для власників і партнерів, а також здатність масштабувати зростання на основі вимірюваних закономірностей, а не припущень. Конкурентні переваги виникають через швидкість реакції, точність сегментації, глибше розуміння клієнтського шляху, підвищення рівня персоналізації та накопичення організаційного знання, що посилює позиції компанії у довгостроковій перспективі.

Література:

1. Деркач О. Г., Кузьміна А. О. Методичні підходи до формування бренд-орієнтованої системи управління підприємством. Проблеми системного підходу в економіці. 2020. № 5 (79). С. 140—147.
2. Костюк В., Янчук Т. Стратегія формування конкурентних переваг. Галицький економічний вісник. 2019. № 3 (58). С. 115—120.
3. Ковальчук К.В., Подорожна М.Р. Концептуальні засади формування бренду. Бізнес Інформ. 2021. № 5. С. 396—401
4. Мельник Д. Л. Маркетингова стратегія підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 3. Т. 1. С. 213—219.
5. Талавіря М. П., Дворник І. В., Македон Г. М. Формування макроекономічної рівноваги на ринку товарів та платних послуг. Ніжин: ПП Лисенко М. М., 2014. 255 с.
6. Дорош-Кізім М.М., Бабич Л.В., Дорош М.М. Емоційний брендинг у сучасному бізнесі: вплив на споживчу лояльність. Наук. зап. ЛУБП. 2024;(42):358-67
7. Ніконенко, У. М., & Милик, А. М. (Науково-методичні рекомендації щодо визначення стратегічних напрямів розвитку управлінського потенціалу підприємства. Актуальні питання економічних наук,

2025 (10). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15187116>

8. Дорош-Кізім М.М., Флейчук М.І., Дацишин М.Б. Інноваційні підходи до просування послуг у цифровому середовищі: синергія маркетингу та аналітики. Агросвіт. 2025;(12):26-30.

9. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10 (38), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 190—201. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-20](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-20) (дата звернення: 11/06/2025)

10. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9 (Вип.37), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 227—237. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237) (дата звернення: 11/06/2025)

References:

1. Derkach, O. H., & Kuzmina, A. O. (2020), "Methodological approaches to forming a brand oriented enterprise management system", *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, vol. 5 (79), pp. 140—147.
 2. Kostiuk, V., & Yanchuk, T. (2019), "Strategy for forming competitive advantages", *Halytskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 3 (58), pp. 115—120.
 3. Kovalchuk, K. V., & Podorozhna, M. R. (2021), "Conceptual foundations of brand formation", *Biznes Inform*, vol. 5, pp. 396—401.
 4. Melnyk, D. L. (2009), "Enterprise marketing strategy", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 1 (3), pp. 213—219.
 5. Talavrya, M. P., Dvornyk, I. V., & Makedon, H. M. (2014), *Formuvannya makroekonomichnoi rivnovahy na rynku tovariv ta platnykh posluh* [Formation of macroeconomic equilibrium in the market for goods and paid services], PP Lysenko M. M., Nizhyn, Ukraine.
 6. Dorosh-Kizym, M. M., Babych, L. V., & Dorosh, M. M. (2024), "Emotional branding in modern business, impact on consumer loyalty", *Naukovi zapysky Lvivskoho universytetu biznesu ta prava*, vol. 42, pp. 358—367.
 7. Nikonenko, U. M., & Mylyk, A. M. (2025), "Scientific and methodological recommendations for determining strategic directions of developing an enterprise managerial potential", *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, vol. 10, DOI 10.5281/zenodo.15187116.
 8. Dorosh-Kizym, M. M., Fleichuk, M. I., & Datsyshyn, M. B. (2025), "Innovative approaches to promoting services in the digital environment, synergy of marketing and analytics", *Agrosvit*, vol. 12, pp. 26—30, DOI 10.32702/2306-6792.2025.12.26.
 9. Shtangret, A., Silkin, O., & Shliakhetko, V. (2024), "Labor migration as an external threat to enterprise personnel security", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii*, vol. 10 (38), pp. 190—201, DOI 10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-201.
 10. Shtangret, A., & Silkin, O. (2024), "Security aspects of personnel management in a hyperdynamic external environment", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnologii*, vol. 9 (37), pp. 227—237.
- Стаття надійшла до редакції 01.12.2025 р.*

О. М. Дюк,
доктор філософії з менеджменту, доцент кафедри підприємництва та маркетингу,
Івано-Франківський національний технічний університет нафти і газу, Івано-Франківськ, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-5819-144X>

С. М. Синиця,
к. е. н., доцент кафедри підприємництва та маркетингу, Івано-Франківський національний
технічний університет нафти і газу, Івано-Франківськ, Україна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4791-7548>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.24.126

ТЕХНОЛОГІЇ НА БАЗІ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ ЯК ІНСТРУМЕНТ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА

O. Diuk,
PhD of Philosophy in Management, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and Marketing,
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk, Ukraine
S. Synytsia,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Entrepreneurship and Marketing,
Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas, Ivano-Frankivsk, Ukraine

ARTIFICIAL INTELLIGENCE TECHNOLOGIES AS A MARKETING TOOL OF A MODERN ENTERPRISE

В статті розкрито зміст і практичні можливості використання технологій на базі штучного інтелекту як інструменту маркетингової діяльності сучасного підприємства в умовах зростання конкуренції, цифровізації взаємодії та фрагментації каналів комунікації. Визначено, що ключовою передумовою підвищення ринкової результативності стає здатність підприємства оперативно перетворювати дані про запити, інтереси, історію взаємодій і купівельну поведінку клієнтів на персоналізовані пропозиції, релевантний контент і сервісні сценарії. Охарактеризовано основні прикладні напрями, серед яких аналітична сегментація аудиторій, індивідуалізовані рекомендації товарів і послуг, прогнозування попиту, оцінювання ризику втрати клієнтів, підбір часу і каналу контакту, а також підтримка комунікацій у режимі близькому до реального часу через цифрові асистивні рішення. Встановлено, що найбільший ефект формується за умови інтеграції таких інструментів у бізнес процеси, коли аналітичні висновки не залишаються у звітах, а безпосередньо впливають на налаштування рекламних кампаній, програми лояльності, сервісне обслуговування та координацію маркетингу з продажами.

The purpose of the article is to substantiate the role of artificial intelligence technologies as a tool for increasing the effectiveness of an enterprise's marketing activities through personalization, forecasting and optimization of management decisions. The object of the study is the processes of marketing activities of a modern enterprise, which are implemented using artificial intelligence technologies. The article reveals the content and practical possibilities of using artificial intelligence technologies as a marketing tool of a modern enterprise in the conditions of growing competition, digitalization of interaction and fragmentation of communication channels. It is determined that the

key prerequisite for increasing market performance is the ability of an enterprise to quickly convert data on requests, interests, interaction history and customer purchasing behavior into personalized offers, relevant content and service scenarios. The main application areas are described, including analytical segmentation of audiences, individualized recommendations of goods and services, demand forecasting, assessment of the risk of losing customers, selection of time and contact channel, as well as support of communications in a mode close to real time through digital assistive solutions. It has been established that the greatest effect is formed under the condition of integration of such tools into business processes, when analytical conclusions do not remain in reports, but directly affect the settings of advertising campaigns, loyalty programs, service and coordination of marketing with sales. Therefore, technologies based on artificial intelligence as a tool of marketing activity of a modern enterprise provide a transition to more accurate, flexible and controlled management of customer relationships, as they allow a deeper understanding of the needs of audiences, personalization of offers and communications, forecasting of demand and behavior of consumers, as well as increasing cost efficiency through automation and analytical recommendations.

Ключові слова: технології на базі штучного інтелекту, маркетингова діяльність підприємства, персоналізація, маркетинг, цифровізація.

Key words: technologies based on artificial intelligence, marketing activity of the enterprise, personalization, marketing, digitalization.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Важливість нашої теми пов'язана з тим, що технології на базі штучного інтелекту поступово змінюють саму логіку маркетингової роботи, перетворюючи її на системний процес безперервного навчання, тестування та адаптації. Інструменти на базі штучного інтелекту можуть автоматизувати рутинні завдання, пришвидшити підготовку контенту, підсилити управління взаєминами з клієнтами через чат-асистентів, підвищити точність рекомендацій, а також підтримати динамічне ціноутворення і персоналізовані сценарії просування. Водночас зростає потреба в якісному управлінні даними, прозорості рішень, захисті приватності та контролі ризиків упереджених результатів, тому підприємства мають поєднувати технологічні можливості з етичними принципами та управлінською відповідальністю. У підсумку, дослідження технологій на базі штучного інтелекту в маркетингу є важливим не лише для підвищення продажів, але й для формування довіри, лояльності та стійкої конкурентоспроможності підприємства в умовах швидких змін ринку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідження маркетингової діяльності підприємства традиційно спираються на наукові підходи до формування товарної політики, управління асортиментом та створення цінності для споживача, оскільки саме ці складові визначають логіку пропозиції та рамки для подальших комунікацій [1—10]. Н. Кузьминчук, Т. Куценко, О. Терованесова [1] узагальнюють теоретичні підходи до розуміння сутності маркетингової товарної політики підприємства та підкреслюють її системний характер, що поєднує рішення щодо товару, асортименту, якості, позиціонування і підтримки конкурентоспро-

можності. Я. Ткач і К. Ситник [2] акцентують увагу на проблемах розробки маркетингової товарної політики, виділяючи типові труднощі узгодження ринкових очікувань із ресурсними можливостями підприємства та необхідність підвищення обґрунтованості управлінських рішень. У площині теми ці підходи формують базис, на який накладаються технології на базі штучного інтелекту, адже саме товарна політика задає, що саме персоналізувати, що прогнозувати та які параметри пропозиції можливо оптимізувати без втрати цінності для споживача. Т. Князева, О. Ярмолук, О. Борисенко, Ю. Фісун, О. Радченко [3] розглядають стратегічні напрями розвитку комплексних маркетингових технологій в умовах глобальної цифровізації ринків, підкреслюючи, що результативність дедалі більше залежить від інтегрованості каналів, узгодженості комунікацій і здатності швидко адаптувати пропозицію та повідомлення до змін середовища. Ю. Томашевський і В. Проскура [4] описують цифровий маркетинг через призму стратегій та інструментів онлайн-просування, де важливими стають дані про поведінку користувачів, керованість рекламних активностей і оптимізація витрат у цифрових каналах. Н. Шпак, І. Грабович, В. Срока [5] аналізують співвідношення понять цифрового та інтернет-маркетингу й показують, що інтернет-комунікації є важливим, проте не єдиним елементом цифрового маркетингу, який охоплює ширший спектр технологій, даних і точок контакту зі споживачем.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає в обґрунтуванні ролі технологій на базі штучного інтелекту як інструменту підвищення результативності маркетингової діяльності підприємства через персоналізацію, прогнозування та оптиміза-

Таблиця 1. Складові сучасного цифрового маркетингу

Складова	Зміст і практичне значення для підприємства
Дані про клієнта та аналітика поведінки	Збір і систематизація даних про перегляди, покупки, звернення, реакції на контент, шлях клієнта в каналах, а також їх аналітичне узагальнення для розуміння потреб аудиторій. Це дає змогу краще сегментувати ринок, уточнювати портрети клієнтів, оцінювати попит і проникнення продукту, а також виявляти фактори, що впливають на конверсію, повторні покупки й відтік
Канали цифрової присутності та комунікацій	Комплекс точок контакту, який охоплює вебсайт, мобільні застосунки, соціальні мережі, електронну пошту, месенджери, маркетплейси, онлайн рекламу та інші цифрові платформи. Практичне значення полягає в тому, що підприємство забезпечує доступність бренду там, де клієнт ухвалює рішення, може підтримувати регулярні комунікації, збирати зворотний зв'язок і керувати репутацією в середовищі, де інформація поширюється дуже швидко
Контент, бренд і клієнтський досвід	Створення ціннісних повідомлень і матеріалів, які відповідають потребам аудиторій і підтримують позиціонування, включаючи тексти, візуальні матеріали, відео, сторінки продуктів, сценарії сервісного спілкування й післяпродажну підтримку. Значення цієї складової у формуванні довіри та лояльності, адже навіть за високих рекламних бюджетів слабкий контент або невдалий досвід взаємодії знижують ефективність усіх інших дій
Управління кампаніями та оцінювання результативності	Планування, запуск і оптимізація рекламних та комунікаційних активностей у цифрових каналах із постійним контролем результатів. Включає визначення цілей, цільових аудиторій, бюджетів, показників ефективності, тестування креативів і коригування налаштувань на основі фактичних результатів. Практичний сенс полягає в переході від разових рішень до керованого циклу поліпшення, де підприємство може швидко відмовлятися від неефективних дій і масштабувати ефективні

Джерело: сформовано авторами.

цію управлінських рішень. Об'єктом дослідження є процеси маркетингової діяльності сучасного підприємства, що реалізуються з використанням технологій на базі штучного інтелекту.

Таблиця 2. Можливості технологій на базі штучного інтелекту в маркетинговій діяльності

Напрямок застосування	Що саме роблять технології на базі штучного інтелекту	Маркетинговий ефект для підприємства
Персоналізація та рекомендації	Аналізують поведінку клієнтів і формують індивідуальні підказки щодо товарів, послуг, пропозицій, контенту, а також вибору каналу і часу контакту. Підтримують сценарії перехресних продажів і допродажів, адаптують повідомлення під різні групи, допомагають будувати більш релевантні ланцюжки взаємодії	Підвищення конверсії та середнього чека, зростання частоти повторних покупок, посилення лояльності, зменшення «інформаційного шуму» для клієнта через релевантні пропозиції замість масових повідомлень
Прогнозування попиту та поведінки клієнтів	Оцінюють майбутній попит з урахуванням історії продажів, сезонності, реакцій на промоакції, змін цін, доступності запасів і поведінкових сигналів. Можуть прогнозувати ризик відтоку, ймовірність покупки, орієнтовну довгострокову цінність клієнта, а також реакцію на зміну умов сервісу	Краще планування маркетингових дій, точніше управління асортиментом і промоакціями, зменшення витрат на залучення через фокус на аудиторіях з вищою ймовірністю покупки, зниження витрат від відтоку завдяки ранньому виявленню ризикових груп
Оптимізація рекламних кампаній і бюджетів	Автоматизують пошук найбільш результативних аудиторій, креативів і налаштувань, підтримують швидке тестування варіантів, оптимізують ставки та розподіл бюджетів між каналами на основі фактичних результатів	Підвищення результативності рекламних витрат, зростання керованості кампаній, швидша адаптація до змін попиту і конкуренції, скорочення непродуктивних витрат завдяки оперативному коригуванню та масштабуванню ефективних рішень

Джерело: сформовано авторами.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Технології на базі штучного інтелекту в маркетинговій діяльності сучасного підприємства варто розуміти як набір підходів і програмних рішень, що здатні знаходити закономірності в даних, будувати прогнози, пропонувати рекомендації та автоматизувати частину рутинних і аналітичних процесів. Їхня ключова цінність для маркетингу полягає в тому, що підприємство отримує можливість працювати з аудиторіями не лише на рівні загальних сегментів, а й на рівні конкретних потреб, контексту та поведінки окремих груп, при цьому швидко адаптуючи комунікації та пропозиції. На практиці це означає перехід від "кампаній для всіх" до персоналізованих сценаріїв взаємодії, де повідомлення, канал, час контакту, креатив і пропозиція підбираються на основі даних про клієнта та бізнес-цілей. Важливо й те, що технології на базі штучного інтелекту впливають на сам стиль управління маркетингом, адже рішення починають частіше спиратися на системну аналітику, експериментування та постійне уточнення гіпотез, а не на інтуїцію або разові дослідження (табл. 1).

Найбільш помітні можливості технологій на базі штучного інтелекту з'являються у роботі з клієнтськими даними та персоналізацією. Підприємство може точніше формувати портрети аудиторій через аналіз історії покупок, переглядів, реакцій на контент, звернень до служби підтримки та поведінки на сайті або у мобільному застосунку. На цій основі створюються рекомендаційні механізми, які підказують, що запропонувати клієнту, які товари або послуги поєднуються між собою, яка знижка або бонус будуть доречними, а також як побудувати ланцюжок контактів, щоб підвищити ймовірність покупки та повторної покупки. Окрема сфера застосування це прогнозування, коли підприємство оцінює майбутній попит, ризик відтоку клієнтів, потенційну цінність клієнта протягом тривалого періоду, реакцію на зміну ціни або на зміну умов доставки. У комунікаціях технології на базі штучного інтелекту допомагають автоматизувати обробку звернень через чат-асистентів, класифікувати запити, підказувати оператору правильні відповіді та швидше вирішувати проблеми, що безпосередньо впливає і на задоволеність, і на довіру до бренду. У контент-маркетингу вони можуть підтримувати генерацію варіантів

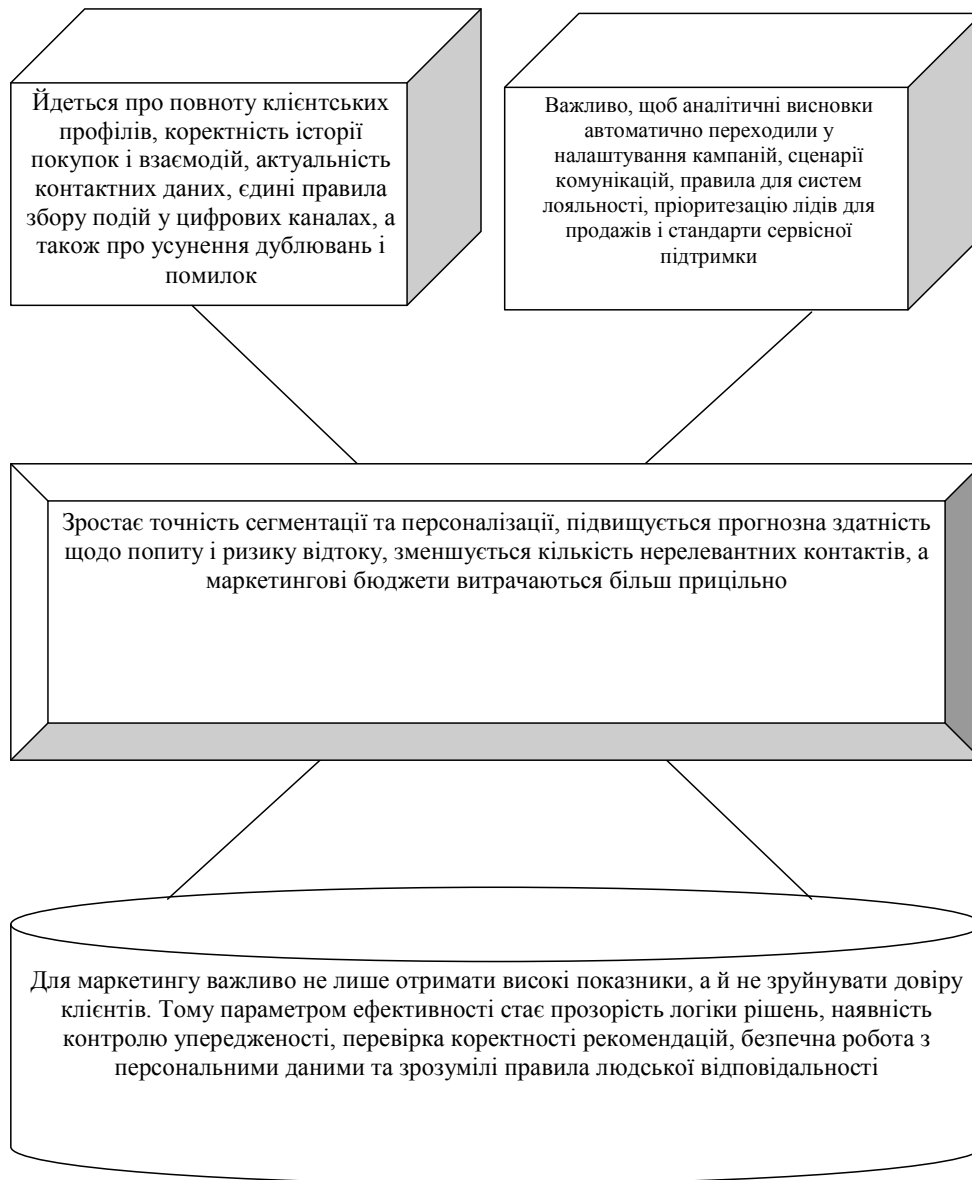


Рис. 1. Параметри технологій на базі штучного інтелекту в маркетинговій діяльності

Джерело: сформовано авторами.

текстів, ідей візуальних матеріалів, тем для статей, а також підбір ключових повідомлень під різні сегменти, але за умови, що підприємство контролює тональність, фактичну коректність і відповідність бренд-стратегії (табл. 2).

Не менш важливий блок це оптимізація маркетингових витрат і підвищення керованості кампаній. Технології на базі штучного інтелекту можуть допомогти у медіаплануванні, коли система аналізує результати минулих кампаній, поведінку аудиторій у різних каналах і пропонує кращий розподіл бюджету між контекстною рекламою, соціальними мережами, електронною поштою, партнерськими каналами та офлайн активностями. У сфері реклами вони підсилюють таргетинг, підбір аудиторій, оптимізацію ставок і пошук найбільш результативних креативів на основі швидких експериментів, де варіанти порівнюються за показниками залучення та конверсії. Для відділу продажів і маркетингу в комплексі цінним є скоринг лідів, коли система оцінює ймовірність покупки для різних

контактів і підказує, кому варто приділити увагу першочергово. У торговельних і сервісних компаніях значний ефект дає ціноутворення з урахуванням попиту, сезонності, наявності запасів і дій конкурентів, а також управління промоакціями, де система підказує умови, що дають кращий баланс між приростом продажів і маржинальністю. Водночас реальна користь завжди залежить від якості даних, узгодженості процесів і того, чи здатне підприємство перетворювати рекомендації на управлінські дії, а не просто накопичувати звіти (рис. 1).

Щоб технології на базі штучного інтелекту стали надійним інструментом маркетингової діяльності, підприємству потрібно враховувати організаційні, етичні та правові аспекти. Передусім важливі дані та правила роботи з ними, зокрема законність збору, прозорість для клієнта, захист приватності та безпека зберігання, бо будь-які порушення в цій сфері швидко руйнують довіру і можуть призводити до юридичних наслідків.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, зазначимо, що саме технології на базі штучного інтелекту як інструмент маркетингової діяльності сучасного підприємства забезпечують перехід до більш точного, гнучкого та керованого управління взаєминами з клієнтами, оскільки дозволяють глибше розуміти потреби аудиторій, персоналізувати пропозиції й комунікації, прогнозувати попит і поведінку споживачів, а також підвищувати ефективність витрат завдяки автоматизації та аналітичним рекомендаціям. Водночас їхня реальна цінність проявляється лише тоді, коли підприємство поєднує технологічні рішення з якісними даними, грамотним налаштуванням процесів, професійними компетенціями команди та відповідальним підходом до приватності, прозорості й контролю ризиків, адже довіра клієнтів і репутація бренду є не менш важливими, ніж зростання конверсій або продажів.

Література:

1. Кузьминчук Н.В., Куценко Т.М., Терованесова О.Ю. Теоретичні підходи до розуміння сутності маркетингової товарної політики підприємства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2019. № 66. С. 149—158.
2. Ткач Я.С., Ситник К.В. Проблеми розробки маркетингової товарної політики підприємства. ВЦП "Візаві". 2017. С. 198—200.
3. Князева Т.В., Ярмолюк О.Я., Борисенко О.С., Фісун Ю.В., Радченко О.А. Стратегічні напрями розвитку комплексних маркетингових технологій в умовах глобальної цифровізації ринків: монографія. К.: НАУ, 2024. 182 с.
4. Томашевський Ю.М., Проскура В.Ф. Цифровий маркетинг: стратегії та інструменти для успішного онлайн-просування. Вісник національного економічного університету. № 1—2. 2024. С. 154—160.
5. Шпак Н., Грабович І., Срока В. Цифровий та інтернет-маркетинг: співвідношення понять. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія "Проблеми економіки та управління". № 1 (9). 2022. С. 143—156.
6. Ніконенко, У. М., & Милик, А. М. (Науково-методичні рекомендації щодо визначення стратегічних напрямів розвитку управління потенціалу підприємства. Актуальні питання економічних наук, 2025 (10). DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15187116>
7. Калініченко О.О., Пойта І.О. Проблеми та перспективи розвитку маркетингової товарної політики підприємства. Economy and society: modern foundation for human development: proceedings of the Conference Part II, October 31th, 2016 / Leipzig, 2016. С. 117—119.
8. Штангрет А., Силкін О., Шляхетко В. Трудова міграція як зовнішня загроза для кадрової безпеки підприємства. № 10 (38), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 190—201. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-20](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-20) (дата звернення: 11/06/2025).
9. Безугла Л.С., Агафонов О.Д., Гладкий Д.Р. Формування маркетингової товарної політики підприємства. 2019. № 35. С. 133—137.
10. Штангрет А., Силкін О. Безпекові аспекти управління персоналом в умовах гіпердинамічного зовнішнього середовища. № 9 (Вип.37), 2024. Наукові інновації та передові технології. С. 227—237. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237) (дата звернення: 11/06/2025).

References:

1. Kuzmynchuk, N. V., Kutsenko, T. M., & Tero-vanesova, O. Yu. (2019), "Theoretical approaches to understanding the essence of an enterprise marketing product policy", *Visnyk ekonomiky transportu i promyslovosti*, vol. 66, pp. 149—158.
2. Tkach, Ya. S., & Sytnyk, K. V. (2017), "Problems of developing an enterprise marketing product policy", *VTsP "Vizavi"*, pp. 198-200.
3. Kniazieva, T. V., Yarmoliuk, O. Ya., Borysenko, O. S., Fisun, Yu. V., & Radchenko, O. A. (2024), *Stratehichni napriamy rozvytku kompleksnykh marketynhovykh tekhnolohij v umovakh hlobal'noi tsyfrovizatsii rynkiv* [Strategic directions for the development of integrated marketing technologies under global digitalization of markets], NAU, Kyiv, Ukraine.
4. Tomashevskiy, Yu. M., & Proskura, V. F. (2024), "Digital marketing, strategies and tools for successful online promotion", *Visnyk natsionalnoho ekonomichnoho universytetu*, vol. 1—2, pp. 154—160.
5. Shpak, N., Hrabovych, I., & Sroka, V. (2022), "Digital and internet marketing, correlation of concepts", *Visnyk Natsionalnoho universytetu "Lvivska politekhnika"*, series "Problemy ekonomiky ta upravlinnia", vol. 1 (9), pp. 143—156.
6. Nikonenko, U. M., & Mylyk, A. M. (2025), "Scientific and methodological recommendations for determining strategic directions of developing an enterprise managerial potential", *Aktualni pytannia ekonomichnykh nauk*, vol. 10, DOI [10.5281/zenodo.15187116](https://doi.org/10.5281/zenodo.15187116).
7. Kalinichenko, O. O., & Poita, I. O. (2016), "Problems and prospects for the development of an enterprise marketing product policy", *Economy and society, modern foundation for human development, proceedings of the Conference, Part II, Leipzig, October 31*, pp. 117—119.
8. Shtangret, A., Silkin, O., & Shliakhetko, V. (2024), "Labor migration as an external threat to enterprise personnel security", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, vol. 10 (38), pp. 190—201, DOI [10.52058/2786-5274-2024-10\(38\)-190-20](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-10(38)-190-20), accessed 11 June 2025.
9. Bezuhla, L. S., Ahafonov, O. D., & Hladkyi, D. R. (2019), "Formation of the enterprise marketing product policy", vol. 35, pp. 133—137.
10. Shtangret, A., & Silkin, O. (2024), "Security aspects of personnel management in a hyperdynamic external environment", *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii*, vol. 9 (37), pp. 227—237, DOI [10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-227-237](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-227-237), accessed 11 June 2025.

Стаття надійшла до редакції 01.12.2025 р.

О. З. Микитин,
к. т. н., доцент, доцент кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності,
Національний університет "Львівська політехніка"
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-9016-6757>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.24.131

ЕКСПОРТ VS ІМПОРТ: МОЖЛИВОСТІ ЗРОСТАННЯ ТА ВИКЛИКИ ДЛЯ ЕКОНОМІКИ

О. Микитин,
PhD in Technical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Foreign Trade and Customs, Lviv Polytechnic National University

EXPORTS VS IMPORTS: GROWTH OPPORTUNITIES AND CHALLENGES FOR THE ECONOMY

У статті здійснено комплексний аналіз експортних та імпорتنих операцій України з урахуванням їхнього впливу на економічне зростання та структурну модернізацію національної економіки. Дослідження підтвердило, що ключовими драйверами експорту залишаються сільськогосподарська продукція, металургійні вироби, харчова та промислова продукція, ІТ-послуги та транспортні послуги. Встановлено, що активний експорт сприяє розширенню міжнародних ринків збуту, диверсифікації товарної структури, підвищенню виробничих масштабів і впровадженню інноваційних технологій у різних секторах економіки, що безпосередньо забезпечує зростання конкурентоспроможності України на світовому ринку. До основних викликів для національної економіки при експортних операціях віднесено високу залежність від кон'юнктури світових ринків, коливання цін на ключові товари, технологічну та інфраструктурну недостатність окремих секторів, посилення конкуренції з боку інших експортерів. Поряд із цим аналіз імпорتنих операцій продемонстрував їхню критичну роль у модернізації промислових потужностей, підвищенні технологічного рівня виробництва, забезпеченні підприємств сучасним обладнанням та матеріалами, стабілізації внутрішнього ринку. Виявлено низку ризиків, пов'язаних із імпортом, зокрема високу залежність від коливань світових цін, геополітичні та регуляторні обмеження, логістичні труднощі та конкуренцію з імпортними товарами. На основі отриманих результатів сформульовано рекомендації щодо формування збалансованої торговельної політики, яка передбачає стратегічне використання імпорتنих потоків для технологічного розвитку та одночасне стимулювання експорту для нарощення валютних надходжень, зміцнення виробничого потенціалу та підвищення міжнародної конкурентоспроможності країни. Підкреслено, що ефективне поєднання експортних і імпорتنих операцій здатне забезпечити стійке економічне зростання, прискорити структурну трансформацію економіки, підвищити її адаптивність до глобальних економічних викликів і створити передумови для довгострокової економічної стабільності.

The article provides a comprehensive analysis of Ukraine's export and import operations, taking into account their impact on economic growth and structural modernization of the national economy. The study confirmed that the key drivers of exports remain agricultural products, metallurgical products, food and industrial products, IT services and transport services. It was established that active exports contribute to the expansion of international sales markets, diversification of the commodity structure, increasing production scales and introducing innovative technologies in various sectors of the economy, which directly ensures the growth of Ukraine's competitiveness in the world market. The main challenges for the national economy in export operations include high dependence on the situation in world markets, fluctuations in prices for key goods, technological and infrastructure inadequacy of certain sectors, and increased competition from other exporters. Along with this, the analysis of import operations demonstrated their critical role in the modernization of industrial capacities, increasing the technological level of production, providing enterprises with modern equipment and materials, and stabilizing the domestic market. A number of risks associated with imports have been identified, including high dependence on fluctuations in world prices, geopolitical and regulatory restrictions, logistical difficulties, and competition with imported goods. Based on the results obtained, recommendations have been formulated for the formation of a balanced trade policy, which involves the strategic use of import flows for technological development and simultaneous stimulation of exports to increase foreign exchange earnings, strengthen production potential, and increase the country's international competitiveness. It is emphasized that an effective combination of export and import operations can ensure sustainable economic growth, accelerate the structural transformation of the economy, increase its adaptability to global economic challenges, and create the prerequisites for long-term economic stability.

Ключові слова: експорт, імпорт, імпортозалежність, міжнародна торгівля, зовнішньоторговельна політика, конкурентоспроможність, економічне зростання, виклики, ризики.

Key words: export, import, import dependence, international trade, foreign trade policy, competitiveness, economic growth, challenges, risks.

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

У сучасних умовах трансформації світової економіки та підвищеної волатильності глобальних ринків питання оптимізації співвідношення експорту й імпорту набуває ключового значення для забезпечення стійкого економічного розвитку. Зміна структури міжнародної торгівлі, посилення конкуренції між країнами та пришвидшення неоіндустріалізації вимагають переосмислення стратегій інтеграції у світовий економічний простір. У цих умовах держава має не лише нарощувати експортний потенціал, але й забезпечувати ефективне використання імпорту як інструменту модернізації виробництва та підвищення конкурентоспроможності економіки.

Оптимальне поєднання експортних і імпортних операцій стає одним із ключових чинників формування збалансованої зовнішньоекономічної політики, що сприяє зміцненню фінансової стабільності, розвитку внутрішнього ринку та адаптації до глобальних економічних змін. Раціональне управління зовнішньоторговельними потоками дозволяє мінімізувати залежність від коли-

вань світової кон'юнктури та забезпечити належний рівень економічної безпеки держави. Також збалансована структура експорту й імпорту створює умови для модернізації виробничого потенціалу, підвищення інноваційності підприємств і розширення участі країни у міжнародних логістичних ланцюгах доданої вартості. У результаті ефективна зовнішньоекономічна стратегія стає важливим інструментом підтримки довгострокового зростання та зміцнення конкурентних позицій на світових ринках.

Для України питання раціонального співвідношення експортних та імпортних операцій має особливо важливе значення, оскільки структура зовнішньої торгівлі залишається чутливою до змін світової кон'юнктури, логістичних обмежень та геополітичних ризиків. Висока залежність від експорту сировинних товарів, обмеженість стабільних транспортних маршрутів та необхідність постійної переорієнтації торговельних потоків в умовах значних гібридних зовнішніх викликів посилюють потребу у формуванні гнучкої та стійкої торговельної стратегії. У цих умовах важливим стає не лише нарощення обсягів експорту, але й забезпечення якісної структури імпорту на основі модернізації виробництва, технологічного оновлення та інституційної підтрим-

ки внутрішнього ринку. Очевидно, що збалансований розвиток експортного потенціалу та раціональна імпортна політика дозволяють мінімізувати вразливість економіки, посилити її адаптивність до зовнішніх шоків та сприяти довгостроковому зростанню.

Примітно, що трансформація глобальних ланцюгів постачання та зростання вимог до якості й технологічності продукції потребують від України модернізації виробництва та розширення номенклатури товарів і послуг, здатних конкурувати на міжнародних ринках. У таких умовах ефективно поєднання експортних та імпорتنих операцій стає критично важливим для забезпечення економічної стабільності, адаптації до зовнішніх викликів і посилення конкурентних позицій країни у світовій економіці. Збалансоване управління торговельними потоками дозволяє не лише підвищувати конкурентоспроможність національної економіки, але й підтримувати інноваційно-технологічний розвиток, стимулювати фінансово-інвестиційну активність та зміцнювати інтеграцію України у міжнародні економічні відносини. Все це зумовлює актуальність порівняльного аналізу експортних і імпорتنих операцій, їх впливу на економічну динаміку та в подальшому формування стратегічних пріоритетів державної зовнішньоекономічної політики.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Аналіз останніх досліджень і публікацій засвідчує, що у наукових працях простежується комплексний підхід до вивчення проблематики експортно-імпорتنю діяльності та її впливу на економічний розвиток України. Так, значна увага приділяється питанню імпортозалежності внутрішнього ринку, що відображено у працях Р. Лупака, який досліджує розвиток підприємництва в умовах імпортонасичення та обґрунтовує інструменти державної політики імпортозаміщення [1, с. 136—142; 2, с. 20—29]. У продовження цієї тематики, Т. Васильців та ін. акцентують на загрозах економічній безпеці, що виникають в умовах зростання імпортозалежності, підкреслюючи необхідність формування ефективних механізмів її мінімізації [3, с. 12—17]. Натомість В. Гурочкіна та О. Менчинська оцінюють ступінь локалізації виробництва та визначають рівень імпортозалежності підприємств, у результаті чого вдається зрозуміти масштаби впливу зовнішньої торгівлі на національну економіку [4, с. 21—29].

Важливу увагу дослідники приділяють розвитку експортного потенціалу та його ролі у структурній модернізації економіки. Так, М. Ковбачук та ін. пропонують моделі оцінювання експортного потенціалу країни, тоді як Р. Савлук, І. Федішин та ін. аналізують взаємозв'язок між динамікою експорту та макроекономічними показниками і пропонують інструментарій нарощення експортного потенціалу для модернізації галузевого комплексу країни [5, с. 71—81; 6; 7, с. 75—85]. Наукові дослідження С. Туми та ін. вказують на структурні зрушення в експортному секторі та висвітлюють виклики глобалізації, які потребують розроблення та реалізації адаптаційних стратегій [8].

Еволюційні тенденції становлення світових торговельно-економічних зв'язків, які описані Ю. Над-

вірнянським, дозволяють краще зрозуміти сучасні закономірності розвитку глобальної торгівлі [9]. В. Яновська та В. Гурочкіна аналізують інтеграцію України у світові виробничі і торговельні процеси, М. Чепелюк та Я. Мельник — обсяги експортно-імпорتنю діяльності вітчизняних виробників на ринку ЄС [10; 11, с. 26—32]. Результати досліджень К. Щура, І. Чичкало-Кондрацької та Л. Титаренко, засвідчують зростання впливу глобальних економічних тенденцій на зовнішньоекономічну діяльність та розвиток міжнародних економічних відносин України [12, с. 66—77; 13].

Особливості функціонування зовнішньої торгівлі під час війни та кризових гібридних умов висвітлюють З. Атаманчук, С. Кваша, Ю. Орел та ін., які наголошують на викликах логістики, структурних змінах товарообігу та необхідності адаптації економічної політики до нових реалій [14; 15, с. 218—222; 16].

Т. Батракова та С. Фоменко досліджують стан торгівлі в умовах економічної нестабільності, а Т. Яровенко та ін. — розвиток міжнародної торгівлі України в кризових ситуаціях, що дозволяє комплексно оцінити ризики та можливості зовнішньоекономічної діяльності [17, с. 56—62; 18, с. 174—178].

Не менш важливими є дослідження стратегічного планування та формування торговельної політики. Так, С. Іванов та ін. аналізують напрями формування експортної стратегії України в умовах відновлення економіки, тоді як Х. Тельнова та ін. досліджують вплив зовнішньоторгівельної політики на економічне зростання, демонструючи взаємозв'язок державного регулювання та ефективності експортно-імпорتنю діяльності [19, с. 16—27; 20, с. 345—357].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є науково-прикладне обґрунтування експортних і імпорتنю операцій у контексті можливостей зростання та викликів для економіки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сформувалася низка суперечностей стосовно можливостей зростання і викликів для економіки в контексті експортних та імпорتنю операцій. З одного боку, розширення експортного потенціалу розглядається як ключовий драйвер економічного розвитку, що забезпечує приплив валютних надходжень, стимулює виробництво та сприяє зміцненню міжнародної конкурентоспроможності. З іншого боку, надмірна орієнтація на імпорт або, навпаки, обмеження його обсягів можуть як відкривати нові можливості для модернізації економіки, так і створювати додаткові ризики, пов'язані із залежністю від зовнішніх постачальників, коливанням світових цін та поглибленням торговельних дисбалансів. У цьому контексті формування збалансованої моделі зовнішньої торгівлі постає не лише як економічне, а й як стратегічне завдання, що потребує комплексного підходу та врахування як внутрішніх, так і зовнішніх детермінант.

Питання оптимізації співвідношення експорту та імпорту залишається предметом наукових дискусій, а його ефективно вирішення — важливою передумовою забезпечення стійкого економічного розвитку країни.

Можливості зростання	Перелік ЕКСПОРТНИХ операцій*	Виклики для економіки
↑ розширення ринків збуту; ↑ диверсифікація структури експорту; ↑ збільшення виробничих масштабів	Сільськогосподарської продукції (зернових, олій, насіння) (18,1 млрд дол. США)	↓ посилення вразливості до коливань світових цін; ↓ підвищення залежності від погодних умов та врожайності; ↓ зростання логістичних та транспортних ризиків
↑ підвищення технологічного рівня виробництва; ↑ розширення асортименту та номенклатури продукції; ↑ укріплення позицій на міжнародних ринках	Металургійної продукції (металів, мінеральної сировини) (6,4 млрд дол. США)	↓ посилення волатильності світових ринків металів; ↓ високі енерговитрати виробництва; ↓ загострення екологічних обмежень і норм
↑ вихід на нові міжнародні ринки; ↑ підвищення якості та безпеки продукції; ↑ формування брендів з високою доданою вартістю	Продукції харчової промисловості (3,7 млрд дол. США)	↓ посилення конкуренції з імпортом; ↓ підвищення вимог до відповідності міжнародним стандартам сертифікації; ↓ сезонні коливання обсягів поставок
↑ модернізація виробництва та технологічного обладнання; ↑ збільшення частки у промисловому експорті; ↑ підвищення технологічного рівня продукції	Промислових товарів (машин, устаткування, електрообладнання) (3,5 млрд дол. США)	↓ високі інвестиційні потреби для оновлення виробництва; ↓ посилення конкуренції з міжнародними виробниками; ↓ технологічна відсталість окремих секторів промисловості
↑ розширення експорту ІТ-послуг на міжнародні ринки; ↑ високий прибуток при низьких матеріальних витратах; ↑ розвиток людського капіталу	ІТ-послуг (комп'ютерних, інформаційних, телеком-послуг) (6,5 млрд дол. США)	↓ міграція кваліфікованих кадрів; ↓ підвищення залежності від зовнішнього попиту; ↓ посилення кіберризиків та загроз безпеці даних
↑ розвиток транзитного потенціалу та транспортних коридорів; ↑ збільшення обсягів міжнародних перевезень; ↑ інвестиції в модернізацію транспортної інфраструктури	Транспортних послуг (4,1 млрд дол. США)	↓ підвищення зношеності інфраструктури та об'єктів транспорту; ↓ посилення геополітичних ризиків; ↓ збільшення регуляторних обмежень та бар'єрів для міжнародних перевезень

* дані за 2024 р.

Рис. 1. Перелік експортних операцій та їх вплив на розвиток економіки: український контекст

Зокрема, такий напрям має вагому наукову цінність, оскільки визначення збалансованої зовнішньоторговельної структури впливає на рівень конкурентоспроможності, формує інвестиційну привабливість та створює можливості для модернізації виробництва і технологічного оновлення економіки.

Згідно з виділеними концептуальними характеристиками та тенденціями світової торгівлі, на рис. 1 показано ключові експортні операції України та продемонстровано їхній вплив на економіку, що дозволяє визначити сектори, які створюють можливості для зростання, а також ті, згідно чого виникають ризики та виклики для стабільності й конкурентоспроможності національної економіки.

Примітно, що експорт сільськогосподарської продукції сприяє розширенню ринків збуту, диверсифікації структури міжнародної торгівлі та збільшенню виробничих масштабів, забезпечуючи значний внесок у валютні надходження та економічне зростання країни. Водночас такі операції залишається вразливою до коливань світових цін, погодних умов, сезонних коливань

врожайності та логістичних ризиків, що підкреслює необхідність впровадження комплексних стратегій стабілізації, управління ризиками та модернізації аграрного сектору.

Стосовно експорту металургійної продукції необхідно відзначити низку можливостей для зростання економіки, зокрема підвищення технологічного рівня виробництва, розширення асортименту та номенклатури продукції, а також укріплення позицій України на міжнародних ринках. Завдяки розвитку металургійного сектору країна отримує змогу збільшувати обсяги експорту високотехнологічної продукції, залучати інвестиції та зміцнювати свою конкурентоспроможність у світовому масштабі.

Натомість експорт продукції харчової промисловості відкриває для України нові міжнародні ринки та створює умови для підвищення якості ринкової пропозиції і формування брендів з високою доданою вартістю. Як свідчить досвід такої політики інших країн, активне розширення експортного портфеля тісно пов'язане з посиленням конкуренції з імпортними товарами, зростанням вимог до відповідності міжнародним стандартам сертифікації та сезонними коливаннями поставок, що зумовлює необхідність комплексного управління виробничими процесами, контролю якості та адаптації до динаміки світових ринків.

Потрібно відмітити, що збільшення обсягів експорту промислових товарів, зокрема машин, устаткування та електрообладнання, позитивно впливає на модернізацію виробництва та технологічного обладнання, підвищує частку промислової продукції у зовнішньоторговельному балансі та зміцнює технологічний рівень продукції. Так, органам державного регулювання потрібно врахувати, що активне нарощування експорту промислових товарів пов'язане з високими інвестиційними потребами для оновлення виробництва, посиленням конкуренції з боку міжнародних виробників та технологічною відсталістю окремих секторів промисловості. У підсумку існує необхідність комплексного підходу до модернізації, впровадження інноваційних технологій, підвищення ефективності виробничих процесів та формування стратегій підтримки конкурентоспроможності на глобальному рівні.

Відомо, що розширення ринку ІТ-послуг на міжнародні ринки створює значні можливості для зростання

та модернізації економіки країни, оскільки стимулює розвиток людського капіталу через залучення висококваліфікованих спеціалістів, сприяє підвищенню рівня професійної підготовки та обміну знаннями з міжнародними партнерами, а також забезпечує високий прибуток при відносно низьких матеріальних витратах завдяки цифровому характеру послуг і низькій потребі в капіталовкладеннях для їх виробництва. Втім така орієнтація на зовнішні ринки підвищує ризик міграції кваліфікованих кадрів за кордон, що може негативно вплинути на внутрішній ринок праці, посилює залежність економіки від коливань зовнішнього попиту та кон'юнктури світового ринку, створює нові виклики у сфері кібербезпеки, захисту даних та інформаційної безпеки.

Такі ж висновки можна зробити в контексті експорту транспортних послуг, які відіграють важливу роль у зміцненні економічного потенціалу країни, оскільки стимулюють зростання транзитного потенціалу та розвиток стратегічних транспортних коридорів, сприяють збільшенню обсягів міжнародних перевезень і полегшують інтеграцію національної логістичної системи у глобальні ланцюги постачання. У результаті в країні можливо створити сприятливі умови для залучення інвестицій у модернізацію та розширення транспортної інфраструктури, що підвищує ефективність перевезень, зменшує витрати часу та ресурси, стимулює розвиток суміжних секторів економіки.

Потрібно враховувати й те, що інтенсивне використання транспортних мереж підвищує зношеність об'єктів, потребує додаткових витрат на їх ремонт і утримання, посилює геополітичні ризики у нестабільних регіонах транзиту та обмежує діяльність перевізників через зростання регуляторних і адміністративних бар'єрів у сфері міжнародних перевезень.

Запропонований методичний підхід до ідентифікації можливостей зростання та викликів для економіки через здійснення експортних операцій також застосовано для аналізу імпорту (рис. 2).

Відомо, що імпорт сільськогосподарської продукції відкриває значні можливості для економіки, оскільки

Можливості зростання	Перелік ІМПОРТНИХ операцій*	Виклики для економіки
↑ забезпечення стабільного внутрішнього споживчого ринку; ↑ диверсифікація джерел постачання; ↑ підвищення якості та розширення асортименту продукції	Сільськогосподарської продукції (зернових, олій, насіння) (7,8 млрд дол. США)	↓ зростання залежності від імпортних постачальників; ↓ постійна адаптація до коливань світових цін на сировину та продукти; ↓ зростання логістичних та транспортних ризиків, включно з митними бар'єрами
↑ забезпечення стабільної сировинної бази для вітчизняної промисловості; ↑ підвищення технологічного рівня виробництва завдяки доступу до якісної сировини; ↑ розширення асортименту та номенклатури продукції	Металургійної продукції (металів, мінеральної сировини) (1,5 млрд дол. США)	↓ підвищення імпортозалежності від світових ринків металів; ↓ постійна адаптація до коливань цін; ↓ розширення обмежень постачань готової продукції; ↓ високі транспортні витрати та митні бар'єри
↑ отримання доступу до високоякісних продуктів і сучасних технологій; ↑ розширення асортименту продукції на внутрішньому ринку; ↑ сприяння розвитку переробних підприємств через використання імпортової сировини	Продукції харчової промисловості (7,7 млрд дол. США)	↓ посилення конкуренції для внутрішніх виробників; ↓ необхідність дотримання міжнародних стандартів і сертифікації; ↓ складність адаптації до сезонних коливань поставок та затримок у логістиці
↑ модернізація промислових потужностей вітчизняними виробниками; ↑ доступ до інноваційних розробок і сучасного високо-технологічного обладнання; ↑ підвищення якості продукції	Промислових товарів (машин, устаткування, електрообладнання) (6,7 млрд дол. США)	↓ високі витрати на імпорт обладнання; ↓ імпортозалежність від постачальників технологій; ↓ посилення технологічної відсталості при обмеженому доступі до інновацій
↑ доступ до сучасних IT-рішень та хмарних сервісів; ↑ підвищення ефективності бізнес-процесів; ↑ розвиток IT-навичок і компетенцій найнятого персоналу	IT-послуг (комп'ютерних, інформаційних, телеком-послуг) (6,4 млрд дол. США)	↓ зростання залежності від іноземних провайдерів; ↓ погіршення кібербезпеки та зростання ризику витоку даних; ↓ міграція кваліфікованих IT-спеціалістів
↑ оптимізація логістики та зниження витрат на перевезення; ↑ розширення міжнародних транспортних маршрутів; ↑ підтримка розвитку експорту через використання імпортних транспортних послуг	Транспортних послуг (2,5 млрд дол. США)	↓ висока вартість міжнародних перевезень; ↓ підвищення залежності від геополітичної ситуації та митних бар'єрів; ↓ зростання зношеності транспортної інфраструктури та об'єктів перевезення

* дані за 2024 р.

Рис. 2. Перелік імпортних операцій та їх вплив на розвиток економіки: український контекст

підтримує стабільність внутрішнього споживчого ринку, задовольняє потреби населення у високоякісних продуктах і зміцнює продовольчу безпеку країни. Розширення джерел постачання зменшує ризики дефіциту продукції через перебої у внутрішньому виробництві та водночас сприяє підвищенню якості й розширенню асортименту товарів на ринку.

Разом із цим така зовнішньоторговельна діяльність супроводжується низкою потенційних ризиків — зростає залежність економіки від імпортних постачальників, що робить країну більш вразливою до зовнішніх шоків, зокрема до змін світових цін на сировину та готову продукцію. Окрім цього, існують логістичні та транспортні ризики, включно з можливими митними бар'єрами, затримками перевезень та коливаннями тарифів, а це вимагає активного регулювання, розвитку інфраструктури та ефективного управління ланцюгами постачання.

Щодо імпорту металургійної продукції, зокрема металів та мінеральної сировини, його цінність полягає у відкритті для національної економіки важливих перспектив розвитку промислового сектору. По-перше, забезпечується стабільна та надійна сировинну базу, що дозволяє промисловим підприємствам ефективно планувати виробничі процеси та уникати простоїв через нестачу матеріалів. По-друге, доступ до високоякісної сировини сприяє впровадженню нових технологій, модернізації виробництва та підвищенню конкурентоспроможності продукції на внутрішньому та міжнародному ринках.

Потрібно відмітити, що імпорتنі операції металургійної продукції створюють й певні виклики для національної економіки. Йдеться про підвищення імпортозалежності від стану світових ринків металів та їхніх цінних коливань і це робить вітчизняне виробництво більш вразливим до глобальних економічних та політичних потрясінь. Також зростають витрати на логістику та транспортування, а митні та регуляторні бар'єри можуть уповільнювати постачання та підвищувати загальну собівартість продукції. Необхідно враховувати й вплив концентрації поставок від обмеженої кількості постачальників, що підкреслює потребу диверсифікації джерел і стратегічного управління ланцюгами постачання.

З досвіду багатьох високорозвинених країн є очевидно, що імпорт продукції харчової промисловості надає національній економіці низку важливих переваг. Зокрема, по-перше, забезпечується доступ до високоякісних продуктів і сучасних технологій виробництва, що дозволяє підвищувати якість і безпеку харчових товарів на внутрішньому ринку; по-друге, розширюється асортимент продукції, задовольняючи потреби споживачів у різноманітних товарах та стимулюючи конкуренцію, яка мотивує вітчизняних виробників удосконалювати технологічні процеси та впроваджувати інновації; по-третє, підтримується розвиток переробних підприємств, надаючи їм можливість виготовляти продукцію більш високої доданої вартості та виходити на нові ринки.

Разом із цим імпорт продукції харчової промисловості створює певні виклики для внутрішніх виробників і системи постачання. Так, зростає конкуренція на ринку, що вимагає від вітчизняних підприємств підвищення ефективності виробництва та покращення якості продукції. Додатково, імпорتنі товари часто потребують відповідності міжнародним стандартам та сертифікації, що зумовлює необхідність додаткових інвестицій у контроль якості та відповідність нормам.

Притримуємося думку, що імпорт промислових товарів, зокрема машин, устаткування та електрообладнання, відкриває значні перспективи для розвитку національної промисловості. Так, надходження сучасних технологій і обладнання сприяє модернізації виробничих потужностей, підвищенню продуктивності та якості вітчизняної продукції. Важливо, що доступ до інноваційних рішень стимулює впровадження нових виробничих процесів, оптимізацію використання ресурсів і розвиток високотехнологічних напрямів промисловості, створюючи передумови для технологічного прориву та довгострокового зростання.

Потрібно відмітити й те, що із розширенням можливостей для виробництва зростає і рівень ризиків. Так,

високі витрати на закупівлю та транспортування устаткування збільшують фінансове навантаження на підприємства, а залежність від іноземних постачальників технологій може обмежувати швидкість впровадження інновацій і гнучкість виробництва у відповідь на зміни ринку. У таких умовах обмежений доступ до сучасних технологій підкреслює необхідність розвитку внутрішніх науково-технічних компетенцій, диверсифікації джерел обладнання та формування ефективної стратегії оновлення виробничих потужностей.

В умовах активної цифровізації та диджиталізації світової економіки імпорт ІТ-послуг відкриває широкі можливості для розвитку ринкової інфраструктури та підвищення ефективності бізнес-процесів у країні. Доступ до сучасних ІТ-рішень і хмарних сервісів дозволяє автоматизувати операційні процеси, оптимізувати управління ресурсами та зменшувати витрати на технологічне обслуговування.

Попри значні переваги та створення значних можливостей для економічного зростання, імпорт ІТ-послуг створює певні структурні й технологічні виклики для національного ринку. Відмітимо підвищення залежності від іноземних провайдерів, що може обмежувати контроль над критичною цифровою інфраструктурою та створювати ризики для стабільності роботи підприємств. Також може прослідковуватися погіршення показників кібербезпеки, зростання ризиків витоку або несанкціонованого доступу до даних, збільшення ймовірності відтоку кваліфікованих ІТ-спеціалістів за кордон у пошуках кращих умов праці. Все це підкреслює необхідність розвитку внутрішніх технологічних рішень, формування системи кіберзахисту та заходів щодо утримання й мотивації професійних кадрів.

Стосовно імпорту транспортних послуг доречно виділити оптимізацію логістичних процесів та зниження витрат на перевезення, що підвищує ефективність руху товарів як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Так, використання іноземних транспортних компаній та маршрутів дозволяє розширювати міжнародні транспортні коридори, забезпечувати більш гнучке планування перевезень і підтримувати розвиток експорту, полегшуючи доступ до нових ринків та сприяючи інтеграції в глобальні ланцюги постачання. З іншого боку, висока вартість міжнародних перевезень збільшує загальні логістичні витрати підприємств, підвищується імпортозалежність від геополітичної ситуації та потенційних митних бар'єрів.

Так, рис. 3 ілюструє стійкий взаємозв'язок між експортом та імпортом України за основними категоріями товарів і послуг у період масштабного воєнного вторгнення та значних зовнішніх гібридних загроз.

Примітно, що найбільший експортний профіцит в Україні спостерігається у сільськогосподарській продукції, зокрема у зернових культурах, олійних насіннях та продуктах рослинного походження. Розширення традиційних ринків збуту супроводжується диверсифікацією експортних каналів, що допомагає зменшити ризики, пов'язані з коливанням попиту на окремих ринках. Одночасний імпорт сільськогосподарської продукції підтримує стабільність внутрішнього споживчого ринку та забезпечує баланс між пропозицією і попитом.

Перелік операцій	Експорт, млрд дол. США	Імпорт, млрд дол. США	Баланс, млрд дол. США / коментар	Ключові можливості / виклики
<i>Сільсько-господарська продукція</i>	18,1	7,8	+10,3 чіткий експортний профіцит	↑ розширення ринків збуту та диверсифікація експортних каналів; ↑ забезпечення стабільності внутрішнього споживчого ринку через імпорт; ↓ коливання світових цін; ↓ зростання логістичних та транспортних ризиків
<i>Металургійна продукція</i>	6,4	1,5	+4,9 сформований основний експортний потенціал	↑ підвищення технологічності виробництва та розширення асортименту експорту продукції; ↑ покращення сировинної бази для промисловості та доступ до якісної імпоротної сировини; ↓ зростання волатильності світових ринків металів; ↓ високі енерговитрати виробництва; ↓ зростання транспортних та логістичних ризиків
<i>Продукція харчової промисловості</i>	3,7	7,7	-4,0 імпорт перевищує експорт	↑ вихід на нові ринки та формування брендів з високою доданою вартістю; ↑ доступ до високоякісних імпорتنних продуктів і технологій; ↓ посилення конкуренції для внутрішніх виробників; ↓ необхідність дотримання міжнародних стандартів та сертифікації; ↓ посилення сезонних коливань та затримок міжнародних поставок
<i>Промислові товари</i>	3,5	6,7	-3,2 посилюється залежність від імпорту технологій	↑ модернізація виробничих потужностей та підвищення технологічного рівня експортної продукції; ↑ доступ до інноваційного обладнання та імпорتنних технологій; ↓ високі інвестиційні потреби для оновлення виробництва; ↓ технологічна відсталість окремих секторів; ↓ зростання залежності від зовнішніх постачальників
<i>ІТ-послуги</i>	6,5	6,4	+0,1 сформовано практично рівний баланс	↑ розширення ринку ІТ-послуг та розвиток людського капіталу; ↑ доступ до сучасних технологій і хмарних сервісів; ↓ міграція кваліфікованих кадрів; ↓ підвищення залежності від іноземних провайдерів; ↓ посилення кіберризиків та загроз безпеці даних
<i>Транспортні послуги</i>	4,1	2,5	+1,6 експорт перевищує імпорт	↑ розвиток транзитного потенціалу та міжнародних транспортних маршрутів; ↑ оптимізація логістики та зниження витрат на перевезення; ↓ зростання геополітичних ризиків; ↓ посилення регуляторних обмежень; ↓ підвищення рівня зношеності транспортної інфраструктури

Рис. 3. Порівняння експорту та імпорту України за основними категоріями товарів і послуг у 2024 р.

Стає очевидним, що перехід від сільського господарства до промислових секторів виявляє взаємозв'язок із металургійною галуззю, де сформований значний експортний потенціал. Підвищення технологічності виробництва та модернізація підприємств, разом із доступом до високоякісної імпоротної сировини, забезпечують стабільність поставок і зменшують волатильність ринку. Одночасна оптимізація транспортних маршрутів і логістики знижує ризики доставки продукції на зовнішні ринки та зміцнює конкурентоспроможність української металургії на міжнародному рівні.

У харчовій промисловості спостерігається перевищення обсягів імпорту над експортом, що створює потенціал для виходу на нові ринки та формування національних брендів. Натомість підвищена конкуренція для внутрішніх виробників підштовхує до дотримання міжнародних стандартів якості, сертифікації продукції та активного маркетингу, необхідного для збереження власної частки ринку.

Потрібно відмітити, що негативний торговельний баланс промислових товарів стимулює активну модернізацію виробничих потужностей і впровадження інно-

ваційного обладнання. Відомо й інше, залежність від зовнішніх постачальників створює додаткові виклики для стабільності вітчизняного виробництва у випадку глобальних економічних потрясінь.

Сектор послуг демонструє інший тип балансування, особливо в ІТ-галузі, де експорт і импорт практично рівні. Розвиток людського капіталу та залучення висококваліфікованих спеціалістів розширюють національні й міжнародні ринки, однак ризики втрати кадрів та загрози кібербезпеки потребують постійного інвестування у підвищення кваліфікації персоналу та захист інформаційних систем. Натомість у транспортній сфері перевага експорту над імпортом стимулює розвиток транзитного потенціалу, оптимізацію логістичних процесів і інтеграцію вітчизняної транспортної системи у міжнародні мережі. Поряд із цим залишаються проблеми зношеності інфраструктури, геополітичні ризики та регуляторні бар'єри.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Аналізуючи структуру експорту та імпорту України у 2024 р., можна констатувати, що зовнішня торгівля відіграє ключову роль у формуванні економічного потенціалу країни та визначенні її технологічного розвитку. Зокрема, експорт сільськогосподарської продукції забезпечує значний профіцит торгового балансу, розширює ринки збуту та сприяє диверсифікації експортних каналів, водночас залишаючись вразливим до коливань світових цін, погодних умов і логістичних ризиків. У металургійному секторі експортна активність підвищує технологічний рівень виробництва і розширює асортимент продукції, а импорт металургійної сировини забезпечує стабільну базу для промисловості, знижуючи ризики коливань світових ринків.

Щодо харчової промисловості, спостерігається перевищення імпорту над експортом, що свідчить про потребу внутрішніх виробників у високоякісній сировині та сучасних технологіях, але це одночасно посилює конкуренцію і вимог до сертифікації та відповідності міжнародним стандартам. Промислові товари демонструють подібну тенденцію — импорт перевищує експорт, що відкриває можливості для модернізації виробничих потужностей та підвищення технологічного рівня продукції.

Сектор ІТ-послуг характеризується практично рівним балансом експорту та імпорту, що дозволяє одночасно розширювати міжнародний ринок і розвивати внутрішній людський капітал, хоча загострюються ризики міграції фахівців, кіберзагроз та залежності від іноземних провайдерів. Транспортні послуги, з іншого боку, демонструють профіцит у зовнішній торгівлі, сприяють розвитку транзитного потенціалу та міжнародних транспортних маршрутів, а їхній импорт дозволяє оптимізувати логістику і знижувати витрати перевезень.

Загалом, українська економіка отримує суттєві можливості зростання через ефективне використання експортного потенціалу і цілеспрямований импорт стратегічно важливих товарів та послуг. Попри це збереження

конкурентоспроможності та технологічної незалежності потребує активного управління ризиками коливань світових цін, логістичних обмежень та забезпечення сталого розвитку промислових потужностей.

Перспективи дослідження пов'язані з поглибленим аналізом впливу структури експорту та імпорту на технологічний розвиток окремих секторів економіки, розвиток людського капіталу та конкурентоспроможність вітчизняної продукції на міжнародних ринках.

Література:

1. Лупак Р. Л. Розвиток підприємництва в умовах імпортонасичення внутрішнього ринку України. Підприємство і торгівля. 2018. Вип. 22. С. 136—142.
2. Лупак Р. Л. Державна політика управління безпекою розвитку внутрішнього ринку із застосуванням інструменту імпортозаміщення. Економічний форум. 2017. № 4. С. 20—29.
3. Васильців Т. Г., Лупак Р. Л. Ідентифікація загроз економічній безпеці в процесі посилення імпортозалежності. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2018. Вип. 55. С. 12—17.
4. Гурочкіна В. В., Менчинська О. М. Оцінка ступеня локалізації виробництва та імпортозалежності підприємств промисловості. Економіка: реалії часу. 2018. № 5 (39). С. 21—29.
5. Kovbatiuk M., Kovbatiuk G., Shkliar V. The model of assessment of goods exports of Ukraine to the world integration associations. Baltic Journal of Economic Studies. 2023. № 9 (1). P. 71—81.
6. Савлук Р. Вплив експортного потенціалу на структурну модернізацію національної економіки. Економіка та суспільство. 2024. № 66. URL: <https://surl.it/lplril>
7. Федішин І., Гарматій Н. Моделювання впливу динаміки експорту та товарообороту України на макроекономічні показники національної економіки. Соціально-економічні проблеми і держава. 2024. Вип. 1 (30). С. 75—85.
8. Тума С. Г., Яковенко Я. Ю., Маслак М. В., Пирогов Д. Л., Пирогов Є. Д. Статистичний аналіз структурних зрушень у експортному потенціалі України: виклики глобалізації та перспективи адаптації. Здобутки економіки: перспективи та інновації. 2025. № 15. URL: <https://surl.cc/dmamqi>
9. Надвірнянський Ю. Р. Еволюція становлення міжнародних торгово-економічних відносин. Наукові перспективи. 2023. № 1 (31). URL: <https://surl.li/bdnhfl>
10. Яновська В., Гурочкіна В. Україна у глобальних ланцюгах створення вартості: виклики та перспективи економічного розвитку. Економіка та суспільство. 2024. № 65. URL: <https://surl.lu/jhybcl>
11. Чепелюк М. І., Мельник Я. М. Аналіз обсягів експортно-імпортової діяльності ринку Європейського Союзу. Бізнес Інформ. 2024. № 5. С. 26—32.
12. Щур К. О., Тульчинська С. О., Погребняк А. Ю. Вплив глобальних економічних трендів на зовнішньоекономічну діяльність торговельних підприємств в Україні. Economic Synergy. 2025. Вип. 1 (15). С. 66—77.
13. Чичкало-Кондрацька І. Б., Титаренко Л. М. Національна економіка України в системі міжнародних економічних відносин: ретроспектива та сучасні виклики

ки. Ефективна економіка. 2025. № 2. URL: <https://surl.li/puvqqz>

14. Атаманчук З., Кузьменко Є. Виклики та можливості розвитку зовнішньої торгівлі України під час війни. Економіка та суспільство. 2025. № 72. URL: <https://surl.li/qefyhr>

15. Кваша С. М., Павленко О. М., Вакуленко В. Л. Особливості формування міжнародних економічних відносин в умовах воєнного стану. Сталий розвиток економіки. 2024. № 2. С. 218—222.

16. Орел Ю. Л., Прочан А. О., Нестеренко О. П. Перспективи післявоєнного відновлення економіки України: реалії сьогодення. Академічні візії. 2024. № 31. URL: <https://surl.li/twdvki>

17. Батракова Т. І., Фоменко С. С. Сучасний стан зовнішньої торгівлі України в умовах економічної нестабільності. Цифрова економіка та економічна безпека. 2023. Вип. 4 (04). С. 56—62.

18. Яровенко Т., Літвін Я., Терещенко Г. Розвиток міжнародної торгівлі України в кризових умовах. Галицький економічний вісник Тернопільського національного технічного університету. 2022. № 78 (5—6). С. 174—178.

19. Іванов С. В., Ляшенко В. І., Осадча Н. В. Стратегічні напрями формування експортної стратегії України в умовах відновлення економіки. Економічний вісник Донбасу. 2022. № 1 (67). С. 16—27.

20. Telnova H., Kolodiziev O., Petchenko M., Yakushev O., Shulga N., Kochetkov V. Foreign trade policy and its impact on economic growth. Financial and credit activity: problems of theory and practice. 2023. Vol. 4 (51). P. 345—357.

References:

1. Lupak, R. L. (2018), "Development of entrepreneurship in the conditions of import saturation of the domestic market of Ukraine", *Pidpryyemnytstvo i torhivlya*, vol. 22, pp. 136—142.

2. Lupak, R. L. (2017), "State policy of managing the security of the development of the domestic market with the use of the import substitution tool", *Ekonomichnyy forum*, vol. 4, pp. 20—29.

3. Vasylytsiv, T. G., and Lupak, R. L. (2018), "Identification of threats to economic security in the process of increasing import dependence", *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky*, vol. 55, pp. 12—17.

4. Gurochkina, V. V., and Menchynska, O. M. (2018), "Assessment of the degree of localization of production and import dependence of industrial enterprises", *Ekonomika: realiyi chasu*, vol. 5 (39), pp. 21—29.

5. Kovbatiuk M., Kovbatiuk G., and Shkliar V. (2023), "The model of assessment of goods exports of Ukraine to the world integration associations", *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 9 (1), pp. 71—81.

6. Savluk, R. (2024), "The impact of export potential on the structural modernization of the national economy", *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 66, available at: <https://surl.li/lplril> (Accessed 30 October 2025).

7. Fedyshyn, I., and Garmatiy, N. (2024), "Modeling the impact of the dynamics of exports and trade turnover of Ukraine on macroeconomic indicators of the national economy", *Sotsialno-ekonomichni problemy i derzhava*, vol. 1 (30), pp. 75—85.

8. Tuma, S. G., Yakovenko, Ya. Yu., Maslak, M. V., Pirogov, D. L., and Pirogov, E. D. (2025), "Statistical analysis of structural shifts in the export potential of Ukraine: challenges of globalization and prospects for adaptation", *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsiyi*, [Online], vol. 15, available at: <https://surl.li/cc/dmamqi> (Accessed 10 September 2025).

9. Nadvirnyanskyi, Yu. R. (2023), "Evolution of the formation of international trade and economic relations", *Naukovi perspektyvy*, [Online], vol. 1 (31). URL: <https://surl.li/bdnhfl> (Accessed 03 September 2025).

10. Yanovska, V., and Gurochkina, V. (2024), "Ukraine in global value chains: challenges and prospects for economic development", *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 65, available at: <https://surl.li/jhybcl> (Accessed 03 September 2025).

11. Chepelyuk, M. I., and Melnyk, Ya. M. (2024), "Analysis of the volume of export-import activity of the European Union market", *Biznes Inform*, vol. 5, pp. 26—32.

12. Shchur, K. O., Tulchynska, S. O., and Pogrebnyak, A. Yu. (2025), "The impact of global economic trends on the foreign economic activity of trading enterprises in Ukraine", *Economic Synergy*, vol. 1 (15), pp. 66—77.

13. Chychkalo-Kondratska, I. B., and Tytarenko, L. M. (2025), "The national economy of Ukraine in the system of international economic relations: retrospective and modern challenges", *Efektivna ekonomika*, vol. 2, available at: <https://surl.li/puvqqz> (Accessed 03 September 2025).

14. Atamanchuk, Z., and Kuzmenko, E. (2025), "Challenges and opportunities for the development of foreign trade of Ukraine during the war", *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 72, available at: (Accessed 05 September 2025).

15. Kvasha, S. M., Pavlenko, O. M., and Vakulenko, V. L. (2024), "Peculiarities of the formation of international economic relations in conditions of martial law", *Stalyy rozvytok ekonomiky*, vol. 2, pp. 218—222.

16. Orel, Yu. L., Prochan, A. O., and Nesterenko, O. P. (2024), "Prospects for the post-war recovery of the economy of Ukraine: current realities", *Akademichni viziyyi*, [Online], vol. 31, available at: <https://surl.li/twdvki> (Accessed 11 September 2025).

17. Batrakova, T. I., and Fomenko, S. S. (2023), "Current state of foreign trade of Ukraine in conditions of economic instability", *Tsyfrova ekonomika ta ekonomichna bezpeka*, vol. 4 (04), pp. 56—62.

18. Yarovenko, T., Litvin, Ya., and Tereshchenko, G. (2022), "Development of international trade of Ukraine in crisis conditions", *Halytskyy ekonomichnyy visnyk Ternopilskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*, vol. 78 (5—6), pp. 174—178.

19. Ivanov, S. V., Lyashenko, V. I., and Osadcha, N. V. (2022), "Strategic directions of formation of export strategy of Ukraine in conditions of economic recovery", *Ekonomichnyy visnyk Donbasu*, vol. 1 (67), pp. 16—27.

20. Telnova, H., Kolodiziev, O., Petchenko, M., Yakushev, O., Shulga, N., and Kochetkov, V. (2023), "Foreign trade policy and its impact on economic growth", *Financial and credit activity: problems of theory and practice*, vol. 4 (51), pp. 345—357.

Стаття надійшла до редакції 03.12.2025 р.

T. Kulinich,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Management of Organizations, Lviv Polytechnic National University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-0110-7080>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.24.140

METHODOLOGICAL APPROACH TO REGULATING ENTERPRISE SUSTAINABLE DEVELOPMENT TRIGGERS

Т. В. Кулініч,

к. е. н., доцент кафедри менеджменту організацій, Національний університет "Львівська політехніка"

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО РЕГУЛЮВАННЯ ТРИГЕРІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА

The modern economy is characterized by high dynamism, uncertainty, and intense competition among various market participants, which necessitates the adoption of adaptive management strategies. Simultaneously, one of the key factors of strategic competitiveness is sustainable development, which ensures a balance among the economic, social, and environmental aspects of any business entity's operations. However, despite numerous studies in the field of corporate sustainable development, methodological issues concerning the effective identification and regulation of the triggers for its implementation remain unresolved. Accordingly, the aim of this study is to develop a methodological approach for regulating an enterprise's sustainable development triggers, ensuring the systematic, adaptive, and integrated nature of managerial decisions. The study emphasizes that the dynamic nature of sustainable development factors-which encompasses ongoing changes in market, technological, environmental, and social conditions-requires the continuous management of sustainable development triggers for each individual organizational and economic unit involved in the production of goods or provision of services to satisfy consumer needs and generate profit. It is observed that a static approach is increasingly ineffective, as it fails to capture the actual pace and directions of changes in the external environment. Considering this specificity, the author has developed a methodological approach that ensures the implementation of managerial, analytical, and strategic actions through: continuous identification of triggers and key areas of their impact, as well as assessment of their significance for the enterprise; ongoing monitoring and flexible forecasting (specifically, systematic tracking of changes in triggers within both external and internal environments and modeling the consequences of their effects); and flexible adjustment and adaptation of managerial decisions, strategic orientations, and business processes (in accordance with changes in the significance of triggers). It has been demonstrated that the proposed methodological approach to regulating enterprise sustainable development triggers is based on continuous analysis of factors, identification of changes in their intensity and significance, and adaptive updating of managerial decisions in line with current trends in the external and internal environment. In this context, attention should be paid to significant changes in net income and the triple effect, which create a negative discrepancy between them.

Сучасна економіка характеризується високою динамічністю, невизначеністю та активним процесом суперництва між різними учасниками ринку, що обумовлює необхідність застосування ними адаптивних стратегій управління. При цьому одним із ключових чинників стратегічної конкурентоспроможності є сталий розвиток, який забезпечує баланс економічних, соціальних та екологічних аспектів у діяльності будь-якого суб'єкта господарювання. Однак, незважаючи на значну кількість досліджень у сфері сталого розвитку підприємства, методичні питання ефективного визначення та регулювання тригерів його реалізації залишаються відкритими. Відтак, метою цього дослідження є розробка методичного підходу до регулювання тригерів сталого розвитку підприємства, що забезпечує системність, адаптивність та інтегрованість управлінських рішень. У межах дослідження звернуто увагу на те, що динамічний характер факторів сталого розвитку, який охоплює постійні зміни ринкових, технологічних, екологічних та соціальних умов, визначає необхідність безперервного регулювання тригерів сталого розвитку кожної окремої організаційно-економічної одиниці, що здійснює виробництво товарів або надає послуги з метою задоволення потреб споживачів та отримання прибутку. Констатовано, що статичний підхід втрачає ефективність, оскільки не відбиває реальної швидкості та напрямів змін зовнішнього середовища. Враховуючи окреслену специфіку автором розроблено методичний підхід, що забезпечує реалізацію управлінських, аналітичних та стратегічних дій через: безперервне виявлення тригерів та ключових зон їх впливу та оцінки їх значущості для підприємства; постійний моніторинг і гнучке прогнозування (а саме систематичне відстеження змін тригерів у зовнішньому та внутрішньому середовищі та моделювання наслідків їх дії); гнучку корекцію та адаптацію управлінських рішень, стратегічних орієнтирів і бізнес-процесів (відповідно до змін значущості тригерів). Доведено, що запропонований методичний підхід до регулювання тригерів сталого розвитку підприємства ґрунтується на безперервному аналізі факторів, виявленні змін їх інтенсивності та значущості, а також на адаптивному оновленні управлінських рішень відповідно до актуальних тенденцій зовнішнього та внутрішнього середовища. У цьому контексті слід зважати на те, що важлива така зміна значень чистих доходів та триєдиного ефекту, що формує негативну різницю між ними.

Key words: adaptive strategies; enterprise management; sustainable development; triggers; integration of managerial decisions; net profits.

Ключові слова: адаптивні стратегії; управління підприємствами; сталий розвиток; тригери; інтегрованість управлінських рішень; чисті доходи.

PROBLEM STATEMENT

The modern economy is characterized by high dynamism, uncertainty, and intense competition among various market participants, which necessitates the adoption of adaptive management strategies. Simultaneously, one of the key factors of strategic competitiveness is sustainable development, which ensures a balance among the economic, social, and environmental aspects of any business entity's operations. However, despite numerous studies in the field of corporate sustainable development, methodological issues concerning the effective identification and regulation of the triggers for its implementation remain unresolved.

In this regard, many enterprises that publicly declare a transition to sustainable development continue, in practice, to follow a degradative development model. This model prioritizes financial performance while systematically diminishing social and environmental value. It is reflected in situations where the difference between net income and the triple-bottom-line effect is positive, indicating the predominance of short-term economic gains over long-

term sustainability objectives. The key characteristics of such a model include [7; 4]:

- increasing net profit due to unaccounted externalities;
- depletion of natural capital and deterioration of social well-being;
- a widening gap between economic performance and holistic value creation;
- heightened risks of reputational, regulatory, and environmental sanctions.

In particular, previous studies have shown that large domestic packaging manufacturers, aiming to increase profits, often reduce spending on waste recycling and rely on cheaper raw materials, while disregarding environmental standards. As a result, although net profit increases, the effect of sustainable development remains absent, since externalities—such as environmental pollution and waste management costs—are not taken into account. Consequently, natural capital is depleted, leading to pollution of rivers, soils, and the atmosphere. This, in turn, reduces social welfare, as working conditions deteriorate

Table 1. Key triggers of an enterprise's sustainable development and their characteristics

Trigger group	Specification of triggers within groups	Analytical characteristics and impact on an enterprise's sustainable development
Economic trigger group	Market fluctuations, changes in demand, access to investments and credit	Determine financial stability and strategic development opportunities. Positive impulses support business expansion and modernization, while negative ones threaten solvency and undermine stability.
Innovation and technological trigger group	Technological innovations, digitalization, production automation.	Enhance productivity, resource efficiency, and competitiveness. Contribute to long-term advantages and support the transition to environmentally oriented technologies.
Environmental trigger group	Environmental risks, climate change, regulations on emissions and waste reduction.	Stimulate environmental investments and encourage minimizing negative ecological impacts. However, they may increase operational costs and require adaptation of production processes.
Regulatory and legal trigger group	Legislative changes, government standards, environmental and legal requirements	Shape the external framework of business activities. Often determine the need for sustainable practices, while potentially imposing additional regulatory burdens.
Social trigger group	Consumer expectations, social responsibility standards, level of corporate culture	Influence reputational capital and stakeholder loyalty. A socially oriented strategy strengthens resilience and minimizes social risks.
Managerial trigger group	Quality of corporate governance, effectiveness of strategic planning, control systems	Ensure the ability to respond promptly to changes and maintain alignment among economic, environmental, and social objectives.
Resource trigger group	Availability of material, energy, labor, and natural resources	Define production potential and the capacity to implement energy-efficient technologies. Resource scarcity acts as a destabilizing trigger requiring strategic management responses.
Market and competitive trigger group	Competition dynamics, emergence of alternative products and business models	Require adaptation of positioning strategies, enhancement of innovation capability, and optimization of business processes.

Source: created by the authors based on [1; 3—5].

and the health of the population in industrial regions declines.

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

In the scientific works of Tkachenko V., Makhovsky S. [7] Kuzmak O.I. [3], Grosul V.A., and Mamaeva H.S. [1], the triggers of sustainable development are defined as internal and external factors that stimulate innovation, optimize resource use, and enhance corporate social responsibility. Manuylov O.V. [2] stresses that an effective methodological approach to the regulation of such triggers enables the systematization of managerial decisions, reduces risks, and increases the overall effectiveness of sustainable development strategies.

At the same time, considering the fragmented nature of existing research, there is a clear need to develop comprehensive methodologies that integrate the financial, environmental, and social aspects of corporate activity. Taking into account industry specifics and market conditions, such methodologies should enable timely and effective adjustment of the trajectory and parameters of sustainable development.

This is particularly important because a modern enterprise operates under conditions of interdependence among financial, social, and environmental factors. Without a comprehensive approach, decisions may remain fragmented, leading to inconsistencies in strategies and inefficient use of resources. Conversely, a systematic approach to sustainable development triggers allows for the timely identification of risks and negative trends arising from the external environment or internal processes, ensuring greater stability and predictability in the enterprise's operations.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

The aim of this study is to develop a methodological approach to regulating the triggers of an enterprise's sustainable development, ensuring that managerial decisions are systematic, adaptive, and integrated.

THE PAPER MAIN BODY

Within the scope of this study, it is emphasized that the triggers of an enterprise's sustainable development are highly diverse, as they represent a combination of factors, events, and internal or external impulses capable of initiating, accelerating, or substantially transforming the trajectory of sustainable development. In this regard, they include both positive stimuli (e.g., innovations, increasing demand for eco-friendly products, improvements in management efficiency) and risks or destabilizing influences (e.g., environmental threats, regulatory changes, market fluctuations), which require timely and adequate responses. A more detailed classification-based on contemporary concepts of sustainable development (ESG approaches, stakeholder theory, and the resource-based paradigm [1; 3]) and the characteristics of the key triggers of an enterprise's sustainable development is presented in Table 1.

It should be noted that the use of sustainable development triggers is important for an enterprise for several reasons. First, identifying these factors allows the enterprise to pinpoint critical areas where changes can have the greatest impact on its economic, environmental, and social subsystems. For example, implementing energy-efficient technologies can simultaneously reduce production costs (economic effect), decrease emissions (environmental effect), and improve employee safety (social effect) [1; 5].

Thus, the identification, timely detection, and assessment of triggers enable managerial decisions that maximize the benefits of sustainable development and ensure the harmonization of all its components.

Table 2. Features of the impact of an enterprise's sustainable development triggers on its performance outcomes

Zone of influence	Direction of trigger impact on enterprise performance		
	By timing	By management level	By direction of impact
Directions of impact	Preventive (proactive) 1 Corrective (reactive) 2 Predictive 3	Strategic 4 Tactical 5 Operational 6	Economic 7 Environmental 8 Social 9
General aspects of influence	Dynamics of influence (Triggers are not static; their effect changes over time)	Triggers can have a positive or negative effect on outcomes	Quantitative and qualitative impact The results of a company's activities are shaped not only by numbers but also by intangible factors.

Notes:

1. Aimed at minimizing negative effects before a trigger manifests.
 2. Carried out in response to detected changes or risks that have already affected the enterprise's activities.
 3. Involves modeling potential triggers and planning strategic actions in advance.
 4. Changes in long-term plans, investment priorities, and corporate policies.
 5. Adaptation of medium-term plans, resource allocation, and managerial procedures.
 6. Changes in daily processes, logistics, production operations, and personnel management.
 7. Adjustment of financial flows, investment strategies, and market policies.
 8. Optimization of resource consumption, minimization of emissions and waste, and implementation of green technologies.
 9. Improvement of working conditions, corporate culture, and stakeholder engagement.
- Source: created by the authors based on [4; 6].

Second, identifying triggers lays the foundation for more accurate forecasting and decision-making models, enhancing the enterprise's adaptability and resilience to external environmental turbulence [4; 6]. For instance, systematically monitoring regulatory and legal changes allows the enterprise to anticipate the effects of new environmental standards on cost structures, operational activities, or technological processes, enabling proactive planning of equipment upgrades, supply chain optimization, or product range adjustments. This approach reduces the likelihood of regulatory risks and ensures a more predictable development trajectory [5].

Third, it helps determine priority areas for investment, managerial focus, and strategic transformation. For example, if trigger analysis indicates a growing influence of innovation and technological factors, the enterprise can direct investments toward digitalizing production processes or modernizing equipment, thereby enhancing productivity and reducing resource intensity. Consequently, managerial decisions become more evidence-based, and strategic transformations align with the long-term goals of sustainable development [3].

Considering the outlined specifics, it should be noted that the need to regulate sustainable development triggers is driven by the dynamic nature of these factors. In particular, market, technological, environmental, and social conditions are constantly changing, which leads to transformations in the influence and significance of individual triggers. Under such conditions, a static approach to their assessment loses effectiveness, as it does not reflect the actual speed and direction of changes in the external environment. Therefore, a qualitatively new methodological approach is required, capable of supporting managerial, analytical, and strategic actions aimed at: continuous identification and evaluation of triggers; ongoing monitoring and flexible forecasting; and adaptive adjustment of managerial decisions, strategic

priorities, and business processes in accordance with changes in trigger significance.

Effectively, such a methodological approach to regulating an enterprise's sustainable development triggers should create dynamic procedures capable of detecting, evaluating, monitoring, and adjusting both the quantitative and qualitative values of triggers, depending on how their timing, intensity, and direction impact the enterprise's performance outcomes (see Table 2).

This approach is grounded in the continuous analysis of sustainable development factors, the identification of changes in their intensity and significance across the previously outlined trigger groups, and the adaptive adjustment of managerial decisions in line with current trends. In this context, changes in the values of net profit (NP) and the triple effect (TEH) play a critical role. It is therefore necessary to consider the ratio between net profit (NP) and the triple effect (TEH) through the difference indicator D, where:

— $D > 0$ — profit is generated at the expense of social and environmental losses; low level of sustainability harmony;

— $D = 0$ — profit is fully "clean" from the standpoint of sustainable development;

— $D < 0$ — social and environmental effects exceed economic profit, enhancing the integrated sustainable outcome.

At the same time, the condition $D < 0$ when $NP < 0$ indicates artificial harmony, where a negative economic result conceals the social and environmental effect. Such a state may appear desirable, although only when the negative value does not arise from a net loss ($NP < 0$). In other words, this "harmony" is fictitious, as it is driven by excessive operational costs rather than by a real increase in economic performance or socio-environmental value.

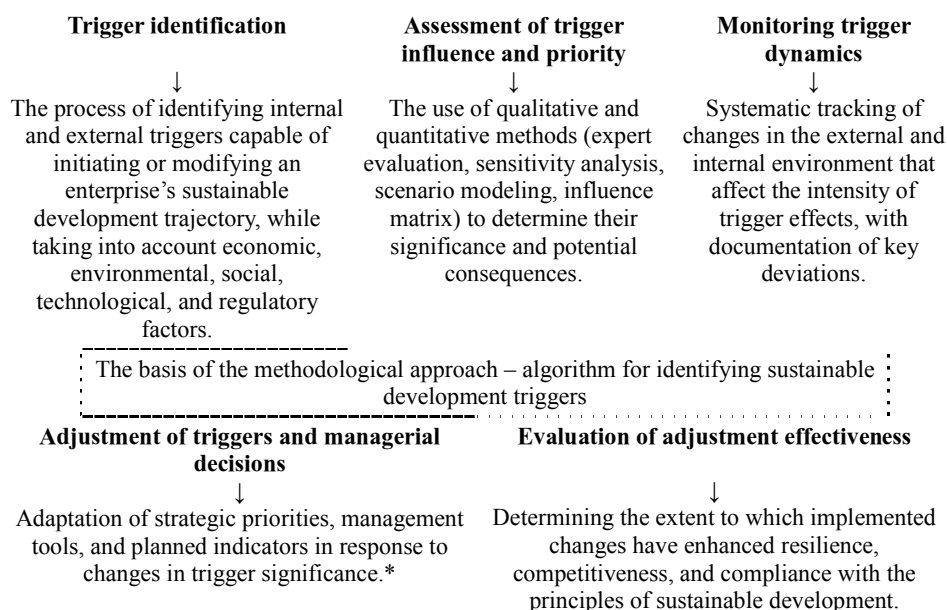


Figure 1. Methodological approach to regulating an enterprise's sustainable development triggers

Note:

* This stage ensures: the relevance of strategic priorities in accordance with market requirements and emerging trends; flexibility and timely adaptation of the management system to new challenges; and minimization of risks associated with the use of outdated tools and development models.

Source: created by the authors based on [2—3; 7].

To ensure flexibility and effectiveness, the proposed methodological approach should incorporate the following key stages (see Figure 1):

- identification of triggers using appropriate identification algorithms;
- assessment and prioritization of the identified triggers;
- monitoring of trigger dynamics;

- adjustment of triggers and managerial decisions;
- evaluation of the effectiveness of these adjustments.

It should be noted that a fundamental component of the above-described methodological approach is the algorithm for identifying sustainable development triggers, as it involves the sequential execution of the following procedures: formation of a target list of impact areas; collection of primary

Table 3. Characteristics of the algorithm for identifying sustainable development triggers as the basis of the methodological approach to their regulation in an enterprise

Components of the algorithm	Features determining the effectiveness of the algorithm for identifying sustainable development triggers	Role of the component in regulating an enterprise's Sustainable development triggers
Formation of a target list of impact areas	Identification of the key subsystems of an enterprise's sustainable development (economic, environmental, social, technological, and managerial), within which potential triggers are most likely to manifest intensely.	Ensures the focus of analytical efforts on critically important areas, enhancing the accuracy and relevance of the identified triggers and their subsequent regulation.
Collection of primary information on external and internal environmental factors	Processing of statistical data, industry reports, regulatory documents, internal audit results, operational performance indicators, and innovation potential.	Contributes to the formation of a reliable and comprehensive database for trigger analysis, reducing the risk of overlooking important influencing factors.
Identification of potential triggers	Initial outlining of factors, events, or impulses that may initiate changes in the enterprise's development trajectory; application of SWOT and PESTEL analyses, and expert evaluation.	Allows for the systematization of potential sources of influence and the identification of key opportunities and risks for sustainable development.
Classification of triggers by groups and nature of influence	Classification of triggers by nature (economic, environmental, social, technological, managerial) and determination of their positive or destabilizing effects.	Ensures a differentiated approach to trigger management, prioritization of actions, and adaptation of impact strategies.
Verification of relevance and elimination of redundant factors	Elimination of factors with low impact or duplicated triggers, refining the final list of relevant triggers.	Increases the efficiency of the algorithm, eliminates unnecessary resources spent on redundant analyses, and optimizes managerial decisions.
Creation of a matrix of identified triggers	Summarization of results in a structured matrix indicating the area of influence, nature of the trigger, potential effect, and expected outcomes.	Provides a basis for assessing the influence of triggers, their prioritization, and the subsequent adjustment of managerial decisions.

Source: created by the authors based on [2;4; 7].

data on external and internal environmental factors; identification of potential triggers; classification of triggers by group and type of influence; verification of relevance and elimination of redundant factors; and construction of a matrix of identified triggers [2—3].

Based on these characteristics, the features of forming the basis of the methodological approach to regulating an enterprise's sustainable development triggers are presented in Table 3.

Effectively, in this context, the methodological approach to regulating an enterprise's sustainable development triggers ensures the regular adjustment of triggers, thereby guaranteeing: the relevance of the enterprise's strategic priorities (allowing alignment of strategic goals with emerging trends and requirements to minimize the gap between NP and TEH); adaptation of the management system to new challenges (enhancing the enterprise's flexibility and responsiveness to unforeseen changes); and minimization of risks associated with the use of outdated managerial approaches (through timely updating of managerial decisions, tools, and planning methods in accordance with current business conditions).

CONCLUSIONS

The study emphasizes that the dynamic nature of sustainable development factors—which encompasses ongoing changes in market, technological, environmental, and social conditions—requires the continuous management of sustainable development triggers for each individual organizational and economic unit involved in the production of goods or provision of services to satisfy consumer needs and generate profit. It is observed that a static approach is increasingly ineffective, as it fails to capture the actual pace and directions of changes in the external environment. Considering this, a methodological approach was developed to ensure the implementation of managerial, analytical, and strategic actions through:

- Continuous identification and evaluation of triggers by determining key influencing factors and assessing their significance for the enterprise;

- Ongoing monitoring and flexible forecasting—systematic tracking of changes in the external and internal environment and modeling the consequences of trigger effects;

- Adaptive adjustment of managerial decisions, strategic priorities, and business processes in accordance with changes in trigger significance.

It has been demonstrated that the proposed methodological approach to regulating an enterprise's sustainable development triggers is based on the continuous analysis of factors, detection of changes in their intensity and significance, and adaptive updating of managerial decisions according to current trends in the external and internal environment. In this context, particular attention should be given to changes in net profits (NP) and the triple effect (TEH), which may result in a negative difference between them (D).

The prospects for future research lie in improving methodologies for regulating an enterprise's sustainable development triggers, taking into account the dynamics of changes in market, technological, environmental, and social factors, as well as integrating quantitative indicators, such as net profits (NP) and the triple effect (TEH), for more precise assessment of development harmony.

Література:

1. Гросул В.А., Мамаєва Г.С. Теоретичні підходи щодо визначення сутності стійкого розвитку підприємства. *Сталий розвиток економіки*. 2012. № 7. С. 104—107.
2. Мануйлов О.В. Формування стратегії сталого розвитку підприємств в умовах невизначеності. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 2. С. 60—64.
3. Кузьмак О. І. Інноваційна стратегія як засіб стабілізації розвитку промислового підприємства. *Інноваційна економіка*. 2016. № 1—2. С. 114—118.
4. Кулініч Т.В., Жайворонок І.Р. Сучасні тригери сталого розвитку підприємств, організацій та громад. *Інвестиції: практика та досвід*. 2025. № 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.5.112>
5. Рудич О.О., Герасименко І.О., Ткаченко К.В. Сутність економічної стійкості підприємств та процесу її забезпечення. *Інноваційна економіка*. 2016. № 11—12. С. 74—76.
6. Урікова О. М., Мисько Ю. М., Карий О. І. Fintech-індустрія України: драйвери зростання та виклики під час кризи. *Вісник Національного університету "Львівська політехніка"*. Серія "Проблеми економіки та управління". 2025. № 1 (9). С. 96—111.
7. Ткаченко В., Маховський С. (2024). Актуалізація розробки стратегії сталого розвитку підприємства в умовах військового стану. *Економіка та суспільство*, 2024. № 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-90>

References:

1. Grosul V.A., Mamaeva G.S. (2012), "Theoretical approaches to determining the essence of sustainable development of an enterprise", *Stalyy rozvytok ekonomiky*, vol. 7, pp. 104—107.
 2. Manuylov, O.V. (2024), "Formation of a strategy for sustainable development of enterprises in conditions of uncertainty", *Ukrayins'kyi zhurnal prykladnoyi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 9, vol. 2, pp. 60—64.
 3. Kuzmak, O. I. (2016), "Innovation strategy as a means of stabilizing the development of an industrial enterprise", *Innovatsiyna ekonomika*, vol. 1—2, pp. 114—118.
 4. Kulinich, T.V., and Zhayvoronok, I.R. (2025), "Modern triggers of sustainable development of enterprises, organizations and communities", *Investytsiyi: praktyka ta dosvid*, vol. 5. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.5.112>
 5. Rudych, O.O., Gerasimenko, I.O., and Tkachenko, K.V. (2016), "The essence of economic sustainability of enterprises and the process of ensuring it", *Innovatsiyna ekonomika*, vol. 11—12, pp 74—76.
 6. Urikova, O. M., Mysko, Yu. M., and Karyy, O. I. (2025), "Fintech industry of Ukraine: growth drivers and challenges during the crisis. Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic", *Visnyk Natsional'noho universytetu "L'vivska politekhnika"*. Seriya "Problemy ekonomiky ta upravlinnya", vol. 1 (9). pp. 96—111.
 7. Tkachenko, V., and Makhovsky, S. (2024), "Actualization of the development of a strategy for sustainable enterprise development in conditions of martial law", *Економіка та суспільство*, vol. 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-90>
- Стаття надійшла до редакції 04.12.2025 р.*

T. Franchuk,

PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Software Engineering and Cybersecurity, State University of Trade and Economics

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7615-1276>

D. Tyshchenko,

Associate Professor, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Software Engineering and Cybersecurity, State University of Trade and Economics

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2193-9012>

A. Desiatko,

Associate Professor, PhD in Technical Sciences, Head of the Department of Software Engineering and Cybersecurity, State University of Trade and Economics

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2284-3418>

A. Zavazhenko,

Doctor of Philosophy, Senior Lecturer of the Department of Economic Theory, Macro- and Microeconomics, Taras Shevchenko National University of Kyiv

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3345-1671>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.24.146

FINANCIAL INNOVATION AND IT SECURITY

Т. М. Франчук,

к. е. н., доцент кафедри інженерії програмного забезпечення та кібербезпеки, Державний торговельно-економічний університет

Д. О. Тищенко,

к. е. н., доцент кафедри інженерії програмного забезпечення та кібербезпеки, Державний торговельно-економічний університет

А. М. Десятко,

к. т. н., доцент, завідувач кафедри інженерії програмного забезпечення та кібербезпеки, Державний торговельно-економічний університет

А. О. Заваженко,

доктор філософії, асистент кафедри економічної теорії, макро- і мікроекономіки, Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ФІНАНСОВІ ІННОВАЦІЇ ТА ІТ БЕЗПЕКА

The article explores contemporary aspects of the transformation of financial innovations mediated by the development of information technologies in the field of cyber defense. Modern technical, technological and other innovations associated with the relentless pace of development of informatization of all industries have necessitated the study of potential threats caused by the intensification and incredible complication of the pace of improvement of cyber protection in the financial sector. The features of the processes of digitalization of financial innovations to support the cybersecurity of the industry are identified. The issues of potential threats to financial institutions are studied, which contain the basic requirements for ensuring cybersecurity, as well as the main stages of the development of cybersecurity of financial institutions, which should be paid attention to in the context of modern innovations. We analyzed potential cybersecurity threats to global and domestic financial institutions, and based on the materials received, we will determine the components of the cybersecurity organization system for the country's banks and establish key points regarding the organization of all stages of the process of creating safe conditions for the functioning of leading companies. Based on the data obtained, it was established that attention should be paid to improving and updating the regulatory framework for the operational capacity of financial enterprises, with the further aim of updating them and improving their development strategy not only within our country, which is currently in the most difficult conditions, but also throughout the world. The problems of cybersecurity of financial innovations are extremely relevant today. Special attention deserves the analysis of the provisions and the

regulatory and legal framework of our country and other documentation regulating the functioning of this sector. The leading components of the cyber protection system are substantiated and ways of their potential modification and updating are considered. It is established that in order to ensure the information security of clients and specialists of institutions, it is necessary to identify the problem of the constant need for training specialists and improving their qualifications to ensure the strategy of cyber protection of financial innovations. Ways are outlined to solve the problem of developing, implementing and improving the strategy for the functioning of the cyber protection system of financial institutions to protect networks, computers, programs and data from damage or unauthorized access in order to ensure their confidentiality and integrity. The methodology of the researched issues was expanded and recommendations were offered for improving the cybersecurity of financial institutions based on a comprehensive study of advanced foreign and domestic experience. Recommendations are proposed to improve the effectiveness of cybersecurity management in order to increase the level of competitiveness in the financial services market and the level of public trust in financial institutions.

У статті досліджуються сучасні аспекти трансформації фінансових інновацій, опосередкованих розвитком інформаційних технологій у сфері кіберзахисту. Сучасні технічні, технологічні та інші інновації, пов'язані із безупинними темпами розвитку інформатизації всіх галузей, обумовили вивчення потенційних загроз, що спричинені посиленням та неймовірним ускладненням темпів вдосконалення кіберзахисту фінансового сектору. Визначено особливості процесів цифровізації фінансових інновацій задля підтримки кібербезпеки галузі. Досліджена проблематика потенційних загроз фінансових установ, що містять основні вимоги до забезпечення кібербезпеки а також основні етапи розвитку кібербезпеки фінансових установ слід приділити увагу в контексті сучасних інновацій. Проаналізовано потенційні загрози кібербезпеки світових та вітчизняних фінансових установ та на основі отриманих матеріалів визначено компоненти системи організації кібербезпеки банків країни та встановимо ключові моменти, щодо організації всіх етапів процесу організації створення безпечних умов функціонування провідних компаній. На основі отриманих даних, встановлено, що слід звернути увагу на поліпшення та оновлення нормативно-правових основ дієспроможності фінансових підприємств, з подальшою метою їх оновлення та вдосконалення стратегії їх розвитку не лише в межах нашої країни, що на сьогодні перебуває у найскладніших умовах, а й у цілому світі. Визначено ключові особливості кібербезпеки у фінансових установах та передумови розробки системи рекомендацій щодо її вдосконалення в світі та нашій країні. Досліджено та визначено сутність кібербезпеки фінансових установ та обгрунтовано стадії розвитку кібербезпеки у фінансових установах, опосередкованих постійними інноваціями. Обгрунтовано провідні компоненти системи кіберзахисту та розглянуто шляхи їх потенційної модифікації та оновлення. Встановлено, що задля забезпечення інформаційної безпеки клієнтів та фахівців установ слід визначити проблему постійної потреби підготовки фахівців та підвищення їх кваліфікації задля забезпечення стратегії кіберзахисту фінансових інновацій. Окреслено шляхи вирішення проблеми розробки, впровадження та вдосконалення стратегії функціонування системи кіберзахисту фінансових установ для захисту мереж, комп'ютерів, програм і даних від пошкодження або несанкціонованого доступу з метою забезпечення їхньої конфіденційності та цілісності. Розширено методологію досліджуваної проблематики та запропонувати рекомендації щодо удосконалення кібербезпеки фінансових установ на основі комплексного вивчення передового зарубіжного та вітчизняного досвіду. Запропоновано рекомендації задля підвищення результативності управління кібербезпекою з метою підвищення рівня конкурентоспроможності на ринку фінансових послуг та рівня довіри населення до фінансових установ.

Key words: financial innovations, information technologies, informatization, IT security, cyber defense.

Ключові слова: фінансові інновації, інформаційні технології, інформатизація, ІТ безпека, кіберзахист.

INTRODUCTION

In today's most challenging conditions, financial institutions use IT technologies, in particular digitalization, implementing modern achievements, while at the same time coping with potential threats and cyber threats. Various

financial clients, both individuals and legal entities, usually provide their own data and access to them to optimize the service process. The undeniable importance of preserving and protecting them in virtual space and their increased use is mediated by the problem of their

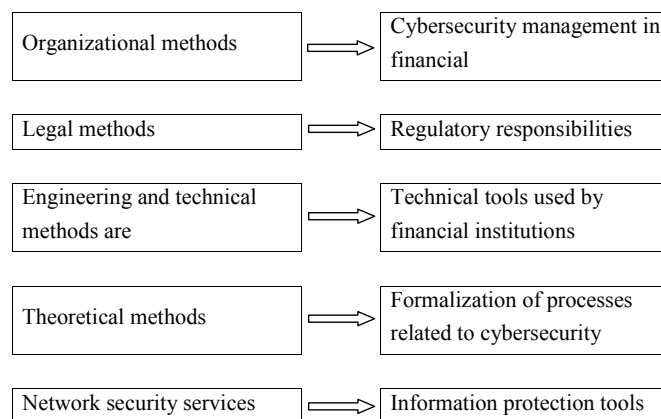


Fig. 1. Components of socially responsible activities of a business entity

protection, namely ensuring cyber protection of the systems that process them.

Unwavering attention to the analysis of theoretical and practical research results of well-known and emerging foreign and international researchers indicates to us the relevance of the chosen issues of research into the interconnection and mutual influence of the development of the modern information technology space and financial innovations, which pose to the authors of the publication the need to study this topic more thoroughly and search for new ideas to consider and solve research problems.

REVIEW OF THE LATEST RESEARCH AND LITERATURE

Based on scientific results, both theoretical and practical, and having analyzed a number of publications that highlight the problems of the development of financial innovations in the space of updating information and telecommunication technologies, we will identify the main ones. Hitsan D., Tyshchenko D., Franchuk T., Stepashkina K., Karpunin, I., Desiatko A. analyze the problems of designing, developing and implementing relevant information systems and analyze the main features of the digitalization of the financial segment [1—3]. Zhyvets A. examine the evolution of professional competencies in the digital economy of our country and the world [4]. Kraus K., Kraus N., Manzhura O., Ishchenko I., Radzikhovska Y. analyze the problems of digitalization in economic relations [5; 6]. Kovalenko Y. focuses on the impact and problems of implementing the information technology sector and the intermediation of financial instruments in the modern IT space [7]. Maslak O., Yakovenko Y., Domanetsky I. Consider the leading role of modern digital technologies and innovations in ensuring sustainable development of economic security [8]. Zhukova Yu., Yurchenko O., Vasylenko V. Propose a strategy for ensuring the country's economic security during the period of development of innovations in the field of information and communication technologies [9]. Tsal-Tsalko Yu. studies the issues and elements of the process of developing economic indicators in the context of digitalization of economic processes [10].

THE MAIN GOAL OF THE ARTICLE

The main goal of the article is to study the aspects of the transformation of financial security in the period of information technology development.

TASK SETTING

To achieve the goal, the following tasks were set: to investigate the features of the processes of digitalization of financial activities; to outline ways to improve financial innovations in the context of sustainable development of the information and technical environment; explain the feasibility of modern comprehensive implementation of information and communication technologies in the field of financial innovations.

PRESENTATION OF THE MAIN MATERIAL

The issue of potential threats to financial institutions, which includes basic requirements for ensuring cybersecurity, as well as the main stages of development of cybersecurity of financial institutions, should be given attention in the context of modern innovations [5—8; 10]. We will analyze potential cybersecurity threats to global and domestic financial institutions and, based on the materials received, we will identify the components of the cybersecurity organization system of the country's banks and establish key points regarding the organization of all stages of the process of creating safe conditions for the functioning of leading companies [1—4; 9]. The main methods of cyber defense are presented in Fig. 1.

One of the tasks set by the authors is to identify the key characteristics of cybersecurity in financial institutions and develop practical recommendations for its improvement in Ukraine. That is why it is necessary, first of all, to reveal the essence of cybersecurity in financial institutions and substantiate the stages of development of cybersecurity in financial institutions.

The problem arises of developing, implementing and improving the strategy for the functioning of the cyber protection system of financial institutions to protect networks, computers, programs and data from damage or unauthorized access in order to ensure their confidentiality and integrity. This term can be viewed through the lens of the different focuses presented in Fig. 2.

A pressing task is also to study the components of the cyber defense system and consider their potential modification and upgrade. Based on the results of the study of the work carried out to ensure the information security of clients and specialists of institutions, it is necessary to identify the problem of the constant need for training specialists and improving their qualifications to ensure the tasks set. It is relevant to use all means, both

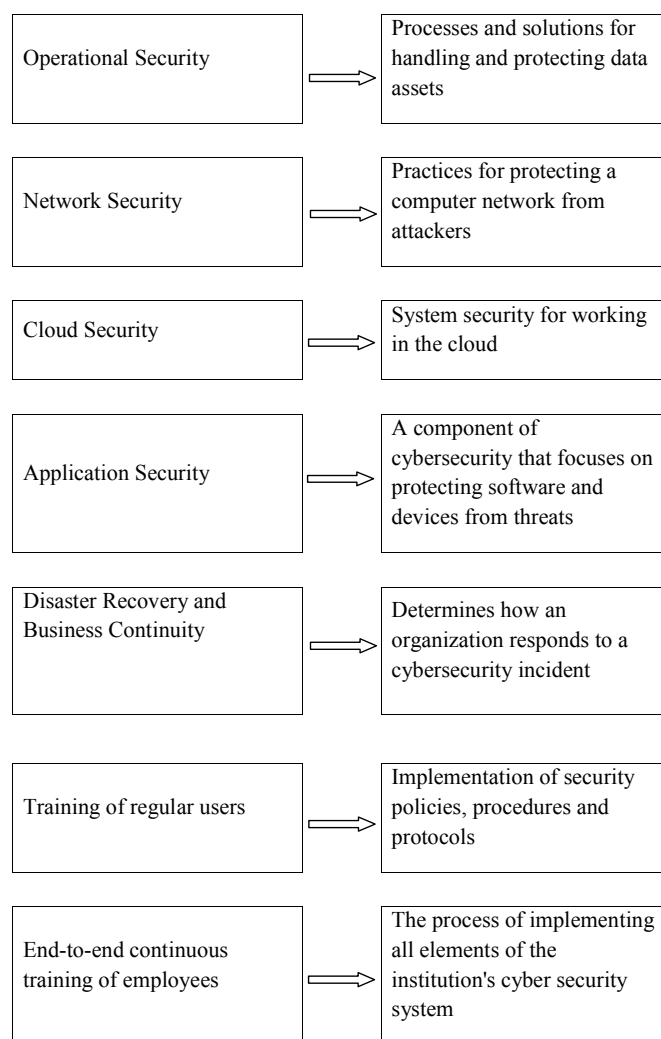


Fig. 2. The main areas of cybersecurity

technological and technical, to support the processes of the functioning of institutions and prevent the consequences caused by failure to comply with the specified requirements for the operation of the information system.

This allows us to expand the methodology of the researched issues and offer recommendations for improving the cybersecurity of financial institutions based on a comprehensive study of advanced foreign experience. The implementation of the recommendations makes it possible to increase the effectiveness of cybersecurity management in order to increase the level of competitiveness in the financial services market and the level of public trust in financial institutions. This cannot be done without a comprehensive study of potential cybersecurity threats to modern financial institutions, based on the proposed components of the cybersecurity strategy for domestic and global banks.

CONCLUSIONS

Studying the system of financial relations, it can be argued that its peculiarity at this stage of development of digitalization processes is that there are some gaps in the processes of protecting information activities, which is mediated by the growth of cyberfinancial risks, which leads

to the impossibility of qualitative modification of the entire system and its individual components. It is the development of modern financial relations in modern cyberspace, mediated by the development of mobile technologies and supported by a legal framework that requires constant updating and improvement, that poses the additional task of updating the existing infrastructure of the selected industry. Cybersecurity includes all processes that will protect information, systems and networks from unauthorized access. The only way to resist cyberattacks is to improve and modernize the technologies used to combat them. The basis of cyber protection of financial innovations in the context of digitalization of information and communication processes is the development of a system of measures and actions aimed at identifying, preventing, and eliminating existing and possible threats to the functioning of technological and communication systems in the financial segment.

Література:

1. Хіцан Д. Інноваційні технології у фінансовій сфері: узагальнення світового досвіду. БІЗНЕС-ІНФОРМ. 2024, №. 8. С. 189—195. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-8_0-pages-189_195.pdf (дата звернення: 20 вересня 2025).

2. Tyshchenko D., Franchuk T., Stepashkina K., Karpunin, I. Проектування та розробка системи корпоративного електронного документообігу. Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій. 2024. № 1 (13). С. 200—207.

3. Franchuk T., Tyshchenko D., Desiatko A., Karpunin, I. Features of accounting digitalization processes. Galician economic journal, 2025, vol. 95, no 1, pp. 61—66.

4. Zhyvets A. Evolution of Professional Competencies of Accountants of Small Enterprises in the Digital Economy of Ukraine. Baltic Journal of Economic Studies, 2018. Vol. 4. 87—93.

5. Краус, К. Цифрові та інституційні зміни в економічних відносинах: компаративний аналіз і оцінювання можливих структурних зрушень. Галицький економічний вісник, 2025. № 92. № 1. С. 7—17.

6. Kraus K., Kraus N., Manzura O., Ishchenko I., Radzikhovska, Y. Digital Transformation of Business Processes of Enterprises on the Way to Becoming Industry 5.0 in the Gig Economy. WSEAS Transactions on Business and Economics. 2023. Vol. 20. Art. 93. pp. 1008—1029.

7. Коваленко Ю. Фінансові інструменти в сучасному вимірі. Економіка, право, 2010, Вип. 2. С. 84—90. URL: <https://api-ir.dpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/22a8fc92-9532-4ef5-8719-0188d28bc5ec/content> (дата звернення: 20 вересня 2025).

8. Маслак О., Яковенко Я., Доманецький, І. Роль інновацій і цифрових технологій у забезпеченні економічної безпеки: метасценарне та input-output моделювання. Трансформація бізнесу в контексті глобальних викликів сталого розвитку, 2025, 8.2. С. 557—565 URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4540fe1b-17ee-4632-ae4e-6763e1d7ba70/content> (дата звернення: 20 вересня 2025).

9. Жукова Ю., Юрченко, О., Василенко В. Стратегії забезпечення економічної безпеки країни в умовах глобальних викликів. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки, 2024, 328 (2), С. 401—409.

10. Цаль-Цалко Ю. Формування економічних індикаторів національної безпеки в умовах цифровізації бізнесу та змін в економіці. Society and Security, 2024, № 1 (2), С. 3—13.

References:

1. Khitsan, D. (2024). "Innovative Technologies in the Financial Sector: Generalization of International Experience", BIZNES-INFORM, vol. 8. pp. 189—195, available at: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2024-8_0-pages-189_195.pdf (accessed 20 september 2025).

2. Tyshchenko, D., Franchuk, T., Stepashkina, K. and Karpunin, I. (2024). "Design and development of a corporate electronic document flow system", Yevropeyskyi naukovyi zhurnal Ekonomichnykh ta Finansovykh innovatsii, vol. 1 (13), pp. 200—207.

3. Franchuk, T., Tyshchenko, D., Desiatko, A. and Karpunin, I. (2025). Features of accounting digitalization processes. Galician economic journal, vol. 95, no. 1, pp. 61—66.

4. Zhyvets, A. (2018). Evolution of Professional Competencies of Accountants of Small Enterprises in the

Digital Economy of Ukraine. Baltic Journal of Economic Studies, vol. 4, pp. 87—93.

5. Kraus, K. (2025). "Digital and institutional changes in economic relations: comparative analysis and assessment of possible structural shifts", Halytskyi ekonomichnyi visnyk, vol. 95, no. 1, pp. 7—17.

6. Kraus, K., Kraus N., Manzura, O., Ishchenko, I. and Radzikhovska Y. (2023). Digital Transformation of Business Processes of Enterprises on the Way to Becoming Industry 5.0 in the Gig Economy. WSEAS Transactions on Business and Economics. Vol. 20. Art. 93. pp. 1008—1029.

7. Kovalenko, Yu. (2010). "Financial Instruments in the Modern Dimension", Ekonomika, pravo, vol. 2, pp. 84—90, available at: <https://api-ir.dpu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/22a8fc92-9532-4ef5-8719-0188d28bc5ec/content> (accessed 20 september 2025).

8. Maslak, O., Yakovenko, Y. and Domanetsky, I. (2025). "The role of innovation and digital technologies in ensuring economic security: metascenario and input-output modeling". Transformatsiia biznesu v konteksti hlobalnykh vyklykiv staloho rozvytku, vol. 8.2, pp. 557—565, available at: <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4540fe1b-17ee-4632-ae4e-6763e1d7ba70/content> (accessed 20 september 2025).

9. Zhukova, Y., Yurchenko, O. and Vasilenko, V. (2024). "Strategies for ensuring the country's economic security in the face of global challenges", Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Ekonomichni nauky, vol. 328 (2), pp. 401—409.

10. Tsal-Tsalko, Yu. (2024). "Formation of economic indicators of national security in the context of business digitalization and changes in the economy", Society and Security, vol. (1 (2)), pp. 3—13.

Стаття надійшла до редакції 05.12.2025 р.

<https://nayka.com.ua>

Електронне фахове видання

Ефективна
ЕКОНОМІКА

Виходить 12 разів на рік

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

e-mail: economy_2008@ukr.net

 viber: +38 050 3820663

УДК 658.8:339.138

Л. І. Долгова,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та бізнес технологій,
Державний університет "Київський авіаційний інститут"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9917-7065>

В. І. Іваненко,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту та міжнародних економічних відносин, Таврійський
національний університет імені В.І. Вернадського
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6455-0146>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.24.151

РОЛЬ СУЧАСНИХ МАРКЕТИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ У РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ

L. Dolgova,
PhD, Associated Professor, Department of Economics and Business Technologies,
Kyiv Aviation Institute State University
V. Ivanenko,
PhD, Associate Professor of the Department of Management
and International Economic Relations, V. I. Vernadsky Tavria National University

THE ROLE OF MODERN MARKETING TECHNOLOGIES IN BUSINESS DEVELOPMENT

У статті охарактеризовано роль сучасних маркетингових технологій як стратегічного імперативу для розвитку бізнесу. Обґрунтовано, що значні фінансові вливання в маркетингові технології не приносять очікуваної віддачі, оскільки більшість компаній використовують технології лише для автоматизації рутинних процесів, а не для стратегічної оптимізації та зростання. Визначено, що штучний інтелект функціонує як інтегруючий механізм, здатний подолати цю розрізненість даних. Зазначено, що стратегічне застосування штучного інтелекту дозволяє досягти гіпер-персоналізації та значного фінансового зростання. Підкреслено, що використання передової аналітики на основі штучного інтелекту дозволяє компаніям переорієнтуватися на збільшення довічної цінності споживача як головної метрики.

Виділено фактори, що стримують реалізацію повного потенціалу маркетингових технологій, а саме: низька операційна зрілість, фрагментація набору технологій та дефіцит талантів. Визначено виклики, пов'язані із застосуванням генеративного штучного інтелекту, які вимагають розробки нових моделей валідації та етичного управління контентом. Наголошено, що застосування принципів приватності за задумом у маркетингових рішеннях дає підприємству унікальну можливість будувати капітал довіри у цифрову епоху. Доведено, що маркетингові технології є критично важливим інтегрованим механізмом для адаптивного зростання.

This study systematically is analyzed the strategic role of modern marketing technologies in improving corporate efficiency and addresses the critical gap between significant technology investments and realized operational maturity. The article is argued that modern digital marketing, although focused on creating value for customers through digital channels, has encountered a critical problem that hinders the realization of its full potential. The article is focused on the paradox of digital marketing: the exponential growth in the number of technological solutions has led to critical

fragmentation of tools. It is substantiated that significant financial investments in marketing technologies do not bring the expected return, since most companies use technologies only for automating routine processes, rather than for strategic optimization and growth. It has been determined that artificial intelligence (AI) functions as a key integrating mechanism capable of overcoming this data fragmentation. The strategic application of AI enables hyper-personalization and significant financial growth, as evidenced by increased conversion rates and accelerated sales cycles. It is emphasized that the use of advanced AI-based analytics allows companies to refocus on increasing customer lifetime value as the key metric for sustainable growth.

Factors that hinder the realization of the full potential of marketing technologies are identified, namely: low operational maturity, critical fragmentation of the toolset, and talent shortage. Special attention is paid to regulatory and ethical challenges. The need to develop new models for validating and ethically managing content created by generative AI is identified. It is emphasized that applying the principles of privacy by design in marketing decisions is not only a requirement but also a strategic opportunity to build trust capital, which is a critically important asset in the digital age. It has been proven that marketing technologies are a critically important mechanism for adaptive growth only if they are systematically integrated and AI is used strategically.

Ключові слова: маркетингові технології, штучний інтелект, розвиток бізнесу.

Key words: marketing technologies, artificial intelligence, business development.

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

Сучасний бізнес-світ зазнає фундаментальної трансформації, рушійною силою якої є безперечно цифровізація. У цьому динамічному середовищі маркетингові технології перетворюються з допоміжної функції на стратегічну основу розвитку підприємства. Тому першочерговою потребою українських компаній є необхідність адаптації до швидких змін, де інноваційні технології стають ключовими інструментами для реалізації маркетингових стратегій та підвищення конкурентоспроможності.

Стрімка цифрова трансформація останнього десятиліття фундаментально змінила бізнес-середовище комерційної діяльності, перетворивши маркетингові технології із допоміжного інструменту на критично важливий стратегічний актив. З огляду на події 2020 року, що спричинили значне прискорення цифрової трансформації та переходу бізнесу в інтернет, секрет стійкого зростання полягає в активному інвестуванні та ефективному впровадженні провідних маркетингових інструментів. Сучасна архітектура маркетингових рішень виходить за межі простих систем автоматизації, фокусуючись на трьох ключових, взаємопов'язаних елементах: платформах клієнтських даних, що забезпечують єдиний погляд на клієнта; платформах цифрового досвіду, що гарантують послідовність омніканальної взаємодії та штучному інтелекту.

Обґрунтування ролі маркетингових технологій є критично важливим, оскільки інвестиції великих ком-

паній у цю сферу обчислюються мільярдами, а більшість головних маркетинг-директорів прогнозують їхнє подальше зростання протягом наступних п'яти років. Проте, історично значна частина цих бюджетів розглядалася як "центр витрат" [9]. Така напруженість створює потребу у системному аналізі, який би доводив прямий зв'язок між цими технологічними вкладеннями та вимірюваними фінансовими результатами. Аналіз цього взаємозв'язку є основою для перетворення маркетингових технологій на стратегічний актив, що генерує зростання.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Цифрова трансформація стала невіддільною частиною сучасного маркетингу, повністю переосмисливши підходи до комунікації. По суті, маркетингові технології є набором інструментів, що охоплюють увесь маркетинговий цикл: від ефективного збору інформації та сегментації аудиторії до автоматизованого проведення кампаній і вимірювання їхньої результативності.

Українські дослідники підкреслюють ключову роль інноваційного маркетингу, заснованого на застосуванні інноваційних методів і технологій, як окремого напрямку, що підвищує конкурентоспроможність підприємства в умовах цифровізації [4]. Цей перехід від традиційного до цифрового маркетингу є стратегічною необхідністю, а не просто вибором [6].

Для оцінки успішності впровадження маркетингових технологій в організаційну структуру, наукові праці часто спираються на класичні моделі прийняття технологій. Фундаментальною є модель прийняття технологій

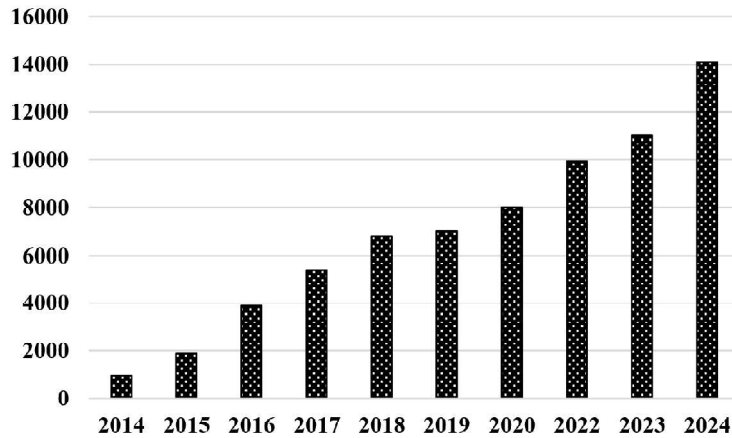


Рис. 1. Динаміка зростання кількості маркетингових технологічних рішень (2014–2024 рр.)

Джерело: систематизовано та узагальнено за даними [11].

(TAM, Technology Acceptance Model), розроблена Девісом у 1989 р. [12]. Ця модель стверджує, що намір користувача використовувати нову технологію визначається двома ключовими факторами: сприйнятою корисністю та простотою використання. У контексті маркетингових технологій, це пояснює, чому маркетологи охочіше використовують інструменти, які швидко демонструють результат і мають інтуїтивно зрозумілий інтерфейс. Для критичної оцінки потенційного ринку в індустрії маркетингових технологій необхідно додати до традиційних метрик чинник "прогнозований внесок у рентабельність інвестицій". Таке доповнення є вирішальним для повного відображення організаційного процесу ухвалення рішень щодо впровадження нових технологій.

Концепція персоналізації є серцевиною сучасної маркетингової інфраструктури. Вона еволюціонувала від простої вставки імені клієнта в електронний лист до гіпер-персоналізації — доставлення унікального, контекстно-релевантного повідомлення у відповідний час [10]. Вітчизняні науковці підкреслюють, що персоналізація у сучасному маркетингу має прямий вплив на лояльність клієнтів [14].

Історичний розвиток роботи з клієнтськими даними пройшов етапи CRM (Customer Relationship Management) та DMP (Data Management Platform). Однак, жодна з них не змогла вирішити проблему фрагментації даних та побудови єдиного, повного профілю клієнта. Саме тому з'явилися платформи клієнтських даних, які є пакетованим програмним забезпеченням, що створює постійну, уніфіковану, агреговану базу даних клієнтів, доступну іншим маркетинговим системам у реальному часі. Наукові праці Калугіної Н., Галана Л., Івасенко О., Сака Т. та інших підтверджують, що якісна маркетингова аналітика та управління даними є критичними для планування та комунікації брендів [2; 7]. Платформи клієнтських даних забезпечують цю аналітику, перетворюючи розрізнені дані на вимірний актив, що є ключовим для демонстрації швидкої окупності інвестицій.

З появою генеративного штучного інтелекту роль технологій розширилася на створення контенту, адаптацію рекламних креативів та оптимізацію SEO, що впливає на онлайн-репутацію підприємств [8]. Циф-

рові інструменти, включаючи чат-боти та веб-аналітику, є основою для впровадження штучного інтелекту [3].

Деякі дослідники фокусуються на інноваціях, що створюють унікальний фізичний та віртуальний досвід. Мельниченко О. О. детально розглядає такі інновації, як сенсорний маркетинг та технології віртуальної та доповненої реальності [4]. Порскурова І. П. також бачить перспективи розвитку у віртуальній та розширеній реальності та Інтернеті речей, відзначаючи їхню здатність забезпечувати унікальні враження [5]. Спільним для цих технологій є акцент на залученості та емоційній складовій взаємодії.

Такі вчені, як Сак Т., Войтович С., Милько І. та інші зосереджуються на інформаційних технологіях як інструменті для оптимізації етапів управління маркетинговими проєктами (від ініціації до завершення), що має прямий вплив на операційну ефективність [15].

Поряд з інструментальними дослідженнями, низка праць приділяє увагу стратегічному управлінню та критичним ризикам. Зокрема, Кулиняк І. Я. та Головецький Д. І. акцентують увагу на викликах, пов'язаних із використанням цифрових інструментів, що включає необхідність постійно адаптуватися до швидких технологічних змін [3].

Сучасні наукові дослідження одностайно визнають, що цифровізація та інноваційний маркетинг є рушійною силою змін у бізнесі. Науковці підкреслюють, що перехід клієнтів у віртуальний простір спонукає підприємства радикально змінювати свої стратегії.

Хоча існуючі праці глибоко висвітлюють окремі аспекти та фундаментальні моделі, залишається недостатньо систематизованим критичний аналіз комплексного впливу провідних маркетингових технологій на фінансове зростання та операційну ефективність підприємств.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Дане дослідження спрямоване на систематизацію та аналіз ролі сучасних маркетингових технологій у підвищенні ефективності діяльності компаній.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Сучасний цифровий маркетинг концентрується на створенні, передачі та поширенні пропозицій, що важ-

ливій для клієнтів за допомогою цифрових каналів. Його стратегічними цілями є: формування стабільного потоку клієнтів та забезпечення їхньої лояльності, максимізація віддачі від інвестицій у рекламу, а також проведення всебічного аналізу ринку.

Маркетингові технології за останні 15 років пережили експоненціальне зростання: кількість окремих рішень зросла з приблизно 150 у 2011 році до 14 106 у 2024 році (рис. 1), що підкреслює їхню обіцяну революційну роль у персоналізації та автоматизації. Однак, саме таке стрімке зростання та величезна кількість інструментів призвели до критичної фрагментації технологічних рішень.

Експоненціальне зростання кількості рішень підкреслює проблему складності та фрагментації. Ця "війна інструментів" призводить до розрізненості даних, ускладнюючи побудову єдиного профілю клієнта та стримуючи реалізацію повної цінності інвестицій (за даними опитувань, це перешкоджає 47% компаній) [11]. Як наслідок, більшість організацій перебувають на низьких рівнях операційної зрілості, і їхні інвестиції в маркетингові технології часто функціонують як центри витрат, а не як інтегровані двигуни зростання.

Аналіз поточного стану маркетингових технологій виявив значний розрив між інвестиційним оптимізмом та фактичною операційною зрілістю компаній. За даними досліджень компанії McKinsey, лише 35% організацій досягли трансформаційного рівня зрілості [9]. Цей висновок корелює з даними Ascend2, згідно з якими 32% маркетологів визнають, що не використовують повні можливості свого поточного технологічного комплексу, що свідчить про значний розрив між технологією та стратегічними потребами [16].

Натомість, переважна більшість (52%) перебуває на операційному рівні зрілості, де технології використовуються переважно для автоматизації застарілих процесів, а не для стратегічної оптимізації. Ще 13% перебувають на розвиваючому рівні [9]. Цей парадокс інвестицій — величезні бюджети (з планами зростання до 80%) проти низької зрілості свідчить про те, що кошти часто вкладаються у купівлю інструментів, але не в їхню системну інтеграцію, стратегічне управління чи компетенцію персоналу, необхідну для реалізації їхнього потенціалу. Низький рівень зрілості є прямим наслідком фрагментації, оскільки складність інтеграції майже 14 тисяч рішень вимагає високого рівня організаційної компетенції.

Ключовим елементом цифрової трансформації бізнесу є платформи цифрового досвіду, які по суті, є еволюцією систем управління контентом, сфокусованою на омніканальній та адаптивній взаємодії. Забезпечення послідовного та якісного цифрового досвіду є критичним для формування бренду та підтримки лояльності [1]. Тому цінність платформ цифрового досвіду полягає не лише у покращенні взаємодії з клієнтами, але й у забезпеченні фінансової ефективності та керованості самою інфраструктурою.

Стратегічне застосування маркетингових технологій та аналітики демонструє чіткий і вимірюваний вплив на комерційну ефективність, що виправдовує перетворення маркетингових технологій на двигун зростання. За оцінками McKinsey, стратегічний підхід до використан-

ня цифрових технологій у комерційній функції може генерувати до \$300 мільярдів додаткових доходів у масштабах галузі [13].

Існує пряма кореляція між ефективністю організації та стратегічним використанням аналітики. Високоєфективні комерційні організації, які успішно опановують ключові сфери зростання, досягають річних темпів зростання, які на 3,6 відсоткових пункти вищі, ніж у їхніх менш зрілих колег. Цей факт підкреслює, що конкурентна перевага сьогодні досягається не розміром маркетингового бюджету, а його стратегічним використанням даних [13].

Штучний інтелект є каталізатором для трансформації маркетингових технологій, функціонуючи як інтегруюча платформа, що долає проблему фрагментації. Його стратегічна важливість постійно зростає: за даними Ascend2, 60% опитаних керівників вважають штучний інтелект та машинне навчання тенденціями, які матимуть найбільший вплив на цифрові стратегії протягом наступних п'яти років, підкреслюючи його вирішальну роль у майбутньому [16].

Інтеграція штучного інтелекту в маркетингові технології приносить значні кількісні фінансові вигоди, зокрема:

- 30% збільшення продуктивності продажів;
- 25% зменшення тривалості циклу продажів;
- збільшення коефіцієнта конверсії до 35%;
- зниження вартості залучення клієнта до 33%

[17].

Ці дані остаточно доводять, що маркетингова інфраструктура, інтегрована із штучним інтелектом, є критичним генератором доходу, а інвестиції в передову аналітику мають розглядатися фінансовими директорами як капітальні вкладення, а не лише як операційні витрати.

Ефективні стратегії маркетингових технологій визначають свій успіх за допомогою метрик, які підтверджують фундаментальну бізнес-цінність. Серед них підвищення пожиттєвої цінності клієнта стало основною метрикою зростання, оскільки вона винагороджує компанію за стабільне надання цінності та лояльність.

Акцент на пожиттєвій цінності клієнта є стратегічною відповіддю на поточну кризу задоволеності клієнтів, про яку повідомляють споживачі [8]. Ця метрика унеможливорює "фальсифікацію" результатів через короткострокові кампанії залучення. Платформи клієнтських даних, посилені штучним інтелектом, підтримують цей системний підхід, уможливаючи предиктивну персоналізацію та сегментацію в реальному часі, що є необхідним для стабільного зростання показника.

Штучний інтелект відіграє роль інтелектуальної "інтегруючої платформи" для всієї екосистеми маркетингових технологій, що значно ширша, ніж проста автоматизація. Його функціонал включає прогнозування майбутньої поведінки клієнтів, динамічну оптимізацію всього циклу взаємодії та забезпечення максимального фінансового впливу набору маркетингових інструментів. Він перетворює масиви розрізнених даних на стратегічні переваги, забезпечуючи прийняття рішень на основі глибокої аналітики.

Штучний інтелект дозволяє розробляти високоадаптований, індивідуальний контент, включаючи персоналізований текст, зображення та тон, у величезних масштабах та зі значно нижчою вартістю. Експериментальні дані підтверджують його ефективність: клієнти, які отримували повідомлення в рамках кампаній, посилені штучним інтелектом, взаємодіяли на 10% частіше [10]. Це зростання взаємодії має прямий вплив на лояльність клієнтів.

Незважаючи на потенціал генеративного штучного інтелекту, його неперевершена швидкість та обсяг створення контенту несуть значні ризики. Швидкість генерації сотень версій контенту робить ручний моніторинг непрактичним, що підвищує ризики упередженості, токсичності та появи недостовірної інформації [10]. Такий конфлікт між бажанням швидкості та необхідністю контролю вимагає від підприємств створення моделей для валідації та етичного управління контентом, створеним генеративним штучним інтелектом. Це новий тип інвестицій у маркетингові технології, спрямований на забезпечення надійності та безпеки.

Окрім цього, майбутня межа маркетингових інструментів також визначається іншими інноваціями, які створюють унікальний фізичний та віртуальний досвід. Сюди входять сенсорний маркетинг, технології віртуальної та доповненої реальності, Інтернет речей. Спільним для цих технологій є акцент на емоційній складовій взаємодії, що розширює їхню функцію від суто комунікаційної до створення інтерактивного досвіду.

Швидкий розвиток та технічна глибина сучасних маркетингових технологій вимагають спеціалізованих наборів навичок, зокрема в аналітиці даних та управлінні платформами. Це створює значний глобальний дефіцит талантів у спеціалізованих галузях [14]. Такий дефіцит є системним викликом, який прямо обмежує зусилля з розвитку бізнесу та є однією з головних причин низької організаційної зрілості. Компетентні фахівці необхідні не лише для реалізації фінансового потенціалу штучного інтелекту, але й для забезпечення складних регуляторних вимог.

Залежність маркетингових інструментів від величезних обсягів даних клієнтів піднімає питання безпеки даних та відповідності нормативним вимогам до рівня екзистенційних бізнес-проблем. Цей тиск посилюється глобальним переходом до стратегій, орієнтованих на первинні дані та кризою довіри споживачів.

Напруженість між бажанням гіпер-персоналізації та побоюваннями щодо зловживання даними визначає так званий "парадокс приватності". Вирішення цього парадоксу вимагає не просто дотримання мінімальних вимог, а стратегічної інтеграції принципів "приватності за задумом" у всі маркетингові системи.

Хоча забезпечення відповідності додає складності, воно є стратегічною можливістю. Підприємства, які пріоритезують приватність і прозорість, будують "капітал довіри", який є незамінним активом для підтримки лояльності клієнтів та забезпечення стабільної позитивної цінності клієнта у цифрову епоху. Таким чином, нульова толерантність до порушень приватності перетворюється на важливу конкурентну перевагу та фактор довгострокової фінансової стійкості.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Сучасні маркетингові технології вийшли за межі допоміжного інструментарію і стали ключовим катализатором фінансового зростання компаній. Доведено, що штучний інтелект функціонує як інтегрована платформа, яка дозволяє автоматизувати прийняття рішень та здійснювати предиктивну персоналізацію.

Для повної реалізації фінансового потенціалу маркетингових технологій та подолання системних викликів, компаніям рекомендується: підвищення операційної зрілості; пріоритет на використанні платформ клієнтських даних та штучного інтелекту; активно інвестувати у внутрішній розвиток або залучення спеціалізованих талантів та інтегрувати принципи приватності у всі маркетингові системи. Це мінімізує ризики великих штрафів та забезпечить стабільну позитивну цінність клієнта. Подальші наукові пошуки можуть бути присвячені розробці моделі для оцінки організаційної зрілості комплексу маркетингових інструментів, адаптованої для українських компаній.

Література:

1. Білик І. Л., Крикавський В. Є. Маркетинг як невід'ємна складова бізнесу: стратегії та виклики. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2022. 20 (2). 140—149.
2. Калугіна Н., Галан Л., Івасенко О. Вплив цифрових інновацій на розвиток маркетингових стратегій українських компаній. Економіка та суспільство. 2025. (71). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-170> (дата звернення: 21.11.2025).
3. Кулиняк І. Я., Головецький Д. І. Цифрові інструменти маркетингового менеджменту підприємств: роль, переваги та виклики використання. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". Серія "Проблеми економіки та управління". 2023. 7 (2), 114—125.
4. Мельниченко О. О. Роль маркетингових інновацій у підвищенні конкурентоспроможності підприємства. Електронне наукове фахове видання з економічних наук "Modern Economics". 2023. (41). 79—85.
5. Порсюрова І. П. Маркетингові технології для розвитку бізнесу. Фінансова архітектура та сценарії конкурентних моделей розвитку. Українська інженерно-педагогічна академія. 2023. С. 191—193.
6. Рябова Т. А. Концепція інформаційного маркетингу та його роль у сучасному бізнесі. Маркетинг (8AC). 2023. 1—10.
7. Сак Т. В., Лялюк А. М., Милько І. П., Савчук Я. О. Маркетингова аналітика: сутність, цифрові інструменти, роль у плануванні та комунікації брендів. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. Економічні науки. 2024. (79). 65—71.
8. Терехов Д. Управління онлайн-репутацією підприємства з використанням сучасних інструментів контент-маркетингу. Сталий розвиток економіки. 2024. 1 (48). 201—205.
9. Broitman A., Robinson K., Brodherson M., Jabs N., Tas R., Flavin S., Gomes M. Rewiring MarTech: From cost center to growth engine. McKinsey & Company. Our Insights. 2025. URL: <https://www.mckinsey.com/>

capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/rewiring-martech-from-cost-center-to-growth-engine (дата звернення: 20.11.2025).

10. Chandra S., Verma S., Lim W.M., Kumar S., Donthu N. Personalization in personalized marketing: Trends and ways forward. *Journal of Business Research*. 2022. 144. 1—13.

11. Charlton G. 14000+ Solutions: The MarTech Landscape 2024. LXA Hub. 2024. URL: <https://www.lxahub.com/stories/14000-solutions-the-martech-landscape-2024> (дата звернення: 20.11.2025).

12. Davis F. D. Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*. 1989. 13 (3). 319—340.

13. Ray M., Redaelli S., Cerqueira S., Sclove J., Wong A. Accelerating revenue growth through tech-enabled commercial excellence. McKinsey & Company. Our Insights. 2019. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/industrials-and-electronics/our-insights/accelerating-revenue-growth-through-tech-enabled-commercial-excellence#/> (дата звернення: 20.11.2025).

14. Popko O., Filatov V. Personalizatsiya v suchasnomu marketynhu ta yiyi vplyv na loyality kliyentiv. *Ekonomika ta suspilstvo*. 2023. (58). URL: <https://www.google.com/search?q=https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-10>. (дата звернення: 26.11.2025).

15. Sak T., Mylko I., Ivashko O., Chulipa I., Wolowiec T., & Sokolowska-Wozniak J. How the digital economy is revolutionizing marketing management and driving sustainable development. *Sustainability*. 2025. 17 (3). 1130.

16. The Future of the MarTech Stack 2025: Survey Summary Report. Ascend2. 2024. URL: <https://ascend2.com/wp-content/uploads/2024/11/The-Future-of-the-MarTech-Stack-2025.pdf> (дата звернення: 26.11.2025).

17. Wajahat A. Case Studies: Companies That Improved Conversions with AI Lead Scoring. Smartlead.ai Blog. 2025. URL: <https://www.smartlead.ai/blog/case-studies-companies-that-improved-conversions-with-ai-lead-scoring> (дата звернення: 26.11.2025).

References:

1. Bilyk, I. L. and Krykavsky, V. E. (2022), "Marketing as an integral part of business: strategies and challenges", *Current issues in regional economic development*, vol. 20 (2), pp. 140—149.

2. Kalugina, N., Galan, L. and Ivasenko, O. (2025), "The impact of digital innovations on the development of marketing strategies of Ukrainian companies", *Economy and society*, vol. (71). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-170>.

3. Kulyniak, I. Ya. and Golovetskyi, D. I. (2023), "Digital tools for marketing management of enterprises: role, advantages, and challenges of use", *Bulletin of the National University "Lviv Polytechnic." Series "Problems of Economics and Management."*, vol. 7 (2), pp. 114—125.

4. Melnichenko, O. O. (2023), "The role of marketing innovations in increasing the competitiveness of an enterprise", *Electronic scientific professional publication on economic sciences "Modern Economics."*, vol. (41), pp. 79—85.

5. Porsyurova, I. P. (2023), "Marketing technologies for business development", *Finansova arkhitektonika ta stsennarii konkurentnykh modelej rozvytku* [Financial architecture and scenarios of competitive development models], *Ukrainian Engineering and Pedagogical Academy*, Kyiv, Ukraine, pp. 191—193.

6. Ryabova, T. A. (2023), "The concept of information marketing and its role in modern business", *Marketing*, vol. (8AS), pp. 1—10.

7. Sak, T.V., Lyaluk, A. M., Milko, I. P. and Savchuk, Ya. O. (2024), "Marketing analytics: essence, digital tools, role in brand planning and communication", *Bulletin of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*, vol. (79), pp. 65—71.

8. Terekhov, D. (2024), "Managing a company's online reputation using modern content marketing tools", *Sustainable Economic Development*, vol. 1 (48). 201—205.

9. Broitman, A., Robinson, K., Brodherson, M., Jabs, N., Tas, R., Flavin, S. and Gomes, M. (2025), "Rewiring MarTech: From cost center to growth engine", *McKinsey & Company. Our Insights*, available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/rewiring-martech-from-cost-center-to-growth-engine> (Accessed: 20.11.2025).

10. Chandra, S., Verma, S., Lim, W.M., Kumar, S. and Donthu, N. (2022), "Personalization in personalized marketing: Trends and ways forward", *Journal of Business Research*, vol. 144, pp. 1—13.

11. Charlton, G. (2024), "14000+ Solutions: The MarTech Landscape 2024", *LXA Hub*, available at: <https://www.lxahub.com/stories/14000-solutions-the-martech-landscape-2024> (Accessed: 20.11.2025).

12. Davis, F. D. (1989), "Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology", *MIS Quarterly*, vol. 13 (3), pp. 319—340.

13. Ray, M., Redaelli, S., Cerqueira, S., Sclove, J. and Wong, A. (2019), "Accelerating revenue growth through tech-enabled commercial excellence", *McKinsey & Company. Our Insights*, available at: <https://www.mckinsey.com/industries/industrials-and-electronics/our-insights/accelerating-revenue-growth-through-tech-enabled-commercial-excellence#/> (Accessed: 20.11.2025).

14. Popko, O. and Filatov, V. (2023), "Personalizatsiya v suchasnomu marketynhu ta yiyi vplyv na loyality kliyentiv", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. (58), available at: <https://www.google.com/search?q=https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-10> (Accessed: 26.11.2025).

15. Sak, T., Mylko, I., Ivashko, O., Chulipa, I., Wolowiec T., and Sokolowska-Wozniak, J. (2025), "How the digital economy is revolutionizing marketing management and driving sustainable development", *Sustainability*, vol. 17 (3), 1130.

16. Ascend2. (2024), "The Future of the MarTech Stack 2025: Survey Summary Report", available at: <https://ascend2.com/wp-content/uploads/2024/11/The-Future-of-the-MarTech-Stack-2025.pdf> (Accessed: 26.11.2025).

17. Wajahat, A. (2025), "Case Studies: Companies That Improved Conversions with AI Lead Scoring", *Smartlead.ai Blog*, available at: <https://www.smartlead.ai/blog/case-studies-companies-that-improved-conversions-with-ai-lead-scoring> (Accessed: 26.11.2025).

Стаття надійшла до редакції 07.12.2025 р.

А. Г. Богуш,
к. е. н., старший науковий співробітник, провідний науковий співробітник відділу досліджень
фізиків у сфері зайнятості населення, Інститут демографії та досліджень якості життя
ім. М. Птухи НАН України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-6196-3781>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.24.157

ЕКОНОМІКА І ЯКІСТЬ ЖИТТЯ: ВЗАЄМОДІЯ ЗАДЛЯ СТІЙКОСТІ ТА ЗРОСТАННЯ

L. Bogush,
PhD in Economics, Senior Researcher, Leading Researcher of the Department for Risk Studies in the Population Employment
Sphere, Ptukha Institute for Demography and Life Quality Studies of the National Academy of Sciences of Ukraine

ECONOMY AND LIFE QUALITY: INTERACTION FOR RESILIENCE AND GROWTH

У статті досліджені умови, чинники, потенціал, проблеми забезпечення та підвищення резильєнтності якості життя населення України, що функціонують у сфері зайнятості та національному господарстві загалом. Ключовим завданням політики підтримання національної безпеки та конкурентоспроможності економіки в глобалізованому світі залишається оптимізація системи впливів сфери зайнятості на рівень і якість життя та відтворення соціуму, що результатують в оцінках задоволеності територіальних і функціональних спільнот, соціальних груп власною життєдіяльністю, інституціональними засадами держави. Перспективи удосконалення соціально-економічної політики України в сфері підвищення резильєнтності якості життя (насамперед, зваженої з огляду на нівелювання загроз та суспільну прийнятність результатів) значною мірою пов'язані із систематизацією структурних зрушень щодо: забезпечення продуктивної зайнятості населення; оптимізації трудового середовища життєдіяльності та безпеки праці, освітнього і побутового супроводу зайнятості та професійної мобільності; удосконалення економічної, правової, побутової культури, у т. ч. в напрямі промоції легальної праці.

The article examines the conditions, factors, potential, and problems of ensuring and increasing the resilience of the population life quality in Ukraine, which function in the employment sphere and the national economy as a whole. This research requires: to assess comprehensively the employment sphere's impact on the reproduction and dynamics of parameters, indicators, and benchmarks of the population life quality in the coordinated policy for establishing and improving the socio-economic development resilience potential in the near and long term perspective; to substantiate the methodology of systemic interactions and relationships in the functioning of the employment sphere and the economy in general with assessments and expectations of a range of social groups regarding the possibilities for ensuring, preserving, and improving the life quality. The key task of the policy for maintaining national security and economic competitiveness in the globalized world remains the optimization of the employment sphere's systemic influences on the socium's level and quality of life and reproduction, which result in assessing the satisfaction of territorial and functional communities,

social groups with their living activities, as well as the state institutional grounds. The prospects for improving Ukrainian socio-economic policy in the area of the life quality resilience increasing (first of all, reasonable in the context of mitigating threats and public acceptability of results) are largely related to the systematization of structural changes in: ensuring the population productive employment; optimizing the working environment and occupational safety, educational and household support for employment and labour mobility; improving economic, legal, and everyday household culture, including in the direction of the legal labour promoting. The main dominants of reproducing and increasing the population life quality resilience, which are transmitted through the employment sphere and function in it, include the institutional, the socio-economic, the socio-labour, and the cultural and educational ones.

Ключові слова: якість життя населення, сфера зайнятості, стратегії капіталізації трудового потенціалу, якість трудового життя, організаційно-економічний механізм, резильєнтність економіки та суспільства.

Key words: the population life quality, the employment sphere, strategies for the labour potential capitalizing, the working life quality, organizational and economic mechanism, the resilience of the economy and society.

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

Зайнятість (як діяльність та суспільний інститут) є базовим потужним генератором складної системи чинників і показників як власне якості життя населення, так і умов та параметрів резильєнтності (стійкості, опірності щодо сукупності внутрішніх і зовнішніх негативних впливів) спектру сфер його життєдіяльності, у т. ч. економічної, на загальноспільнотному, колективному, індивідуальному рівнях.

Одним з ключових завдань ефективної соціально-економічної політики підтримання національної безпеки та конкурентоспроможності вітчизняного виробника в глобалізованому світі залишається оптимізація системи впливів сфери зайнятості на рівень і якість життя та відтворення соціуму (зокрема, у вимірах забезпечення продуктивної зайнятості, удосконалення механізмів і параметрів відтворення і реалізації психофізіологічного, інтелектуального, креативного потенціалу працездатного населення і робочої сили, а також споживчого попиту), що результують в інвестиційній привабливості суб'єктів господарювання і систем розселення, дієвості довготривалої прихованої політики регулювання транскордонної міграції економічно активного населення, спектрі оцінок задоволеності спільнот і соціальних груп власною життєдіяльністю, процесами функціонування і розвитку інституціональної системи держави.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика забезпечення якості життя в цілому і, зокрема, якості трудового життя на основі досягнутих параметрів суспільно-економічного розвитку, масштабів, структури і специфіки зайнятості здобула широке висвітлення у фахових і популяризованих дослідженнях країн світу та України. Серед змістовних публікацій відповідної тематики доцільно відмітити праці,

присвячені концептуалізації та методології дослідження цих понять і процесів, обґрунтуванню та класифікації чинників їх формування та оцінювання (Риндзак О.Т., Галайко Н.В., Столяренко О.О., Кравчук О.В., Ставицький А., Молоканова К., Пальчук О.І.) [1–4]. Їх доповнюють дослідження сукупності факторів, критеріїв, підходів до забезпечення і моделювання якості життя в Україні та інших країнах світу, їх ваги для ефективного та збалансованого відтворення суспільної життєдіяльності (Андрейцева І.А., Сікора В.І., Полякова О.Ю., Грипич О.В., Леванда О.М., Ставицький А., Молоканова К., Рибалова О.В., Бригада О.В., Коробкіна К.М., Горбань А.В.) [3; 5–8]. Вагомий сегмент досліджень складають роботи, що здійснюють як комплексний аналіз якості життя населення України з урахуванням ретроспективних тенденцій та очікувань (Кирилюк В.В., Колядич О.І., Шевчук О.В., Галайко Н.В., Столяренко О.О., Кравчук О.В.) [2; 9], так і оцінку якості життя спільнот, виділених за ознаками місця проживання, соціальної вразливості (Поплавська О.М., Шевчук О.В., Штулер І.Ю., Мельничук Д.П., Шпиталенко Г.А., Тростенюк Т.М., Хом'як Л.І.) [10–11]. Період воєнного стану в Україні характеризується зростанням кількості праць з оцінки факторів, якості, особливостей життєдіяльності населення в умовах активних військових дій та їх наслідків (Гукалова І.В., Белікова Н., Індика С., Цьось А., Вашук Л.) [13; 14].

Узагальнення висвітлених досліджень демонструє розрізненість підходів до систематизації факторів і критеріїв забезпечення, відтворення, поліпшення якості життя населення в системі індикаторів та орієнтирів усталення суспільно-економічного розвитку, засадах і практиці збалансування довготривалої соціально-економічної та інвестиційної політики. Це зумовлює потребу подальшого обґрунтування методології формування системних взаємодій і взаємозв'язків у процесах розвитку сфери зайнятості та економіки загалом у контексті відтворення і динаміки параметрів якості життя (у т. ч. трудового), як доступних, так і бажаних для індивідів,

спектру соціальних груп, територіальних і функціональних спільнот.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Цілями дослідження є: комплексна оцінка впливу сфери зайнятості на відтворення і динаміку параметрів, індикаторів, орієнтирів якості життя населення в координатах політиці усталення та удосконалення потенціалу резильєнтності суспільно-економічного розвитку в ближчій і довготривалій перспективі; обґрунтування методології системних взаємодій і взаємозв'язків у функціонуванні сфери зайнятості та економіки загалом із оцінками та очікуваннями спектру соціальних груп щодо можливостей забезпечення, збереження, поліпшення якості життєдіяльності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Під резильєнтністю економіки та суспільства (у т. ч. у вимірах якості життя населення загалом і якості власне трудового життя) доцільно розуміти формальні та неформальні механізми життєздатності, опірності, здатності до відновлення і розвитку їх суб'єктів (населення, робочої сили, суб'єктів господарювання, територіальних підсистем розселення і господарювання, територіальних і функціональних спільнот) у нестабільних довкіллевих, суспільно-економічних, геополітичних умовах, що формуються і зберігають функціональність завдяки сукупності властивостей зазначених суб'єктів, втілених у природному і соціогуманітарному потенціалі, характеристиках системи інституціональних, економічних та суспільних взаємодій. Отже, ресурс, потенціал і механізми резильєнтності є значущими ознаками і характеристиками національної безпеки та конкурентоспроможності країн у глобалізованому світі.

В процесі перетворення робочої сили і людських ресурсів на ключовий фактор виробництва і суспільно-го відтворення нео- та постіндустріальних економік сфера зайнятості посіла роль акумулятора і модератора потенціалу та механізмів резильєнтності соціуму, віддзеркалюючи динаміку (зростання, стагнацію, рецесію) економічного розвитку, потужно впливаючи на рівень життя, стратегії життєдіяльності та економічної активності, структуру і особливості споживання, середовище життєдіяльності та статки спектру соціальних верств (найманої робочої сили; підприємців; прошарків кінцевих бенефіціарів, а також рантьє, які отримують основні доходи від акцій підприємств, здачі в оренду нерухомого і рухомого майна; осіб передпрацевдатного віку; пенсіонерів різних категорій), тобто умов і чинників, що визначають об'єктивні та суб'єктивні оцінки якості життя від спільнотного до індивідуального рівня [3; 5; 8].

В цьому контексті якість життя населення доцільно трактувати як сукупність об'єктивних і суб'єктивних оцінок умов, чинників, перспектив комфортної і безпечної життєдіяльності, повноцінної (у т. ч. суспільно прийнятної) реалізації психофізичного, інтелектуального, креативного потенціалу індивідів та спільнот різної функціональності й масштабу, що створюють можливості досягнення бажаних орієнтирів саморозвитку і споживання, збереження і відтворення здоров'я, продовжен-

ня тривалості життя та продуктивної економічної активності (в рамках її індивідуальних і колективних стратегій).

Результуючи у рівні господарського розвитку та основних макроекономічних показниках, структура зайнятості в країні забезпечує відтворення і визначає динаміку рівня та якості життя як зайнятих і членів їх сімей, так і населення в цілому (через легітимні та неформальні суспільні механізми: розподілу і перерозподілу вироблених благ і доходів від них; задоволення загальносуспільних та суспільно необхідних потреб, зокрема, щодо репродукції та удосконалення певного трудового і професійно-кваліфікаційного потенціалу, економічної, технологічної, побутової культури; соціального захисту вразливих категорій, стимулювання суспільно корисної продуктивної діяльності).

Отже, безпосереднім відображенням спеціалізації економіки країни та структури зайнятості є:

- рівень доходів, масштаби і тенденції споживання та накопичення спектру соціальних груп; параметри майнового і соціального розшарування [3; 6];

- рівень і сталість наповнення державного і місцевих бюджетів, фінансування фондів загальнообов'язкового страхування, інших державних і позабюджетних програм та заходів соціального забезпечення і захисту;

- суспільно прийнятні (формальні та неформальні) механізми і стратегії капіталізації трудового, професійно-кваліфікаційного, соціального потенціалу;

- спектр уявлень соціальних груп та індивідів щодо гідного рівня життя та його якості, зокрема, способу життя, змісту і масштабів реалізації суспільно необхідних та приватних потреб, економічної активності, потреб в освіті, самоосвіті, підвищенні кваліфікації впродовж життя [1; 2; 4];

- параметри і динаміка попиту і пропозиції на загальнонаціональному ринку праці та в його територіальних підсистемах; чинники, масштаби і тенденції трудової міграції (човникової, міжрегіональної, транскордонної).

Водночас, параметри зайнятості, визначені територіальною організацією спектру ресурсів (людських, матеріально-технічних, фінансових) і власне виробництва, впливають на антропогенну і техногенну якість середовища життєдіяльності спільнот, окреслюючи:

- фактичні та потенційні загрози докільню, умовам життя, а також прогнозовані ближчі й віддалені тенденції їх реалізації;

- рівень криміногенності економічної діяльності та побутового середовища.

Висвітлені напрями впливу сфери зайнятості на суспільні, колективні, індивідуальні уявлення щодо якості життя, а також рівень доходності спектру видів економічної активності та фінансування державних і територіальних гарантій соціального забезпечення дозволяють:

- 1) у складі категорії якості життя виокремлювати поняття: якості трудового життя на колективному та індивідуальному рівнях (серед основних чинників — гарантії та умови зайнятості, сукупність її стимулів, у т. ч. рівень оплати праці у співвідношенні з уявленнями щодо гідного рівня доходів, спектр суб'єктивних оцінок ба-

жаної професійної та особистісної самореалізації); спільнотних та індивідуальних стратегій економічної активності як частини гідної життєдіяльності територіальних громад, соціальних груп, окремих осіб (серед основних чинників — рівень освіти, конкурентність професійно-кваліфікаційного потенціалу спільноти / індивіду, уявлення щодо прийнятних механізмів капіталізації трудового і соціогуманітарного потенціалу, параметри економічної культури, залучення до цільових заходів із стимулювання продуктивної зайнятості) [1; 8; 10—12];

2) визначити механізми забезпечення резильєнтності якості життя, що реалізуються в сфері зайнятості (зокрема, через пріоритети і стратегії: диверсифікації, інноваційного розвитку, модернізації національного господарства у спектрі його територіальних підсистем, підтримки і лобювання інтересів національного виробника на внутрішніх та зовнішніх ринках товарів і послуг; розвитку внутрішнього платоспоможного попиту і споживчого ринку; стимулювання соціального захисту, суспільної і трудової інклюзії спектру вразливих категорій; збереження й відтворення трудового потенціалу, підвищення ефективності капіталізації та удосконалення його професійно-кваліфікаційної компоненти);

3) поділити основні домінанти відтворення та підвищення резильєнтності якості життя населення, що транслюються сферою зайнятості і функціонують в ній, на:

— інституціональні (нормативно-правові засади праці та зайнятості, доступу до конкурентної професійної освіти, практика їх реалізації);

— соціально-економічні (структура сфери зайнятості в контексті поширення і відтворення модерних технологічних укладів, комплексоутворення територіальних підсистем національного господарства, формування виробничих кластерів і замкнутих циклів виробництва; політика і механізми подолання спектру процесів тінізації сфери зайнятості, недекларування праці; функціональність територіальних ринків праці, зокрема, за показниками тривалості пошуку роботи та програмами стимулювання зайнятості; динаміка рівня безробіття, зокрема, у порівнянні з тенденціями криміногенної ситуації і транскордонної трудової міграції) [2; 7; 9];

— соціально-трудова (рівень доходів спектру верств, а також оплати праці за видами економічної діяльності та категоріями зайнятих у порівнянні із фізіологічною та соціальною компонентами прожиткового мінімуму, динамікою вартості обсягу т. зв. обов'язкових послуг; ефективність контролю умов і безпеки праці; спектр суб'єктивних — корпоративних, спільнотних за місцем проживання, індивідуальних — оцінок умов та оплати праці, доступності та перспектив трудової і професійної самореалізації, кар'єрного зростання) [5; 6; 8];

— культурно-освітні (рівень загальної і професійної освіти, професійно-кваліфікаційна структура економічно активних і зайнятих, тенденції її відтворення та оптимізації; відповідність структури професійної освіти за державним і місцевим замовленням та у рамках персональних ініціатив сукупності потреб стимулювання економічного зростання, збалансування параметрів регіонального розвитку, дотичних до якості життєдіяльності територіальних громад; суб'єктивні оцінки конкурентної освіти та прийнятної зайнятості).

Як у передвоєнний період, так і в умовах воєнного стану основні загрози забезпечення резильєнтності якості життя населення України під впливом низки несприятливих внутрішніх і зовнішньо генерованих тенденцій суспільно-економічного розвитку були представлені: скороченням обсягів, руйнуванням матеріально-технічної бази національної економіки; ускладненням ресурсного забезпечення окремих виробництв і видів діяльності; системними і масштабними ситуативними порушення логістичних ланцюгів; звуженням ринків збуту (як зовнішніх, так і внутрішніх); виїздом економічно активного і працездатного населення та членів їх сімей передпрацездатного віку за кордон; поглибленням статевовікових диспропорцій робочої сили; поглибленням дисбалансу між реальними потребами економіки України у працівниках та освітніми орієнтирами населення [4; 7; 9; 13; 14]. Вже у ближчій перспективі зазначені загрози посилять негативні тенденції функціонування сфери зайнятості, що вже тривалий час проявляються, зокрема, через:

— переважну ресурсно-сировинну спеціалізацію національної економіки в умовах вразливості як виробничої інфраструктури, так і доступних ринків збуту (зокрема, зовнішніх);

— значну тінізацію національної економіки, неогрунтоване розшарування зайнятих за трудовими доходами в умовах порівняно низьких стандартів оплати праці найманих працівників, а також зниження рівня життя вразливих категорій, найбільш залежних від ефективності суспільних механізмів перерозподілу благ та доходів;

— руйнування спільнотних та індивідуальних орієнтирів легальної продуктивної зайнятості, у т. ч. внаслідок незадовільної динаміки унормованих стандартів оплати праці;

— поширення численних форм нестандартної зайнятості як середовища, що провокує звужене відтворення та старіння професійно-кваліфікаційного потенціалу зайнятих, суспільно небезпечну динаміку освітніх і трудових орієнтирів цієї категорії населення і членів їх сімей.

Згідно аналізу офіційної статистики у найближчий передвоєнний період, частка працюючих за наймом серед зайнятого населення України у віці 15—70 років сягала 84%, причому рівень їх трудових доходів у масі залишався доволі невисоким, навіть порівняно з офіційним прожитковим мінімумом, змістове і вартісне наповнення якого продовжує зазнавати об'єктивної критики [15]. Водночас спостерігалось доволі стрімке скорочення кількості зайнятих і штатних працівників у розрахунку на постійне населення. Гостру незбалансованість структури національної економіки, що є загрозливою з огляду на її конкурентоспроможність, а також формування потенціалу відтворення якості життя у середньо- і довготривалій перспективі, забезпечення її достатньої резильєнтності для усього спектру соціальних і доходних груп населення, засвідчували:

— рейтинг видів економічної діяльності за обсягами ВВП і валової доданої вартості в розрахунку на контингент зайнятих і штатних працівників, де домінують операції з нерухомим майном, добувна промисловість і розроблення кар'єрів, інформація та телекомунікації,

Т. М. Бороденко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри фінансів ім. В. Федосова,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0003-3202-5491>
М. А. Гапонюк,
к. е. н., професор, професор кафедри фінансів ім. В. Федосова,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1541-0307>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.24.163

СТРУКТУРНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ГЛОБАЛЬНОЇ ФІНАНСОВОЇ АРХІТЕКТУРИ ПІД ВПЛИВОМ КОНВЕРГЕНЦІЇ ФІНТЕХ-ІННОВАЦІЙ

T. Borodenko,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the V. Fedosov Department of Finance, Kyiv National Economic University by Vadym Hetman
M. Gaponiuk,
PhD in Economics, Professor,
Professor of the V. Fedosov Department of Finance, Kyiv National Economic University by Vadym Hetman

STRUCTURAL TRANSFORMATION OF THE GLOBAL FINANCIAL ARCHITECTURE DRIVEN BY FINTECH INNOVATION CONVERGENCE

У статті досліджено структурну трансформацію глобальної фінансової архітектури, зумовлену конвергенцією штучного інтелекту, блокчейну та цифрових платформ. На основі аналізу інвестиційної динаміки 2019–2024 років виявлено зміну парадигми розвитку фінтех-індустрії в умовах макроекономічної нестабільності: перехід від екстенсивного зростання до раціоналізації, пріоритезації прибутковості та ринкової консолідації через стратегічні M&A угоди. Висвітлено регіональні диспропорції та ключові драйвери ринку, зокрема домінування цифрових платежів та інституціоналізацію криптоактивів. Обґрунтовано еволюцію бізнес-моделей від прямої конкуренції до екосистемного партнерства традиційних банків і фінтех-компаній. Окреслено вплив регуляторних ініціатив та генеративного ШІ на перспективи інтеграції інновацій у фінансовий сектор. Акцентовано увагу на системних бар'єрах, таких як кіберзагрози та відсутність універсальних стандартів, що стримують масштабування технологій у транскордонному просторі. Визначено, що стратегічним вектором подальшого розвитку є поглиблення моделей вбудованих фінансів та орієнтація на сталі B2B-рішення в умовах жорсткої регуляторної відповідності.

The article is devoted to the study of the structural transformation of the global financial architecture under the influence of the convergence of fintech innovations. The research substantiates that the fintech industry has evolved from a niche segment into a systemic driver of the

global economy, fundamentally changing the landscape of financial services through the integration of artificial intelligence (AI), blockchain technologies, and digital platforms. Based on a deep analysis of investment dynamics for the period 2019–2024, the authors identify a key paradigm shift in the market development: the transition from the stage of extensive growth to the stage of rationalization, consolidation, and efficiency.

The study reveals that in conditions of macroeconomic instability and high interest rates, investor priorities have shifted towards B2B models, profitability metrics and strategic "defensive" M&A deals. The study also establishes a direct correlation between the decline in funding and geopolitical instability, specifically the impact of military conflicts in Ukraine and the Middle East, which have heightened market uncertainty. The paper analyzes regional disparities in development, noting the leadership of the Americas in investment volumes, the specialization of the EMEA region in regulatory technologies, and the growth of Asian markets driven by the demand for financial inclusion. Particular attention is paid to the institutionalization of the digital asset sector, where the launch of ETFs and the development of stablecoin infrastructure signal the legitimization of cryptocurrencies as a full-fledged asset class.

Furthermore, the article analyzes the expansion of Big Tech companies (such as Apple and Google) into the financial sector, which accelerates the adoption of embedded payments and forces banks to modernize their digital infrastructure. Additionally, the authors examine the consolidation trends in the "Buy Now, Pay Later" (BNPL) segment, predicting the absorption of smaller players by traditional banks seeking to expand their client base and data analytics capabilities. The authors identify systemic barriers to the integration of innovations, such as cybersecurity risks, regulatory fragmentation, and the lack of unified standards. The conclusion is made about the transformation of business models from direct competition to ecosystem interaction between traditional banks and fintech companies. The article outlines strategic vectors for further development, including the deepening of embedded finance, the impact of the MiCA regulation, and the integration of Generative AI and CBDC into the traditional financial infrastructure.

Ключові слова: фінтех-індустрія, глобальна фінансова архітектура, інвестиційна динаміка, штучний інтелект, блокчейн-технології, цифрові активи, ринок злиттів та поглинань (M&A), цифрові платіжні платформи, регуляторні технології (RegTech), вбудовані фінанси.

Key words: Fintech industry, global financial architecture, investment dynamics, artificial intelligence, blockchain technologies, digital assets, M&A market, digital payment platforms, regulatory technologies (RegTech), embedded finance.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасний етап розвитку світової фінансової системи характеризується докорінною трансформацією під впливом цифровізації. Фінтех-індустрія, яка протягом останнього десятиліття перетворилася з нішевого сегмента на ключовий драйвер ринкових змін, сьогодні змінює архітектуру глобальних фінансів, витісняючи традиційні бізнес-моделі. Впровадження штучного інтелекту, блокчейну та розвиток цифрових платформ створюють нові можливості для прискорення транзакцій та персоналізації послуг, проте водночас породжують нові виклики, пов'язані з кібербезпекою та регулюванням. Актуальність теми посилюється нестабільністю глобального інвестиційного ландшафту: після піку 2021 року спостерігається скорочення фінансування та зміщення акцентів інвесторів у бік сталих B2B-моделей та техно-

логій штучного інтелекту. У цьому контексті виникає нагальна потреба у глибокому аналізі поточних глобальних трендів та структурних змін на ринку фінтеху для розуміння перспектив подальшої еволюції фінансового сектору.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика цифрової трансформації фінансового сектору та становлення фінтех-індустрії є центральною темою сучасних вітчизняних досліджень. У наукових працях фінтех трактується як інструмент структурної перебудови фінансового ринку, що ґрунтується на інтеграції цифрових платформ, штучного інтелекту й блокчейн-технологій. У дослідженні А. Клека [1] наголошується, що глобальний розвиток фінтеху відбувається в умовах зниження інвестиційної активності у 2022—

Таблиця 1. Ключові глобальні тренди розвитку фінтех-індустрії

Тенденція	Стислий зміст та характеристика
Розширення практик вбудованих фінансів	Інтеграція фінансових сервісів у нефінансові продукти демонструє високу ефективність та створює додану цінність для всіх учасників ринку. Провайдери покращують клієнтський сервіс завдяки можливості надавати послуги у режимі реального часу, банки отримують доступ до нових каналів монетизації, а споживачі — до ширшого спектра фінансових рішень саме в момент потреби. Зростання кількості API сприяє швидкій та маловитратній інтеграції платіжних і банківських функцій у цифрові продукти.
Посилення ролі біометричної автентифікації	З огляду на зростання інтенсивності кібератак та підвищення вартості витоків даних, фінансові компанії змушені впроваджувати складніші інструменти перевірки користувачів. Біометричні методи залишаються найнадійнішими, оскільки ґрунтуються на унікальних фізіологічних параметрах особи, які неможливо підробити або скопіювати стандартними способами.
Посилення значення штучного інтелекту у фінтех-рішеннях	Завдяки високій здатності до обробки великих масивів даних ШІ стає базовим елементом фінтех-сервісів. Алгоритми машинного навчання застосовуються у виявленні шахрайських операцій, оптимізації ризик-менеджменту, автоматизації документообігу, зниженні операційних витрат та підвищенні персоналізації фінансових продуктів.
Активізація ринку застосунків для управління особистими фінансами	Підвищення фінансової грамотності стимулює попит на цифрові інструменти для контролю витрат, планування бюджету та інвестування. Ринок охоплює як рішення для індивідуальних користувачів, так і сімейні або бізнесові платформи. Більшість сучасних продуктів поєднують функції фінансового планування, аналітики та інвестиційних порад у межах єдиної екосистеми фінансового помічника.
Поширення чат-ботів та віртуальних асистентів на основі Generative AI	Алгоритми генеративного ШІ (зокрема моделі на зразок ChatGPT) сприяють широкому впровадженню інтелектуальних чат-ботів, які забезпечують персоналізоване обслуговування та цілодобову взаємодію з клієнтами. Для фінансових установ ці технології також слугують інструментом оптимізації витрат і підвищення ефективності операційної діяльності.
Поширення принципів сталого розвитку у фінтехі	Глобальна екологічна агенда формує нові напрями розвитку фінансових технологій. У секторі цифрових активів зростає інтерес до енергоефективних криптовалют з «зеленими» механізмами консенсусу. Поширення цифрових гаманців і безконтактних оплат сприяє скороченню використання паперових грошей та зменшенню екологічного навантаження.

Джерело: систематизовано автором [1; 4; 8—14].

2023 рр., що зміщує акценти з експансивного зростання на підвищення ефективності та масштабування платформних моделей. Автор підкреслює роль API-економіки, embedded finance та хмарних інфраструктур, які формують нові формати взаємодії між банками й технологічними компаніями та сприяють переходу до партнерських екосистемних моделей.

Є. Сопін [2] у своїй роботі досліджує технологічні драйвери розвитку фінтеху, серед яких ключовими є штучний інтелект, Big Data та блокчейн. Автор акцентує, що впровадження цих технологій забезпечує автоматизацію процесів, підвищення прозорості транзакцій і зміцнення фінансової інклюзії. Особлива увага приділяється ролі ШІ як інструменту для підвищення точності ризик-менеджменту та персоналізації фінансових послуг.

Праця Т. Ставерської, Г. Лисак та В. Приходько [3] розкриває вплив фінтех-інновацій на діяльність традиційних банків. Автори виконують SWOT-аналіз цифрової трансформації банківського сектору та виділяють як нові можливості (розширення каналів обслуговування, зниження витрат), так і ризики — насамперед кіберзагрози та потребу в модернізації IT-інфраструктури. Наголошується, що розвиток фінтеху підвищує значення систем економіч-

ної безпеки та вимоги до адаптивних механізмів контролю ризиків.

У іншій статті Краснова І.В. та співавтори досліджують рушійні сили, тенденції та проблеми цифрової трансформації фінансового ринку та банківського сектору, а також механізми впливу FinTech-технологій на структуру ринку. Вони класифікують ключові тренди та напрями FinTech, відзначають революційний характер змін: на їхню думку, те, що відбувається — не просто модернізація, а повноцінна трансформація моделі функціонування фінансових інститутів [4].

Узагальнюючи, сучасні українські публікації підкреслюють, що глобальні фінтех-тренди формуються під впливом трьох ключових технологічних напрямів — розвиток цифрових платформ, масштабування ШІ-рішень та розширення сфери застосування блокчейну. Ці технології забезпечують модернізацію фінансових сервісів, сприяють формуванню нових бізнес-моделей та визначають стратегічні орієнтири подальшої еволюції світового фінансового сектору.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри ґрунтовність наявних розвідок, більшість із них зосереджена на теоретичних аспектах цифровізації або локальному українському контексті. Водночас поза увагою дослідників залишається ком-

Таблиця 2. Найбільш масштабні фінтех-угоди світу у 2024 р.

№	Компанія / Об'єкт угоди	Оціночна вартість операції, млрд дол. США	Країна / Регіон	Характер угоди
1	Black Knight	11,4	США	Консолідація / M&A
2	Adenza	10,5	США	Поглинання (M&A)
3	Coupa Software	8,1	США	Викуп приватними інвесторами
4	Finastra	7,0	Велика Британія	Залучення капіталу / рефінансування
5	Stripe	6,8	США	Пізня інвестиційна стадія (Series I/late-stage equity)
6	EVO Payments	4,0	США	Злиття з платіжним холдингом
7	Duck Creek Technologies	2,6	США	Придбання приватним фондом
8	Celsius Network	2,0	США	Викуп активів у межах реструктуризації
9	MoneyGram	1,8	США	Перехід у приватну власність (buyout)
10	Chongqing Ant Consumer Finance	1,5	Китай	Приватне фінансування / викуп частки

Джерело: систематизовано автором за [15—16].

плексний аналіз глобальної інвестиційної динаміки 2023-2024 років, яка характеризується суттєвим спадом фінансування та зміною пріоритетів інвесторів. Недостатньо вивченим є вплив геополітичних факторів та високих облікових ставок на перерозподіл капіталу між регіонами світу, а також роль "оборонних" M&A угод як реакції ринку на кризові явища. Саме ці аспекти потребують детального вивчення для розуміння майбутніх векторів розвитку світової фінтех-індустрії.

МЕТА СТАТТІ

Метою статті є дослідження сучасних глобальних тенденцій та напрямів розвитку фінтех-індустрії, зокрема впливу цифрових платформ, штучного інтелекту та блокчейн-технологій на трансформацію фінансових послуг. У рамках поставленої мети передбачається здійснити аналіз динаміки та структури глобальних інвестиційних потоків у фінтех-сектор, виявити регіональні відмінності у пріоритетах розвитку (платежі, InsurTech,

RegTech) та окреслити ключові системні бар'єри, що стримують інтеграцію інновацій у традиційний фінансовий простір

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Зростання фінтех-індустрії суттєво змінює архітектуру світової фінансової системи, адже інноваційні технологічні продукти й нові бізнес-моделі активно витісняють традиційні підходи до надання фінансових послуг [5]. Протягом останнього десятиліття фінтех перетворився з вузького сегмента інновацій на ключовий чинник переформатування глобальних фінансових ринків [6, с. 116; 7, с. 165; 27].

Проведений аналіз демонструє, що глобальний ринок фінтеху залишається високоінвестиційним та інноваційно орієнтованим, а його домінуючим напрямом є розвиток цифрових платіжних сервісів, платформ онлайн-кредитування, insurtech та інструментів цифрової ідентифікації. Зростання ролі AI, хмарних

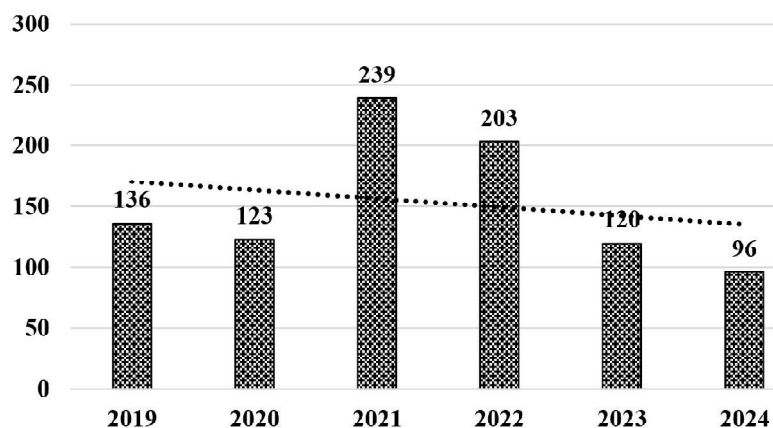


Рис. 1. Динаміка глобальних інвестицій у FinTech у 2019—2024 рр., млрд доларів США

Джерело: систематизовано автором за [15—16].

технологій та API-орієнтованої архітектури визначає новий етап технологічної конвергенції, що створює можливості для модернізації банківських послуг і активізації конкуренції на ринку фінансових сервісів. Ці тенденції є важливими для України, оскільки саме вони формують вектор трансформації банківського сектору в умовах цифровізації. Розвиток фінтеху характеризується швидкою еволюцією ключових сегментів, серед яких домінують цифрові платежі, цифрові інвестиції, операції з цифровими активами та необанкінг (табл. 2).

Динаміка ринку свідчить про безперервне зростання обсягів транзакцій у всіх фінтех-сегментах у 2017—2024 рр., при цьому найбільша частка припадає на цифрові платіжні сервіси. У 2024 р. серед найбільш капіталомістких операцій у сфері фінансових технологій переважали угоди зі злиття та поглинання, що свідчить про прагнення провідних компаній масштабувати свою діяльність та посилювати конкурентні позиції. Найбільшою угодою стала покупка Black Knight вартістю 11,4 млрд дол. США. Попри стале зростання обсягів транзакцій, інвестиційна активність у фінтех-секторі в останні роки демонструє тенденцію до зниження. Після піку 2021 р., коли фінансування перевищило 225 млрд дол. США, у 2022–2024 рр. спостерігалось значне скорочення інвестицій — до 113,7 млрд дол. США у 2024 р. Це зумовлено підвищенням глобальних процентних ставок, геополітичними ризиками (зокрема війною в Україні та ескалацією конфліктів на Близькому Сході), а також переглядом ринкових оцінок фінтех-компаній. Водночас зниження торкнулося переважно M&A та венчурного фінансування, тоді як приватний капітал продемонстрував помірне зростання.

Формування нового інвестиційного ландшафту пов'язане з "дорослішанням" фінтех-ринку, що проявляється у зміщенні акцентів інвесторів. Серед ключових тенденцій, які визначають інвестиційні потоки у фінтех-індустрії, варто виокремити: зростання вимог інвесторів до прибутковості та стійкості бізнес-моделей фінтех-компаній; підвищення інтересу до рішень формату B2B, орієнтованих на технологічну підтримку традиційних фінансових установ; активізацію партнерств між фінтех-компаніями та банками; стрімке зростання попиту на інструменти штучного інтелекту, які стають базовим елементом сучасних фінансових сервісів; подальше формування екосистем на основі концепції відкритого банкінгу, включно з розвитком вбудованих фінансових продуктів, цифрових платформ і сервісів кредитування.

Загалом світовий фінтех рухається у напрямі технологічної консолідації, де штучний інтелект, блокчейн-технології та цифрові платформи стають ключовими чинниками зміни традиційних підходів до організації фінансового бізнесу. Банки вимушені адаптуватися до нових умов, переосмислюючи власні бізнес-моделі та інтегруючи інноваційні цифрові рішення в ядро своїх операційних процесів.

Аналіз глобальних інвестиційних потоків у фінтех-сектор (рис. 1) свідчить про суттєві коливання, що відбувалися під впливом макроекономічних та геополітичних чинників. Після відносно стабільного 2019 року, коли

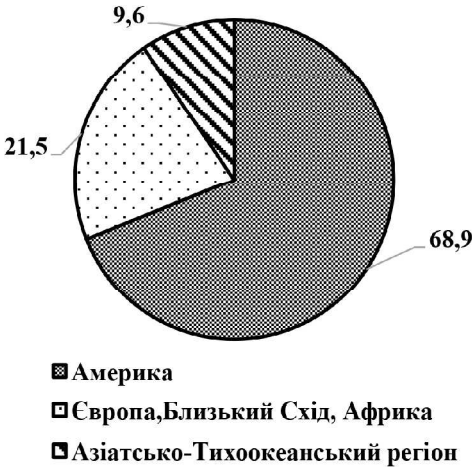


Рис. 2. Структура глобальних інвестицій у сфері Fintech у 2024 році за регіонами, %

Джерело: систематизовано автором за [17].

Таблиця 3. Динаміка інвестиційної активності фінтех-компаній за сегментами FinTech у 2020—2024 рр., млрд дол. США

Сегмент	2020	2021	2022	2023	2024
Платежі	27,8	58,4	57,9	17,2	31,0
Страхування (InsurTech)	15,1	11,9	5,9	8,1	3,1
Регуляторні технології (RegTech)	11,1	12,7	21,0	4,4	7,4
Кібербезпека	1,1	4,4	1,7	1,4	0,9
Інвестиційні технології	0,2	0,9	0,8	0,2	0,4
Блокчейн / Криптовалюта	6,2	29,9	24,3	8,7	9,1
Зелені технології (ESG/Greentech)	1,5	3,7	1,2	2,3	2,6

Джерело: систематизовано автором за [17, с. 16].

обсяг інвестицій у фінтех-компанії досягнув приблизно 136 млрд дол. США, у 2020 році спостерігалось помірне зниження цього показника до близько 123 млрд дол. США. Така динаміка була зумовлена початковим періодом невизначеності, викликаній поширенням пандемії COVID-19 та обмеженнями, що супроводжували її.

Водночас 2021 рік став переломним для галузі, засвідчивши безпрецедентне зростання: сукупний обсяг фінтех-інвестицій майже подвоївся та наблизився до 240 млрд дол. США. Подальша динаміка у 2023—2024 рр. виявилася негативною: глобальний обсяг фінансування продовжив скорочуватися. За підсумками 2024 року загальний обсяг інвестицій у сектор становив лише 96 млрд дол. США — мінімальне значення з 2018 року. Кількість інвестиційних угод також істотно зменшилася: великих фінансових раундів понад 100 млн дол. налічувалося лише 55 у 2023 році, тоді як у 2021 році їх кількість сягала 242 [17]. Серед ключових причин падіння — висока вартість капіталу внаслідок зростання процентних ставок, тривалі військові конфлікти, посилена ринкова невизначеність, а також "перегрів" індустрії після попереднього періоду надмірного інвестиційного оптимізму.

Слід наголосити, що інвестиційна динаміка у сфері фінансових технологій істотно варіює між світовими регіонами. Провідною позицією характеризуються Північна та Південна Америка, на які у 2024 році припала понад половина глобального обсягу фінансових вкладень у сектор (рис. 2).

У даному регіоні фінтех-рішення сприяють оптимізації транскордонних платежів, зменшенню вартості міжнародних грошових переказів та формуванню інфраструктури на підтримку активної зовнішньої торгівлі. Другу позицію за масштабами інвестиційного залучення посідає регіон Європа — Близький Схід — Африка. Європейський фінансовий простір вирізняється розвинутою нормативно-правовою базою, що стимулює поширення рішень із використанням регуляторних технологій (RegTech), які забезпечують відповідність фінансових інструментів чинним нормам. Особливо помітною є роль Великої Британії, яка випередила інші країни регіону за обсягами капіталовкладень у FinTech-сектор [17, с. 14]. У цьому регіоні фінтех-платформи активно застосовують аналітику даних для персоналізації продуктів та адаптації їх до відмінностей між національними фінансовими ринками.

На Близькому Сході та в Африці фінансові технології також відіграють суттєву роль, сприяючи розширенню доступу населення до базових фінансових послуг. Значний рівень проникнення мобільного зв'язку в цих країнах стимулює розвиток фінтех-сервісів, орієнтованих на мобільні канали взаємодії.

Фінансова активність за основними сегментами ринку фінтех-послуг представлена у таблиці 3.

Найнижчі темпи розвитку у 2020—2024 рр. спостерігалися у сегменті інвестиційних технологій, тоді як платіжні рішення стабільно залишалися найбільш привабливими для інвесторів. У 2024 році обсяг інвестицій у платіжний сегмент досяг 31, млрд дол. США, хоча й продемонстрував суттєве скорочення порівняно з попереднім періодом. У 2024 р. світові інвестиції у сектор платежів продемонстрували суттєве пожвавлення — у 2023 р. їх обсяг зріс до 31 млрд дол. США. Це зростання значною мірою було зумовлено здійсненням так званих defensive transactions — інвестиційних угод, спрямованих на посилення позицій компаній в умовах підвищеної макроекономічної невизначеності. Важливу роль відіграла й корекція глобальних процентних ставок у бік зниження, що підвищило інвестиційну активність у 2024 р. Низка найбільших угод у сегменті платежів була реалізована в руслі оборонних стратегій інвесторів. До них належать викуп більшості частки американської платіжної компанії Worldpay фірмою GTCR за 12,5 млрд дол. США та приватизація Nuvei.

Попри домінування розвинених ринків, інвестиційна активність у країнах, що розвиваються, продовжила зростати. У 2024 р. філіппінська Мунт залучила 788 млн дол. США; компанія NeoPay зі штаб-квартирою в ОАЕ була придбана консорціумом DgPays та Arcapita за 385 млн дол. США; аргентинська Uala отримала фінансування у розмірі 309 млн дол. США. Інтерес інвесторів стимулювали значні групи недообслугованого населення та активізація партнерств як між фінтех-компаніями, так і між регуляторами.

2024 рік характеризувало стрімке зростання інтересу інвесторів до рішень, що базуються на штучному інтелекті. На перетині AI та платіжних технологій формувалася новий сегмент, у якому ключові акценти робилися на підвищення безпеки та точності виявлення шахрайства, автоматизацію складних платіжних процесів, забезпечення безперешкодних транзакцій та персона-

лізацію взаємодії з клієнтами. Провідні технологічні корпорації — Apple, Google, Amazon, Ant Group, Microsoft — продовжили розвиток інтегрованих платіжних екосистем. Основний вектор їхньої діяльності був спрямований на вдосконалення безшовної інтеграції платіжних сервісів, впровадження рішень на основі AI та розширення можливостей embedded payments. Традиційні банки у 2024 р. продовжили розширювати присутність на ринку buy now, pay later. Завдяки наявності великих клієнтських баз, доступу до якісних масивів даних та досвіду роботи в регульованому середовищі банки отримують конкурентні переваги над окремими фінтех-провайдерами. Це може прискорити консолідацію ринку BNPL у 2025 р., оскільки невеликі компанії або шукатимуть швидке масштабування, або стануть об'єктами поглинання. Обсяг інвестицій Регуляторні технології (RegTech) досяг 7,4 млрд дол. США [17; с. 18].

У 2023—2024 рр. світові інвестиції у цифрові активи та криптовалюти продемонстрували помірне зростання — з 8,7 млрд дол. США до 9,1 млрд дол. США. Найбільш динамічні зміни спостерігалися у США, де обсяги вкладень збільшилися з 3,2 млрд дол. США до 5,4 млрд дол. США у річному вимірі. Пожвавлення інтересу було зумовлене низкою факторів, зокрема результатами президентських виборів у США, історичним зростанням курсу Bitcoin до позначки 100 тис. дол. США, а також активним входженням інституційних інвесторів на крипторинки, що фактично закріпило цифрові активи як легітимний клас активів.

Найбільші угоди в сегменті цифрових активів також припали на регіон Америки. Наймасштабнішими стали придбання компанією Stripe інфраструктурної платформи Bridge, що спеціалізується на стейблкоїнах, вартістю 1,1 млрд дол. США, а також залучення 525 млн дол. США компанією Praxis. Компанія Blockstream отримала фінансування у розмірі 210 млн дол. США. У регіоні ЕМЕА найбільшою стала інвестиція у британську компанію Cryptocoin обсягом 100 млн дол. США, тоді як в Азійсько-Тихоокеанському регіоні найбільшу угоду — 80 млн дол. США — здійснила сингапурська компанія Partior, що спеціалізується на блокчейн-рішеннях для миттєвих клірингових і розрахункових операцій.

Ключові тенденції розвитку ринку цифрових активів у 2024 р. можна систематизувати таким чином.

1. Посилення інституційної присутності на крипторинку. У першій половині 2024 р. Комісія з цінних паперів і бірж США (SEC) схвалила низку спотових Bitcoin-ETF, а у другій половині року — спотові Ethereum-ETF. Це рішення стало поворотним моментом для ринку, оскільки продемонструвало зростання регуляторного визнання криптовалют та стимулювало істотне збільшення інституційних потоків у криптофонди.

2. Зростання інтересу до цифрової інфраструктури. Протягом 2024 р. інвестори проявляли підвищену увагу до інфраструктурних рішень, спрямованих на розвиток стейблкоїнів, цифрових валют центральних банків (CBDC), токенизації активів, а також уніфікованих реєстрів та протоколів, необхідних для забезпечення дешевших та швидших платежів у реальному часі. Показовою є угода Stripe щодо придбання Bridge за 1,1 млрд дол. США.

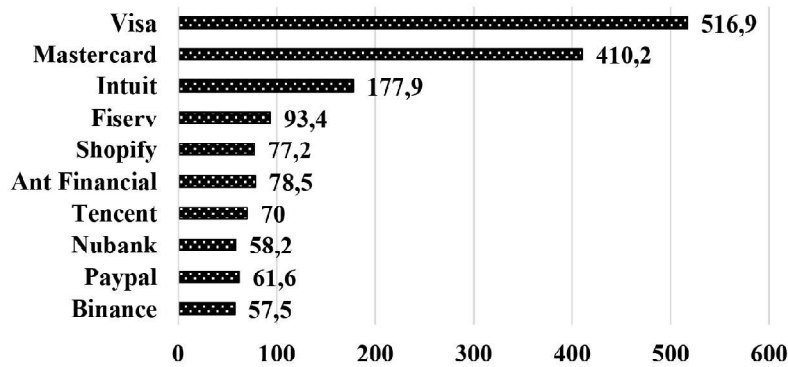


Рис. 3. Ринкова капіталізація найбільших фінтех-компаній світу у 2024 році

Джерело: систематизовано автором за [8; 15—17].

3. Розширення застосування блокчейн-технологій поза межами ринку криптовалют. Блокчейн дедалі активніше використовується в інших секторах, зокрема у сфері цифрової ідентифікації, KYC/AML-процедурах, охороні здоров'я та фінансових послугах. Низка держав — зокрема Китай, Естонія та Об'єднані Арабські Емірати — офіційно впроваджують національні цифрові ідентифікаційні системи на базі блокчейну.

4. Еволюція регуляторного середовища. У США активізувалися дискусії щодо можливого ухвалення більш лояльних до крипторинку нормативів новою адміністрацією, а також щодо формування стратегічного резерву Bitcoin за аналогією з золотими резервами. В ЄС набрав чинності завершальний етап регламенту MiCA, який передбачає обов'язкову авторизацію постачальників послуг, пов'язаних із криптоактивами, та вимоги до кібербезпеки, управління та відповідності. У регіоні Азії одним із провідних центрів розвитку цифрових активів залишаються Сінгапур і Гонконг, які продовжують формувати сприятливе нормативне середовище для криптоіндустрії.

У сукупності ці тенденції свідчать про зміцнення блокчейн-сектору як ключового напрямку глобального фінтех-розвитку, що поєднує технологічні інновації, розширення інституційного попиту та прогресивні зміни в регуляторній політиці.

Фінтех-інвестиції в регіоні Америки у 2024 р. знизилися до шестирічного мінімуму — 63,8 млрд дол. США. На це вплинули складні макроекономічні умови, геополітична напруга та невизначеність, пов'язана з виборами у США. Обсяг угод зі злиття й поглинання (M&A) також зменшився до найнижчого рівня за шість років — 39,5 млрд дол. США, тоді як інвестиції приватного капіталу (PE) впали до семирічного мінімуму — 922,9 млн дол. США. Ринок венчурного капіталу (VC) демонстрував відносну стійкість: він залучив 23,4 млрд дол. США, що лише дещо менше порівняно з 25 млрд дол. США у 2023 р. [29, с. 28].

Загальний обсяг фінтех-інвестицій у регіоні ЕМЕА (Європа, Близький Схід та Африка) знизився з 27,6 млрд дол. США у 2023 р. до 20,3 млрд дол. США у 2024 р. Друге півріччя 2024 р. виявилось особливо слабким: обсяг інвестицій становив лише 7,3 млрд дол. США порівняно з 13 млрд дол. США у першому півріччі. Після падіння до десятирічного мінімуму — 7,2 млрд дол. США у 2023 р. — активність у сфері злиттів і поглинань

(M&A) дещо зросла, досягнувши 8 млрд дол. США, хоча кількість угод залишилася відносно стабільною. Венчурне фінансування знизилось з 12,9 млрд до 11,4 млрд дол. США, тоді як інвестиції приватного капіталу (PE) протягом 2024 р. становили лише 897 млн дол. США [17, с. 37].

Загальний обсяг фінтех-інвестицій у регіоні ASPAC (Азіатсько-Тихоокеанський регіон) у 2024 р. знизився до 11,4 млрд дол. США — найнижчого рівня з 2014 р. Це скорочення було зумовлене низкою факторів, зокрема зростанням геополітичної невизначеності, пов'язаної з масштабними змінами в урядах багатьох країн світу, посиленням корпоративної орієнтації на ефективність та скорочення витрат, а також продовженням слабкої динаміки фінтех-сектора Китаю. Водночас платіжний сегмент залишався одним з найбільш інвестиційно привабливих у регіоні, тоді як рішення, орієнтовані на кредитування, продовжували демонструвати послаблені позиції [17, с. 45].

Отже, наведені дані відображають стабільно високу динаміку зростання FinTech-сектору в усіх частинах світу, що свідчить про поступове формування глобального конкурентного середовища.

Фінтех-сектор нині тісно пов'язаний із наданням послуг бізнес-структурам (B2B). Постачальники фінансових технологій пропонують широкий спектр рішень, зокрема: обробку платежів, платформи P2P-кредитування, сервіси виявлення шахрайства, рішення на основі блокчейну тощо. До провідних компаній у цій сфері належать Rapyd Financial Network Ltd., Unicorn Payment Ltd., Stripe, Inc., Mastercard, Fiserv, Inc. та інші [8]. Впровадження технологій відкритого банкінгу й активне використання API розширюють можливості взаємодії між фінтех та традиційними фінансовими інститутами. Пандемія COVID-19 істотно прискорила процеси цифрової трансформації фінансових послуг. У цьому контексті показники ринкової капіталізації найбільших фінтех-компаній світу у 2024 році, наведені на рис.3, відображають посилення ролі фінтех-сектору у глобальній фінансовій екосистемі та демонструють його стрімку комерціалізацію й інвестиційну привабливість.

Найвагоміший приріст спостерігається у сегментах цифрових платежів та цифрових активів, які акумулюють найбільшу частку споживчої бази. Така динаміка зумовлює структурну трансформацію фінансових систем держав, оскільки фінансові технології формують

значний обсяг доходів, що, у свою чергу, слугує каталізатором економічного розвитку.

Глобальний обсяг прибутків фінтех-індустрії демонструє послідовне зростання, попри певне уповільнення у 2022 році, спричинене несприятливими макроекономічними умовами. Проте більшість із 70 найбільших публічних фінтех-компаній досі не досягають так званого "правила 40", яке передбачає сумарне значення темпів річного приросту доходів та маржі EBITDA не менше 40% [18].

Попри високий інноваційний потенціал, фінтех-ринки зіштовхуються з низкою системних бар'єрів, що впливають на темпи його інтеграції у сформований фінансовий простір. Основні проблеми можна згрупувати таким чином:

1. Регуляторна відповідність. Фінтех-компанії функціонують у середовищі жорстких нормативних обмежень. Відмінності у регуляторних вимогах різних країн ускладнюють їхню діяльність та потребують значних ресурсів для дотримання законодавчих норм.

2. Кібербезпека та захист даних. Фінтех-сектор змушений постійно інвестувати у потужні інструменти кіберзахисту задля мінімізації ризиків витоку даних, шахрайства та зростання рівня кіберзагроз.

3. Формування довіри споживачів. Ефективність фінтех-рішень значною мірою залежить від рівня довіри користувачів. Обережність споживачів щодо конфіденційності, безпеки та недостатнє розуміння технологій можуть стримувати їх широке впровадження.

4. Проблеми масштабування та інтеграції. Розширення діяльності фінтех-компаній ускладнюється необхідністю адаптації до традиційної фінансової інфраструктури та взаємодії із застарілими системами, які часто не готові до швидких технологічних змін.

5. Нестача стандартизації. Відсутність єдиних галузевих стандартів і недостатня взаємодія між різними фінтех-платформами ускладнюють обмін даними та знижують ефективність екосистеми. Формування універсальних стандартів сприятиме підвищенню гнучкості та прозорості фінансових операцій.

6. Зростання конкуренції та насичення ринку. Поширення фінтех-рішень збільшує рівень конкуренції між учасниками ринку. Для збереження позицій компанії мають розробляти унікальні ціннісні пропозиції та підвищувати якість сервісів, щоб вирізнитися на фоні численних альтернатив [5].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Узагальнюючи викладене, можна стверджувати, що стрімке зростання фінтех-індустрії актуалізувало низку питань, пов'язаних із її регулюванням, безпекою та ефективною інтеграцією у фінансові системи країн. Подолання цих викликів можливе лише за умови конструктивної взаємодії між фінтех-компаніями, регуляторами та іншими зацікавленими суб'єктами. Такий підхід створить сприятливі умови для подальшого розвитку інновацій, водночас забезпечуючи стабільність і безпечність фінансової інфраструктури.

Можна стверджувати, що фінтех-індустрія остаточно трансформувалася з нішевого сегмента в системний

драйвер світової економіки. Ця еволюція базується на технологічній конвергенції штучного інтелекту, блокчейну та цифрових платформ, що докорінно змінюють архітектуру ринку та стимулюють перехід від конкуренції до екосистемних моделей взаємодії традиційних банків і технологічних компаній.

Водночас глобальний інвестиційний ландшафт зазнав суттєвих змін: епоха екстенсивного зростання змінилася етапом раціоналізації, де пріоритетами інвесторів стали прибутковість B2B-моделей та стратегічні M&A угоди оборонного характеру. Домінуючими векторами розвитку залишаються цифрові платежі та сектор криптоактивів, які завдяки інституціоналізації (зокрема запуску ETF) та посиленню регулювання набувають статусу легітимних інвестиційних інструментів.

Перспективи подальших наукових розвідок доцільно зосередити на аналізі впливу нових регуляторних режимів (наприклад, MiCA) на конкурентоспроможність ринків, а також на вивченні ризиків та можливостей інтеграції генеративного ШІ й національних цифрових валют (CBDC) у традиційну фінансову інфраструктуру

Література:

1. Клек А. Р. Сучасний стан світової FinTech індустрії. Економіка та суспільство. 2024. № 68. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-177>
2. Сопін Є. О. Світові тенденції розвитку FinTech у контексті розбудови цифрової економіки. Бізнес-Інформ. 2022. № 6. С. 20—30. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-6-20-30>
3. Ставерська Т. О., Лисак Г. Г., Приходько В. О. Фінтех і майбутнє фінансових послуг: інновації у фінансовому секторі. Економіка. Фінанси. Право. 2023. № 10. С. 74—79. DOI: <https://doi.org/10.37634/efp.2023.-10.16>
4. Краснова І. В., Щеглюк М. С., Тур Г. О. FinTech та цифрові трансформації на фінансовому ринку. Ефективна економіка. 2023. № 4. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.4.15>
5. Бабенко А., Вовк Є., Марченко Б. Фактори та виклики розвитку fintech-індустрії. Економіка та суспільство. 2024. № 61. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-128>
6. Баула О., Лютак О. Цифрова трансформація фінансового сектору світової економіки: тенденції та ризики. Актуальні проблеми розвитку економіки регіону. 2022. Вип. 18 (1). С. 111—122. URL: <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/view/6100/6357> (дата звернення: 18.10.2025).
7. Мельник О. В. Цифрові технології метaproстору в інфраструктурі фінансового ринку. XI Всеукраїнська науково-технічна конференція ТДАТУ. 2024. С. 269. URL: http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/17524/1/zbirnyk%20tez%20FEB%202024_.-pdf#page=164 (дата звернення: 18.10.2025).
8. Бурцев Я. І. Розвиток фінансових технологій та сучасні тренди в банківській сфері. Економіка, управління та адміністрування. 2024. № 2 (108). С. 152—159. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-2\(108\)-152-159](https://doi.org/10.26642/ema-2024-2(108)-152-159)
9. Брегеда О. А. Біометрія в дистанційному банківництві: безпека та перспективи. Інтернаука. Економічні

науки. 2024. № 7 (87), т. 2. С. 184—191. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2024-7-10163>

10. Іващенко М., Авксентенко А. Використання блокчейн-технологій у фінансовому посередництві та банківських операціях. Молодий вчений. 2025. № 6 (137). DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-6-137-12>

11. Кретов Д. Ю. Розвиток цифрового банкінгу і інновацій в сфері надання банківських послуг. Економіка і управління. 2025. Вип. 1. С. 133—138. DOI: <https://doi.org/10.32782/2312-7872.1.2025.19>

12. Коваль Є. О. Запровадження відкритого банкінгу в Україні: порівняльно-правовий аналіз із законодавством ЄС. Науковий вісник Ужгородського національного університету. 2025. Вип. 90 (5). С. 166—171. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2025.90.5.20>

13. Стойко О. Я. Перспективи розвитку фінтех-і банківського бізнесу в Україні. Проблеми економіки. 2020. № 2 (44). С. 356—364. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2020-2-356-364>

14. Борошенко Т. М., Славкова А. А., Савойський В. В. Фінансові технології: тренди, виклики та інвестиційні горизонт. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 3. С. 97—105. DOI: <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.3.97>

15. Global Fintech Market Analysis: Trends, Investments, Emerging Startups & Future Outlook. Market Report. 2024. URL: <https://dealpotential.com/wp-content/uploads/2024/03/global-fintech-market-analysis-report-2024.pdf> (дата звернення: 19.10.2025).

16. Statista. The statistic portal for market data, market research and market studies. URL: <https://www.statista.com/outlook/dmo/fintech/worldwide> (дата звернення: 19.10.2025).

17. KPMG. Pulse of Fintech H2'24. Global analysis of fintech funding. 2024. URL: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/xx/pdf/2025/02/pulse-of-fintech-h2-2024.pdf.coredownload.inline.pdf> (дата звернення: 20.10.2025).

18. BCG & QED Investors. Global Fintech. Prudence, Profits, and Growth. 2nd ed. 2024. URL: <https://web-assets.bcg.com/60/c1/4373568b4050a6f760808f828cf2/2024-fintech-report-june-2024-1.pdf> (дата звернення: 21.10.2025).

References:

1. Klek, A.R. (2024), "Current state of the global FinTech industry", *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 68. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-177>.

2. Sopin, Ye.O. (2022), "Global trends of FinTech development in the context of digital economy development", *Biznes-Inform*, vol. 6, pp. 20—30.

3. Staverska, T.O., Lysak, H.H. and Prykhodko, V.O. (2023), "Fintech and the future of financial services: innovations in the financial sector", *Ekonomika. Finansy. Pravo*, vol. 10, pp. 74—79.

4. Krasnova, I.V., Shchehliuk, M.S. and Tur, H.O. (2023), "FinTech and digital transformations in the financial market", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 4. <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.4.15>.

5. Babenko, A., Vovk, Ye. and Marchenko, B. (2024), "Factors and challenges of fintech industry development", *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 61. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-128>.

6. Baula, O. and Liutak, O. (2022), "Digital transformation of the financial sector of the world economy: trends and risks", *Aktualni problemy rozvytku ekonomiky regionu*, [Online], vol. 18, no. 1, pp. 111—122, available at: <https://journals.pnu.edu.ua/index.php/aprde/article/view/6100/6357> (Accessed 18 October 2025).

7. Melnyk, O.V. (2024), "Digital technologies of meta-space in the financial market infrastructure", XI Vseukrainska naukovo-tekhnichna konferentsiia TDATU [XI All-Ukrainian Scientific and Technical Conference of TDATU], Tavria State Agrotechnological University, Melitopol, Ukraine, available at: http://elar.tsatu.edu.ua/bitstream/123456789/17524/1/zbirnyk%20tez%20FEB%202024_.pdf#page=164 (Accessed 18 October 2025).

8. Burtsev, Ya.I. (2024), "Development of financial technologies and modern trends in the banking sphere", *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, vol. 2 (108), pp. 152—159.

9. Breheda, O.A. (2024), "Biometrics in remote banking: security and prospects", *Internauka. Ekonomichni nauky*, vol. 2, no. 7 (87), pp. 184—191.

10. Ivashchenko, M. and Avksentenko, A. (2025), "Use of blockchain technologies in financial intermediation and banking operations", *Molodyi vchenyi*, vol. 6 (137). <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-6-137-12>.

11. Kretov, D.Yu. (2025), "Development of digital banking and innovations in the sphere of banking services provision", *Ekonomika i upravlinnia*, vol. 1, pp. 133—138.

12. Koval, Ye.O. (2025), "Introduction of open banking in Ukraine: comparative legal analysis with EU legislation", *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu*, vol. 90, no. 5, pp. 166—171.

13. Stoiko, O.Ya. (2020), "Prospects for the development of fintech and banking business in Ukraine", *Problemy ekonomiky*, vol. 2 (44), pp. 356—364.

14. Borodenko, T.M., Slavkova, A.A. and Savoiyskyi, V.V. (2024), "Financial technologies: trends, challenges and investment horizons", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 3, pp. 97—105. 14141414

15. DealPotential (2024), "Global Fintech Market Analysis: Trends, Investments, Emerging Startups & Future Outlook", Market Report, available at: <https://dealpotential.com/wp-content/uploads/2024/03/global-fintech-market-analysis-report-2024.pdf> (Accessed 19 October 2025).

16. Statista (2025), "The statistic portal for market data, market research and market studies", available at: <https://www.statista.com/outlook/dmo/fintech/worldwide> (Accessed 19 October 2025).

17. KPMG (2024), "Pulse of Fintech H2'24. Global analysis of fintech funding", available at: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmgsites/xx/pdf/2025/02/pulse-of-fintech-h2-2024.pdf.coredownload.inline.pdf> (Accessed 20 October 2025).

18. BCG & QED Investors (2024), "Global Fintech. Prudence, Profits, and Growth", 2nd ed, available at: <https://web-assets.bcg.com/60/c1/4373568b4050a6f760808f828cf2/2024-fintech-report-june-2024-1.pdf> (Accessed 21 October 2025).

Стаття надійшла до редакції 10.12.2025 р.

Т. М. Винник,
к. е. н., доцент кафедри економіки та фінансів,
Тернопільський національний технічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8390-3613>

А. О. Тимків,
к. е. н., викладач кафедри фінансів, обліку та оподаткування ім. С. Юрія,
НРЗВО "Кам'янець-Подільський державний інститут";
докторант кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг,
Тернопільський національний технічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8001-0588>

В. Я. Рудан,
к. е. н., докторант кафедри управління інноваційною діяльністю та сферою послуг,
Тернопільський національний технічний університет ім. І. Пулюя
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1357-9643>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.24.172

МОНЕТАРНИЙ ВПЛИВ НА РЕГІОНАЛЬНУ ІНВЕСТИЦІЙНУ ПОЛІТИКУ: ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Т. Vynnyk,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Economics and Finance, Ternopil National Technical University
А. Tymkiv,
PhD in Economics, Lecturer of the S. Yurii Department of Finance, Accounting and Taxation,
Kamianets-Podilskyi State Institute of Higher Education;
Doctoral Candidate of the Department of Innovation Activity and Services Management,
Ternopil National Technical University
V. Rudan,
PhD in Economics, Doctoral Candidate of the Department of Innovation Activity
and Services Management, I. Puliui Ternopil National Technical University, Ternopil

MONETARY INFLUENCE ON REGIONAL INVESTMENT POLICY: EUROPEAN EXPERIENCE IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY

У статті досліджено вплив монетарної політики Європейського центрального банку та центральних банків країн Європейського Союзу на формування та реалізацію регіональної інвестиційної політики в умовах глобальної невизначеності, спричиненої пандемією COVID-19 та геополітичними шоками 2022–2024 років. Розглянуто ключові інструменти монетарного регулювання, зокрема програми кількісного пом'якшення, підтримку ліквідності, цільове рефінансування та зниження процентних ставок, а також їхній вплив на відновлення економічної активності та стимулювання інвестиційних процесів. Особливу увагу приділено трансформації інвестиційних пріоритетів ЄС у напрямі енергобезпеки та зеленої економіки. Досвід провідних країн Європи розглянуто як важливе підґрунтя для формування ефективно інвестиційної та монетарної політики в Україні в умовах війни та післявоєнного відновлення.

The article examines the role of monetary policy in shaping and supporting regional investment strategies in European countries during a period of unprecedented global uncertainty caused by the COVID-19 pandemic, the energy crisis, and the geopolitical shocks that followed Russia's full-scale invasion of Ukraine. Special attention is given to the actions of the European Central Bank and national central banks, which introduced a wide spectrum of conventional and unconventional monetary instruments to stabilize financial markets, preserve credit availability, and prevent the collapse of investment activity. Among these instruments, the Pandemic Emergency Purchase Programme, targeted long-term refinancing operations, large-scale liquidity injections, and policies of persistently low or even negative interest rates played a decisive role in mitigating the depth of the economic downturn.

The article highlights how these tools created favorable financial conditions that enabled governments to expand public investment, accelerate economic recovery, and prevent long-term structural damage to regional development. Furthermore, the study analyzes the shift of investment priorities within the European Union toward climate neutrality, energy security, strategic autonomy, and critical technologies, emphasizing the significance of the Recovery and Resilience Facility, the NextGenerationEU fund, and other large-scale financial mechanisms that reinforced the transition to sustainable and innovation-driven growth. The findings demonstrate that despite the tightening of monetary policy since 2022, public investment has remained a key driver of economic modernization, while private investment responded more slowly due to elevated borrowing costs and persistent uncertainty.

The European experience underscores the importance of coordinated monetary and fiscal actions, especially for countries undergoing structural transformation and post-crisis recovery. For Ukraine, the analyzed practices offer valuable guidance for balancing inflation control with investment stimulation and for designing effective financial instruments aimed at reconstruction, modernization, and long-term resilience of the national economy.

Ключові слова: монетарна політика, інвестиційна активність, Європейський центральний банк, економічна невизначеність, регіональний розвиток.

Key words: monetary policy, investment activity, European Central Bank, economic uncertainty, regional development.

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

З 2019 року Європа пережила найглибший економічний спад починаючи з часів Другої світової війни. ВВП країн та їх інвестиційна активність скоротилися в рази на тлі невизначеності і локдаунів. Фінансові регулятори були змушені відповідним чином реагувати на макроекономічну ситуацію, реалізуючи безпрецедентні грошово-кредитні стимули для підтримки економіки та інвестиційної активності.

Європейський центральний банк та центробанки країн Європи вжили низку важливих заходів задля здешевлення кредитів, забезпечення ліквідності та зниження відсоткових ставок. Однією із головних стратегічних цілей цих заходів було стимулювання регіональних інвестицій та запобігання колапсу ділової активності у регіонах Європи. Завдяки таким діям певною мірою вдалося відвернути економічну катастрофу та вберегти мали і середні бізнес.

Монетарна політика ЄС стала передумовою до швидкого відновлення економіки і уже за доволі короткий час дозволила повернутися до допандемічного рівня розвитку.

Відтак, вважаємо, що досвід грошово-кредитного регулювання для відновлення та стимулювання регіональної інвестиційної активності для української фінансової системи відіграє важливу роль на тлі стратегії євроінтеграції України та в умовах невизначеності яку спричинила війна.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Вагомий вклад у дослідження теорії та практики реалізації монетарної політики країн ЄС зробили ряд вітчизняних та зарубіжних дослідників. Так, зокрема, Дзюблюк О. проаналізував досвід центральних банків розвинутих країн та Європейського центрального банку у побудові дієвого механізму монетарного регулювання як невід'ємної складової політики держави щодо подолання наслідків кризових явищ на фінансових ринках та стабілізації економічного і соціального розвитку [2, с. 8—30].

С. М. Аржевітін визначив кореляцію між інфляцією та обліковою (ключовою) ставкою органу монетарної політики ЄС, а також, проаналізував підходи до формування складу органів, які ухвалюють рішення щодо облікової ставки [1, с. 7—24].

Таблиця 1. Процентні ставки ЄЦБ та ЦБ окремих країн ЄС (у %) *

Рік	ЄЦБ (ECB Deposit facility rate)	Чехія (Czech) CNB repo rate	Польща (Poland NBP reference rate)	Угорщина (Hungary MNB base rate)	Норвегія (Norway policy rate)	Швеція (Sweden policy rate)
2019	-0.50	2.00	1.50	0.90	1.50	-0.50
2020	-0.50	0.25	0.10	0.60	0.00	-0.25
2021	-0.50	3.75	1.75	1.65	0.50	0.00
2022	2.00	7.00	6.75	13.00	2.75	2.50
2023	4.00	6.75	5.75	10.75	4.50	4.00
2024	3.00	4.00	5.75	6.50	4.50	2.50
2025	2.00	3.50	4.25	6.50	4.00	1.75

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [18; 17; 25; 20; 22; 29].

Дір І.Ю. узагальнив та проаналізував основні напрямки політики у певних галузях Європейського Союзу [3].

Аналіз монетарної політики кількісного пом'якшення (QE) та її вплив на динаміку інфляції в європейських країнах зроблено дослідниками С. Ходакевичем, Д. Хохичем та В. Березовиком [4, с. 116—131].

Зарубіжні дослідники зосереджували наукові інтереси на проблемах ефективності монетарних заходів, зокрема Філіп Лане розглядав пандемію та її наслідки для економіки як шок для глобального геополітичного та економічного порядку, а монетарні заходи центробанків як необхідний елемент фінансової стабільності для країн ЄС [24].

Сироватка Я. дослідив дії Чеського національного банку як послідовне продовження монетарної політики Європейського центрального банку щодо пост пандемічного відновлення економіки [30].

Даніель Деяну, Алексіє Алупоасей, Матай Кубінські основну увагу приділили політиці в економіках, що розвиваються, які намагалися наслідувати заходи, прийняті у розвинених країнах, а також, висвітлили суттєві відмінності між розвиненими економіками та економіками, що розвиваються [6, с. 5—25].

Мірко Лікчетта, Ерік Мейєрманс провели дослідження впливу пандемії на нагромадження капіталу, а також інвестиції у ЄС [19].

Таким чином, досвід провідних європейських країн у монетарних заходах протистояння макроекономічним шокам є важливою науковою проблемою яка входить у коло наукових інтересів як вітчизняних так і зарубіжних дослідників.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є дослідження особливостей монетарної політики Європейського центрального банку та центральних банків європейських країн в умовах невизначеності та необхідності стимулювання інвестиційної активності як основи майбутнього зростання в умовах невизначеності. Досягнення поставленої мети можливе завдяки вирішенню наступних завдань:

— аналіз європейської монетарної політики в часі пандемічної кризи 2019—2020 років та макроекономічних шоків початку 2022 року;

— оцінка інвестиційної політики ЄС та впливу монетарного регулювання на неї в умовах невизначеності;

— визначення особливостей та стратегічних пріоритетів у реалізації державної інвестиційної підтримки ЄС в часі економічних шоків.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Починаючи з березня 2020 року Європейський центральний банк запровадив масштабну програму Pandemic Emergency Purchase Programme (PEPP). Програма передбачала надзвичайний викуп активів. Первинний обсяг викупу становив 750 млрд. євро, а згодом 1,85 трлн євро через продовження дії програми до 2022 року [26].

За період з 2020 по 2022 роки ЄЦБ викупив на ринку державні та корпоративні облігації на загальну суму 1,7 трлн євро з метою стабілізації фінансових ринків через уникнення надмірного ажіотажу та паніки щодо продажу облігацій та пом'якшення монетарних умов для підтримки економіки [9]. Програма PEPP дозволила зосередитися на викупі держоблігацій там де виникав найбільший економічний стрес, зокрема, для прикладу, збільшити частку італійських та іспанських держоблігацій щоб зменшити спреди дохідностей.

Загальний ефект від реалізації цієї програми обумовив припинення стрімкого зростання дохідностей держоблігацій в окремих європейських країнах та припинив розрив їх з базовими ставками. Такі дії були критично важливими, адже стабілізація держоблігацій автоматично підтримувала доступне фінансування для підприємств і домогосподарств через зниження ринкових процентних ставок. Тим самим, ЄЦБ зміг зберегти низькі ставки запозичень у приватному секторі та створити один із важливих чинників відновлення реального сектору економіки.

На тлі реалізації програми PEPP ЄЦБ та окремі країни ЄС зберігали рекордно низькі процентні ставки протягом 2019—2021 років (табл. 1).

Крім низьких процентних ставок протягом 2020—2021 років ЄЦБ розширив програму цільового довгострокового рефінансування банків TLTRO III. За умовами цієї програми деякі кредити надавалися під від'ємну ставку до -1%, однак при умові кредитування реального сектору економіки. Обсяги такого кредитування за роки пандемії склали більше 2 млрд. євро. [24]. Такі заходи стимулювали банківську систему до кредитної підтримки бізнесу у розпал пандемії.

Водночас ЄЦБ значно пом'якшив вимоги до забезпечення та регуляторні норми, щоб фінансові установи змогли повною мірою використовували власний капітал для підтримки кредитування економіки. Відтак, Єврозона повернулася до рівня ВВП, обсягів інвестицій та занятості близького до докризового.

Низькі процентні ставки, викупи активів дозволили урядам країн ЄС збільшити державні інвестиції та стимулюючи витрати спонукаючи не урізати капіталовкладення як це було у часи фінансової кризи 2008 року, а навпаки збільшувати. Це підтверджує те, що у 2020 році державні інвестиції зросли на 7% у країнах Південної, Центральної та Східної Європи, а у Північній та Західній Європі на 1% [12].

Так, в Німеччині та Франції у 2020 році спостерігалось значне падіння ВВП на -4,6 та -7,8% відповідно, однак завдяки фінансовим стимулам було відновлено у 2021 році більшу частину втрат. Ці країни попри різницю у фінансових підходах використали на свою користь наднизькі ставки ЄЦБ. Так, німецький державний банк KfW під чіткою координацією з боку Бундесбанку, розгорнув програми кредитування бізнесу під держоблігації, що фактично стало квазі-фінансовим стимулом. Умови такого кредитування для німецьких компаній залишались сприятливими через зниження прибутковості корпоративних облігацій у 2020 році завдяки інтервенціям ЄЦБ. Разом із цим, Франція окрім спільних монетарних заходів з ЄЦБ, активно використовувала свій центробанк для реалізації програм рефінансування банків та кредитування малого і середнього бізнесу.

Водночас, Італія, яка історично мала високий державний борг і уразливість до економічних стресів та відповідну реакцію ринків держоблігацій суттєво не постраждала завдяки гнучкості програми РЕПР, що дозволило країні профінансувати масштабні антикризові заходи без різкого зростання вартості запозичень. Як результат — після спаду ВВП майже у 9% у 2020 році, у 2021 році ВВП Італії зріс більше як на 6% [10].

Економіки країн Центральної та Східної Європи зіткнулися із подвійними викликами через необхідність пом'якшувати монетарну політику для підтримки економіки і, водночас, утримувати стабільність національних валют та стримувати інфляційні та девальваційні ризики.

Так, Народовий банк Польщі з березня по травень 2020 року тричі знижував облікову ставку з 1,5 до 0,1% річних. Одночасно, центробанк Польщі розгорнув програму купівлі державних облігацій на вторинному ринку на суму 53,6 млрд. злотих, що приблизно дорівнювало 4,5% ВВП [14]. Головною стратегічною метою таких заходів фінансового регулятора було фінансування антикризового державного фонду розвитку та стабілізація ринку облігацій. Крім цього, було знижено норму обов'язкового резервування з 3,5% до 0,5% для додаткової ліквідності банківської системи.

У результаті дій польського центробанку відбулося здешевлення кредитів, а ставки за державними облігаціями знизилися до історичного мінімуму. Відтак валові внутрішні інвестиції у 2021 році зросли більше ніж на 8%, однак уже наприкінці 2021 року почали зростати,

що стало передумовою необхідності підвищення ставок центробанку до 6,75%, і як наслідок — згортання "м'якої" монетарної політики.

Чеський національний банк також швидко знижував ставку рефінансування на початку 2020 року з 2,25% до 0,25% і зробив при цьому головний акцент на прямій підтримці кредитування та стабільності чеської крони. Уряд Чехії запровадив мораторій на виплати за кредитами на 3—6 місяців для постраждалих позичальників. А значимим інструментом стали валютні інтервенції [30].

Завдяки держпідтримці, уже в 2021 році ВВП Чехії зріс на 3,5%. На тлі цього, обсяг капіталовкладень почав відновлюватися, однак, перше підвищення ставки рефінансування відбулося уже в червні 2021 року і до середини 2022 року ставка сягнула 7%. Це стало свого роду безпековими діями для запобігання інфляції яка уже на то час почала перевищувати цільовий рівень, що дозволило максимально "м'яко" відреагувати економіці на інфляційні ризики.

Центральний банк Угорщини спрямував свою монетарну політику на боротьбу з економічними наслідками від пандемії помірно знижуючи базову ставку рефінансування з 0,9% до 0,6% та пропонуючи різні фінансові програми, зокрема, програма викупу держоблігацій на 900 млрд. форинтів та програму Bond Funding for Growth Scheme викупу корпоративних облігацій високого рейтингу з метою надання великим нефінансовим корпораціям доступ до дешевого боргового фінансування [26].

Разом з тим, розширено існуючу з 2013 року програму Funding for Growth Scheme яка передбачала пільгове рефінансування банків для кредитування малого і середнього бізнесу. Нова фаза програми стартувала у квітні 2020 року відповідно до якої кредити для бізнесу пропонувалися під 0% за рахунок компенсації центробанку. До кінця листопада 2020 року понад 17 тис. малих і середніх підприємств отримали пільгові кредити. Саме завдяки цим заходам Угорщина пом'якшила падіння інвестицій і доволі швидко відновила зростання ВВП на рівні 7% у 2021 році.

В свою чергу, румунська економіка показала неглибокий спад, зокрема на -3,9% ВВП у 2020 році, однак доволі стрімке оновлення на +5,9% ВВП у 2021 році. Така динаміка завдячує застосуванню Національним банком Румунії (NBR) традиційних та нетрадиційних інструментів. Так, ключова ставка NBR була знижена з 2,5% до 1,25%. Поряд з тим, було застосовано кількісне пом'якшення через купівлю на вторинному ринку центробанком державних леєвих облігацій з метою забезпечення їх ліквідності (близько 13 млрд. лей за 2020 рік [6, с. 5-25]).

Разом з діями NBR Румунський уряд скористався своєю лінією Європейського центробанку на 4,5 млрд. євро для забезпечення потреб в ліквідності, а центробанк Румунії знизив резервні вимоги для валютних депозитів та послабив пруденційні нормативи з метою продовження активного кредитування з боку банків.

Важливим елементом відновлення румунської економіки стала співпраця з Європейським інвестиційним банком в контексті реалізації цілей сталого розвитку, зокрема підтримці проектів категорії "зелені інвестиції" [28].

У скандинавських країнах теж досить відчутним був економічний шок від пандемії. Так, Центральний банк Швеції (Riksbank) на початку пандемії створив особливі макроекономічні обставини через нульову ставку, яка піднялася до нуля після негативних значень починаючи з грудня 2019 року. Основним монетарним інструментом Riksbank обрав масштабні покупки активів та розгортання кредитних програм. Центробанк розширив свої монетарні заходи на різні класи активів, зокрема, поряд із державними облігаціями він почав скуповувати муніципальні та іпотечні облігації, а з вересня 2020 року ще й корпоративні.

Сумарний обсяг активів на балансі Riksbank перевищив 600 млрд. шведських крон, а відносно ВВП це становило 26% [15].

ВВП Швеції завдяки цим заходам у 2021 році зріс на 5% після зниження у 2020 році на 2,8%. Стабільна робота кредитного ринку сприяла розгортанню житлових інвестицій та інвестиційній корпоративній активності. При цьому Riksbank одним із перших європейських центробанків який почав включати кліматичні критерії у свою монетарну політику заявивши, про переваги при покупці корпоративних облігацій для тих підприємств, які відповідають міжнародним стандартам сталого розвитку.

Norges Bank (центробанк Норвегії) протягом березня-травня 2020 року знизив облікову ставку з 1,5% до 0%. Однак, головним монетарним інструментом стала програма довгострокового кредитування банків під заставу цінних паперів, перелік яких був суттєво розширений, що пом'якшило вимоги до застави [21].

Разом з цим, важливою обставиною стало те, що у березні 2020 року коли норвезька крона різко девальвувала, центробанк здійснив вперше за тривалий термін інтервенцію на валютному ринку продаючи валюту для підтримки крони, що допомогло стабілізувати макроекономічну ситуацію в країні.

Порівняно з іншими країнами, економічний спад у Норвегії був значно м'якшим завдяки значним фіскальним стимулам та монетарним важелям. До середини 2021 року економіка Норвегії відновилася, а центробанк почав підвищувати ключову ставку, яка на сьогодні становить 4% [23].

Певною особливістю відзначається монетарна політика данського центробанку, адже данська крона має "прив'язку" до євро, а тому він діє в режимі фіксованого курсу і його монетарні заходи спрямовуються на підтримку. Саме тому, на початку пандемії відбувся певний тиск на данську крону через відтік капіталу у долар та євро і щоб захистити крону Danmarks Nationalbank підвищив депозитну ставку на 0,15 відсоткового пункту з -0,75% до -0,60%, а також активно продавав валюту на валютному ринку скуповуючи при цьому крону [7].

На підтримку заходів центробанку, уряд Данії активно витрачав кошти на підтримку бізнесу та інвестиційні проекти, особливо у сфері ІТ та сталого розвитку.

З усіх скандинавських країн Фінляндія користувалася програмами підтримки Європейського центрального банку найбільше, а її економічний розвиток найменше відчув вплив загального макроекономічного шоку (інвестиції скоротилися менше ніж на 1%) [19]. Bank of

Finland в свою чергу проводив викуп облігацій у рамках програми REPP чим забезпечував рефінансування банків.

У багатьох галузях економіки за пандемічні 2019-2020 роки компаніям довелося відкласти або взагалі скасувати інвестиційні проекти через невизначеність та різкий спад попиту. Найбільше постраждали транспорт, туризм, роздрібна торгівля.

У відповідь на це ЄС був змушений застосувати не лише описані вище грошово-кредитні важелі, а й надзвичайну стимулюючу інвестиційну політику в контексті якої було тимчасово призупинено дію фіскальних правил ЄС (т.з. "поправка до Пакту стабільності"). Це дозволило країнам різко збільшити бюджетні витрати і у липні 2020 року створити фонд Next Generation EU в обсязі 750 млрд. євро ключовим елементом якого став механізм відновлення та стійкості (RRF) [27]. Фінансування відбулося шляхом випуску облігацій від імені ЄС, що дозволило передбачити гранти та позики для реалізації національних стратегій відновлення до 2026 року.

Відповідно, національні стратегії та плани відновлення включали в себе інвестиційні програми практично в усіх секторах економіки, а ключовими заходами стала модернізація, відновлення та підтримка проектів.

Разом з тим, акцент фінансової підтримки було зміщено у бік сталого розвитку, зокрема, як мінімум 37% кожного плану мав становити кліматичний перехід, а 20% — цифрова трансформація. Так, наприклад, Італія яка найбільше отримала коштів на відновлення та підтримку економіки, спрямувала значні ресурси на розвиток відновлюваної енергетики та електротранспорту. В свою чергу Іспанія, витратила кошти на енергоефективність будівель, а Польща — на модернізацію енергомереж та залізниць.

Відтак за даними Європейського інвестиційного банку саме державні інвестиції стали драйвером загальної інвестиційної активності у 2021-2022 роках натомість приватні залишалися менш ефективними, що спільно із монетарними заходами дозволили уникнути значних фінансових потрясінь та закласти основу майбутнього економічного розвитку.

Європейський союз фактично підтвердив та юридично закріпив т.з. "зелену" орієнтацію своєї інвестиційної політики. Мета таких заходів полягала у досягненні кліматичної нейтральності до 2050 року, що передбачило детальний розрахунок потреб у фінансуванні та необхідність додаткового виділення інвестицій в енергетику, транспорт, будівництво на рівні 520 млрд. євро в рік, тобто орієнтовне збільшення інвестицій до 22—23% ВВП на рік [12].

Таким чином, інвестиційна політика після 2020 року усе більше ставала політикою сталого розвитку, оскільки більшість програм ЄС зокрема кошти фонду відновлення, структурних фондів, нової програми Horizon Europe мали обов'язкові компоненти — видатків на т.з. "зелені" цілі. Почала діяти система таксономії стійких інвестицій, яка дозволяла класифікувати інвестиційні проекти за екологічною сталістю.

Водночас, було створено JTF (Just Transition Fund) у партнерстві з Invest EU та Європейським інвестиційним банком, як фонд обсягом 17,5 млрд. євро для фінансування програми переорієнтації економіки вугледобув-

Таблиця 2. Обсяги валових інвестицій у країнах ЄС за 2019–2024 роки, (млрд. євро)

Рік	Німеччина	Франція	Італія	Іспанія	Польща	Чехія	Угорщина	Швеція	Норвегія	Румунія
2019	748,2	545,2	327,0	254,6	103,1	59,1	40,0	113,1	97,2	51,9
2020	736,5	520,1	304,0	232,8	97,8	56,3	36,8	117,3	88,6	51,6
2021	779,2	589,0	382,7	249,6	98,7	64,5	42,2	134,1	97,6	59,0
2022	858,3	623,3	435,1	280,4	108,8	79,5	47,1	140,0	104,3	70,5
2023	899,9	645,4	479,9	295,3	134,6	89,2	50,6	136,0	96,7	87,5
2024	898,5	645,2	481,5	310,9	142,8	84,9	48,2	140,3	98,3	90,8

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [16].

них регіонів Польщі, Німеччини, Румунії, Чехії та інших країн на відновлення та інфраструктурну модернізацію [13].

Монетарна політика ЄЦБ залишалась сприятливою у період з 2020 по 2021 рік для реалізації амбітних інвестиційних стратегій регіонального значення. ЄЦБ утримував політику нульових або часто від'ємних процентних ставок і продовжував скуповувати облігації за програмою REPP. Це було ключовим фактором виживання корпоративного сектору та можливістю у реалізації інвестиційних проєктів за несприятливих макроекономічних умов (табл. 2).

В умовах глобальної невизначеності макроекономічна ситуація здатна внести кардинальні зміни у грошово-кредитну політику фінансових регуляторів. Значно посилюються інфляційні очікування, що розхитувало макроекономічну стабільність Європи (табл. 3).

З 2022 року ситуація кардинально змінилася (табл.3). Зростання інфляції змусило Європейський центробанк поступово згортати грошово-кредитні стимули і уже з липня 2022 року розпочати підйом процентних ставок. Скупка активів за програмами REPP була припинена, а ЄЦБ перейшов до фази кількісного згортання лише реінвестуючи у раніше куплені цінні папери.

Вторгнення росії в Україну та початок російсько-української війни спричинив потужний глобальний економічний шок, особливо через стрімке зростання цін на енергоресурси, адже постачання російського газу у ЄС значно скоротилося.

Війна також порушила логістику продовольства, зокрема через блокаду експорту зерна та іншої сировини. Окрім війни в Україні наприкінці 2023 року загострився конфлікт на Близькому Сході (Ізраїль та Сектор Газа), що обумовило стрибок цін на нафту та нову невизначеність на сировинних ринках.

Відтак, різко зросла необхідність стратегічних інвестицій в енергобезпеку Європи, а тому у травні 2022 року було презентовано план REPowerEU, метою якого була поступова відмова від російських енергоносіїв та прискорення переходу на екологічно чисту енергію.

План передбачив додаткові інвестиції у розмірі 210 млрд. євро до 2027 року у розширення відновлюваних джерел енергії та часткове фінансування через перенаправлення невикористаних кредитних ресурсів RRF. Поряд з тим, ЄІБ анонсував 45 млрд. євро протягом 2023–2027 року до фонду на підтримку екологічної енергетики [32].

Наступним напрямком інвестицій країн ЄС стали

Таблиця 3. Темпи інфляції (відсоткова зміна індексу споживчих цін) у країнах Євро Союзу за 2019–2024 роки

Країна	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Німеччина	1,45	0,14	3,07	6,87	5,95	2,26
Франція	1,11	0,48	1,64	5,22	4,88	2,00
Італія	0,61	-0,14	1,87	8,20	5,62	0,98
Іспанія	0,70	-0,32	3,09	8,39	3,53	2,77
Польща	2,23	3,37	5,06	14,43	11,53	3,78
Чехія	2,85	3,16	3,84	15,10	10,66	2,44
Угорщина	3,34	3,33	5,11	14,61	17,12	3,70
Швеція	1,78	0,50	2,16	8,37	8,55	2,84
Норвегія	2,17	1,29	3,48	5,76	5,52	3,15
Румунія	3,83	2,63	5,05	13,80	10,40	5,72

Джерело: систематизовано, узагальнено та згруповано за даними [33].

обороноздатність та критичні технології. Багато країн Європи після 2022 року оголосили про збільшення оборонних бюджетів в середньому на 2% ВВП. А на рівні ЄС започатковано Європейський оборонний фонд та спільні програми закупівель, хоча з точки зору класичних інвестицій витрати на оборону не можна вважати такими, однак мультиплікаційних ефект дотичних галузей. Для прикладу ЄС узгодив Європейський акт про мікрочіпи, що передбачив мобілізацію 43 млрд. євро для розвитку напівпровідникової індустрії включаючи масштабні інвестиційні проєкти будівництва фабрик та наукових центрів [8].

З іншого боку, інфляція обумовила перехід ЄЦБ до жорсткої монетарної політики та підняття базової ставки на 4%, що безперечно призвело до подорожчання кредитних ресурсів та зростання вимог до рентабельності нових інвестиційних проєктів. Особливо відчутними ці чинники були для енергоємних галузей економіки.

На тлі цих процесів, країнам ЄС довелося пройти складний шлях адаптації, який включав доволі значимі у розвитку регіональної інвестиційної політики кроки:

1. Продовжено дію "escape clause" Пакту стабільності, що дозволяло відкласти бюджетну консолідацію і отримати фінансовий простір для інвестицій та підтримки економіки;

2. Пом'якшення правил держдопомоги для "зелених" галузей у відповідь на інфляційні та геополітичні виклики і у 2023 році прийняття т. з. "Промислового плану зеленого курсу" як пакету відповідних заходів в рамках якого передбачалася державна допомога в умовах кризи, прискорення надання субсидій, а також відповідних податкових пільг при інвестуванні у виробництво

(наприклад, Німеччина отримала схвалення Єврокомісії на державну допомогу для декарбонізації промислових процесів на 2,2 млрд. євро.[5]);

3. Прискорено реалізацію проєктів у сфері енергетичної інфраструктури, зокрема, завершено проєкти з диверсифікації енергопостачання, а саме введено в дію газопровід Baltic Pipe (Норвегія-Данія-Польща) та збудовано нові плавучі LNG-термінали [31].

Таким чином, після 2022 року інвестиційна політика ЄС виступала як стратегічний драйвер з конкретним цільовим напрямком на енергобезпеку та екотехнології, а з іншого боку, потрібен був баланс між інвестиційною активністю та монетарним стримуванням інфляції. Як наслідок, індивідуальні інвестиції починаючи з 2023 року перейшли у фазу стагнації. Натомість, велику роль відіграють публічні (державні інвестиції) як джерело розвитку галузей які входять у перелік стратегічних пріоритетів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Період з 2019 по 2024 роки в економіці Європи начоно продемонстрував, що монетарна політика здатна відігравати ключову роль у подоланні глибокої економічної кризи, а правильні дії регулятора, зокрема ЄЦБ та центральних банків країн Європи, дозволили доволі швидко відновити та стабілізувати фінансовий ринок. Це мало позитивні наслідки для інвестиційної активності держав та суб'єктів господарювання завдяки фінансовій підтримці з боку держави, а відтак, за доволі короткий час вийти із глибокої пандемічної кризи на до кризові показники розвитку економіки.

Інфляція та війна вплинула на інвестиційну політику Європейських країн двоєко, оскільки з одного боку необхідно було монетарними важелями впливати на інфляцію, а з іншого — структурно перебудовувати економіку через війну, обираючи для інвестицій галузі економіки що мали стратегічний пріоритет. За таких умов, для реалізації інвестиційної політики важливу роль відіграє державна економічна політика в контексті фінансової підтримки та монетарного стимулювання.

Досвід європейських країн для України, особливо в часі відновлення від війни, доводить важливість ефективних дій центрального банку особливо в контексті підтримки балансу між інфляцією та стимулюванням інвестиційної активності, адже монетарна політика у тісній координації з фінансовою політикою на засадах державної підтримки галузей економіки та структурною трансформацією здатна ефективно протидіяти макроекономічним кризам та сформувати фундамент майбутнього зростання.

Література:

1. Аржевітін С. М. Прийняття рішень із монетарної політики щодо ключової ставки в європейських країнах та їхній вплив на інфляцію. Фінанси України. 2. 2023. С. 7—24.
2. Дзюблюк О. Монетарна політика європейського центрального банку у контексті протидії кризовим явищам на фінансовому ринку. Світ фінансів 2 (75). 2023. С. 8—30.

3. Дір І.Ю. Спільні політики Європейського союзу. Електронне наукове видання "Аналітично-порівняльне правознавство". URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d5849389-e528-4ecc-b3a9-8c8532e0c9b6/content>

4. Ходакевичем С., Хохичем Д., Березовиком В. Монетарна політика кількісного пом'якшення (QE) та її вплив на інфляцію. Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку. 2 (13). 2024. С. 116—131.

5. Commission approves €2.2 billion German State aid scheme to support the decarbonisation of industrial processes to foster the transition to a net-zero economy URL: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/ga/ip_24_1889

6. Daianu D., Alupoaei. M, Kubinski M. Revisiting Limits and Pitfalls of QE in the Emerging Markets. Romanian Journal of Economic Forecasting. XXV (1). 2022. P.5-25

7. DANMARKS NATIONALBANK Annual Report 2020 URL: <https://www.nationalbanken.dk/media/lribpg5z/2021-03-12-dn-annual-report-2020-final-2100178-1.pdf>

8. EC. Chips act. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/node/12818/printable/pdf>

9. ECB. The pandemic emergency purchase programme — an initial review URL: https://www.ecb.europa.eu/press/economic-bulletin/articles/2023/html/ecb.ebart202208_01~bf0907fa1f.en.html#:~:text=trade%2C%20investment%2C%20employment%20and%20consumption,-As%20announced

10. Economic Bulletin Issue 8, 2022 URL: <https://www.ecb.europa.eu/press/economic-bulletin/html/eb202208.en.html>

11. EIB Investment Report 2021-2022 URL: <https://www.eib.org/en/publications/online/all/investment-report-overview-2021#:~:text=,relative%20to%20the%20previous%20year>

12. EIB. Investment Plan for Europe exceeds € 500 billion investment target ahead of time. URL: <https://www.eib.org/en/press/all/2020-176-investment-plan-for-europe-exceeds-eur500-billion-investment-target-ahead-of-time#:~:text=,social%2C%20green%2C%20innovative%20and%20competitive>

13. EP. Europe's one trillion climate finance plan URL: <https://www.europarl.europa.eu/topics/en/article/20200109STO69927/europe-s-one-trillion-climate-finance-plan#:~:text=The%20fund's%20investments%20should%20help,plants%20in%2021%20EU%20countries>

14. Financial System in Poland 2020 URL: https://nbp.pl/wp-content/uploads/2022/10/fsd_2020.pdf#:~:text=measures%20taken%20by%20the%20central,manage%20the%20liquidity%20of%20the

15. Flug K., Honohan P. Evaluation of the Riksbank's Monetary Policy 2015—2020. URL: https://www.riksdagen.se/sv/dokument-och-lagar/dokument/rapport-fran-riksdagen/evaluation-of-the-riksbanks-monetary-policy_h90wrf5/html

16. Gross fixed capital formation (investments) <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tec00011/default/table?lang=en>

17. How has the CNB two-week repo rate changed over time? URL: <https://www.cnb.cz/en/faq/How-has-the-CNB-two-week-repo-rate-changed-over-time/#:~:text=3%20May%202019%202,50;>

18. Key ECB interest rates URL: https://www.ecb.europa.eu/stats/policy_and_exchange_rates/key_ecb_interest_rates/html/index.en.html#:~:text=2025%2011%20Jun,0.40;CNB.

19. Licchetta M., Meyermans E. (2022) Gross Fixed Capital Formation in the Euro Area During the COVID-19 Pandemic. *Intereconomics*, 2022, 57 (4), 238—246. DOI: 10.1007/s10272-022-1058-1

20. MNB BASE RATE — HUNGARY URL: https://www.global-rates.com/en/interest-rates/central-banks/20/hungarian-mnb-base-rate/#google_vignette;

21. Monetary policy report with financial stability assessment. 4/2020. URL: https://www.norges-bank.no/contentassets/7f54db78676a4e959efabb0-233ea1665/mpr_420.pdf?v=17122020131040

22. NB. Changes in the policy rate. URL: [https://www.norges-bank.no/en/topics/monetary-policy/policy-rate/Key-policy-rate-Monetary-policy-meetings-and-changes-in-the-policy-rate/;](https://www.norges-bank.no/en/topics/monetary-policy/policy-rate/Key-policy-rate-Monetary-policy-meetings-and-changes-in-the-policy-rate/)

23. Norges Bank URL: <https://www.norges-bank.no/en/>

24. Philip R. Lane (2022) Monetary policy during the pandemic: the role of the PEPP. URL: <https://www.bis.org/review/r220420c.pdf#:~:text=,scale>

25. Poland Central Bank key rates URL: <https://countryeconomy.com/key-rates/poland#:~:text=Poland%20;>

26. Press release on the Monetary Council meeting of 15 December 2020 URL: <https://www.mnb.hu/en/monetary-policy/the-monetary-council/press-releases/2020/press-release-on-the-monetary-council-meeting-of-15-december-2020#:~:text=policy%20meeting%20in%20December%2C%20the,those%20in%20the%20region%20ar>

27. Recovery and Resilience Facility — From Plans to Payments. URL: https://economy-finance.ec.europa.eu/eueconomyexplained/recovery-and-resilience-facility-plans-payments_en#:~:text=Image%3A%20Carousel

28. Romania: Green and smart investment highlighted as key to COVID-19 recovery by National Bank of Romania and EIB. URL: <https://www.eib.org/en/press/all/2021-067-green-and-smart-investment-highlighted-as-key-to-covid-19-recovery-by-national-bank-of-romania-and-eib#:~:text=Romania%3A%20Green%20and%20smart%20investment,Romania%20at%20the%20conference>

29. SR.Policy rate, deposit and lending rate URL: <https://www.riksbank.se/en-gb/statistics/interest-rates-and-exchange-rates/policy-rate-deposit-and-lending-rate/>

30. Syrovatka Jan (2020) The CNB's measures in response to the Covid-19 pandemic URL: <https://www.cnb.cz/en/monetary-policy/inflation-reports/boxes-and-annexes-contained-in-inflation-reports/The-CNBs-measures-in-response-to-the-Covid-19-pandemic/#:~:text=Under%20a%20law%20passed%20in,for%20three%20or%20six%20months>

31. The Baltic Pipe: a subsea pipeline to transport natural gas under the North Sea URL: https://cinea.ec.europa.eu/featured-projects/baltic-pipe-subsea-pipeline-transport-natural-gas-under-north-sea_en

32. World Energy Outlook 2025 URL: <https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2025>

33. World Bank Group. Inflation, consumer prices (annual %). URL: <https://databank.worldbank.org/source/gender-statistics/Series/FP.CPI.TOTL.ZG>

References:

1. Arzhevitin, S. M. (2023), "Decision-making in monetary policy regarding the key interest rate in European countries and its impact on inflation", *Finansy Ukrainy*, vol. 2, pp. 7—24.

2. Dziubliuk, O. (2023), "Monetary policy of the European Central Bank in the context of countering crisis phenomena in the financial market", *Svit finansiv*, vol. 2 (75), pp. 8—30.

3. Dir, I.Iu. (2024), "Common policies of the European Union", *Elektronne naukove vydannia "Analitichno-porivnialne pravoznavstvo"*, [Online] available at: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d5849389-e528-4ecc-b3a9-8c8532e0c9b6/content>, (Accessed 24 November 2025).

4. Khodakevychem, S., Khokhychem, D. and Berezovykom, V. (2024), "Quantitative easing (QE) monetary policy and its impact on inflation", *Finansovo-kredytni systemy: perspektyvy rozvytku*, vol. 2 (13), pp. 116—131.

5. An Coimisiun Eorpach (2024), "Commission approves €2.2 billion German State aid scheme to support the decarbonisation of industrial processes to foster the transition to a net-zero economy", available at: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/ga/ip_24_1889, (Accessed 24 November 2025).

6. Daianu, D., Alupoaei, M., and Kubinski, M. (2022), "Revisiting Limits and Pitfalls of QE in the Emerging Markets", *Romanian Journal of Economic Forecasting*, vol. XXV (1), pp. 5—25.

7. Danmarks Nationalbank (2021), "Annual Report 2020", available at: <https://www.nationalbanken.dk/media/lribpg5z/2021-03-12-dn-annual-report-2020-final-2100178-1.pdf>, (Accessed 26 November 2025).

8. European Commission (2024), "Chips act", available at: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/node/12818/printable/pdf>, (Accessed 26 November 2025).

9. European Central Bank (2024), "The pandemic emergency purchase programme — an initial review", available at: https://www.ecb.europa.eu/press/economic-bulletin/articles/2023/html/ecb.ebart-202208_01~bf0907fa1f.en.html#:~:text=trade%2C%20investment%2C%20employment%20and%20consumption,As%20announced, (Accessed 27 November 2025).

10. European Central Bank (2023), "Economic Bulletin Issue 8, 2022", available at: <https://www.ecb.europa.eu/press/economic-bulletin/html/eb202208.en.html>, (Accessed 27 November 2025).

11. European Investment Bank (2023), "Investment Report 2021—2022", available at: <https://www.eib.org/en/publications/online/all/investment-report-overview>

2021#:~:text=,relative%20to%20the%20previous%-20year, (Accessed 27 November 2025).

12. European Investment Bank (2020), "Investment Plan for Europe exceeds € 500 billion investment target ahead of time", available at: <https://www.eib.org/en/press/all/2020-176-investment-plan-for-europe-exceeds-eur500-billion-investment-target-ahead-of-time#:~:text=social%2C%20green%2C%20innovative%20and%20competitive>, (Accessed 28 November 2025).

13. European Parliament (2020), "Europe's one trillion climate finance plan", available at: <https://www.europarl.europa.eu/topics/en/article/20200109STO69927/europe-s-one-trillion-climate-finance-plan#:~:text=The%20fund's%20investments%20should%20help,plants%20in%2021%20EU%20countries>, (Accessed 28 November 2025).

14. Narodowy Bank Polski (2021), "Financial System in Poland 2020", available at: https://nbp.pl/wp-content/uploads/2022/10/fsd_2020.pdf#:~:text=measures%20taken%20by%20the%20central,manage%20the%20liquidity%20of%20the, (Accessed 29 November 2025).

15. Flug, K., and Honohan, P. (2021), "Evaluation of the Riksbank's Monetary Policy 2015—2020", Rapport från riksdagen, [Online] available at: https://www.riksdagen.se/sv/dokument-och-lagar/dokument/rapport-fran-riksdagen/evaluation-of-the-riksbanks-monetary-policy_h90wrfr5/html, (Accessed 29 November 2025).

16. European Commission, eurostat (2025), "Gross fixed capital formation (investments)", available at: <https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/tec00011/default/table?lang=en>, (Accessed 26 November 2025).

17. Czech National Bank (2025), "How has the CNB two-week repo rate changed over time?", available at: <https://www.cnb.cz/en/faq/How-has-the-CNB-two-week-repo-rate-changed-over-time/#:~:text=3%20May%202019%202,50>, (Accessed 24 November 2025);

18. European Central Bank (2025), "Key ECB interest rates", available at: https://www.ecb.europa.eu/stats/policy_and_exchange_rates/key_ecb_interest_rates/html/index.en.html#:~:text=2025%2011%20Jun,0.40, (Accessed 26 November 2025).

19. Licchetta, M., and Meyermans, E. (2022), "Gross Fixed Capital Formation in the Euro Area During the COVID-19 Pandemic", *Intereconomics*, vol. 57 (4), pp. 238—246.

20. Global-rates (2024), "MNB base rate — Hungary", available at: https://www.global-rates.com/en/interest-rates/central-banks/20/hungarian-mnb-base-rate/#google_vignette, (Accessed 28 November 2025);

21. Norges Bank (2021), "Monetary policy report with financial stability assessment. 4/2020", available at: https://www.norges-bank.no/contentassets/7f54db-78676a4e959efabb0233ea1665/mpr_420.pdf?v=17122020131040, (Accessed 30 November 2025).

22. Norges Bank (2025), "Changes in the policy rate", available at: <https://www.norges-bank.no/en/topics/monetary-policy/policy-rate/Key-policy-rate-Monetary-policy-meetings-and-changes-in-the-policy-rate/>, (Accessed 30 November 2025).

23. Norges Bank (2025), available at: <https://www.norges-bank.no/en/>, (Accessed 25 November 2025).

24. Philip, R. Lane (2022), "Monetary policy during the pandemic: the role of the PEPP", European Central Bank, [Online] available at: <https://www.bis.org/review/r220420c.pdf#:~:text=scale>, (Accessed 25 November 2025).

25. Countryeconomy (2025), "Poland Central Bank key rates", available at: <https://countryeconomy.com/key-rates/poland#:~:text=Poland%20>, (Accessed 26 November 2025).

26. Magyar Nemzeti Bank (2021), "Press release on the Monetary Council meeting of 15 December 2020", available at: <https://www.mnb.hu/en/monetary-policy/the-monetary-council/press-releases/2020/press-release-on-the-monetary-council-meeting-of-15-december-2020#:~:text=policy%20meeting%20in%20December%2C%20the,those%20in%20the%20region%20ar>, (Accessed 28 November 2025).

27. European Commission (2025), "Recovery and Resilience Facility — From Plans to Payments", available at: https://economy-finance.ec.europa.eu/economyexplained/recovery-and-resilience-facility-plans-payments_en#:~:text=Image%3A%20Carousel, (Accessed 30 November 2025).

28. European Investment Bank (2021), "Romania: Green and smart investment highlighted as key to COVID-19 recovery by National Bank of Romania and EIB", available at: <https://www.eib.org/en/press/all/2021-067-green-and-smart-investment-highlighted-as-key-to-covid-19-recovery-by-national-bank-of-romania-and-eib#:~:text=Romania%3A%20Green%20and%20smart%20investment,Romania%20at%20the%20conference>, (Accessed 29 November 2025).

29. Riksbank (2025), "Policy rate, deposit and lending rate" available at: <https://www.riksbank.se/en-gb/statistics/interest-rates-and-exchange-rates/policy-rate-deposit-and-lending-rate/>, (Accessed 29 November 2025).

30. Syrovatka, J. (2020), "The CNB's measures in response to the Covid-19 pandemic", Inflation Report — Attachment [Online] available at: <https://www.cnb.cz/en/monetary-policy/inflation-reports/boxes-and-annexes-contained-in-inflation-reports/The-CNBs-measures-in-response-to-the-Covid-19-pandemic/#:~:text=Under%20a%20law%20passed%20in,for%20three%20or%20six%20months>, (Accessed 30 November 2025).

31. European Commission (2022), "The Baltic Pipe: a subsea pipeline to transport natural gas under the North Sea", available at: https://inea.ec.europa.eu/featured-projects/baltic-pipe-subsea-pipeline-transport-natural-gas-under-north-sea_en, (Accessed 29 November 2025).

32. International Energy Agency (IEA) (2025), "World Energy Outlook 2025", available at: <https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2025>, (Accessed 25 November 2025).

33. World Bank Group (2025), "Inflation, consumer prices (annual %)", available at: <https://databank.worldbank.org/source/gender-statistics/Series/FP.CPI.TOTL.ZG>, (Accessed 30 November 2025).

Стаття надійшла до редакції 10.12.2025 р.

Ю. М. Перетятко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки, обліку та оподаткування,
Національний університет "Чернігівська політехніка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1559-3710>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.24.181

МОДЕЛІ ФІНАНСУВАННЯ СТАРТАПУ

Yu. Peretiatko,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of Department of Economics,
Accounting and Taxation, Chernihiv Polytechnic National University

MODELS OF STARTUP FINANCING

Основним фактором успішного розвитку стартапу є належне фінансове забезпечення, що визначає можливість реалізації ідеї та виходу на ринок.

За джерелом залучення капіталу можна виділи внутрішні та зовнішні моделі фінансування стартапу. Внутрішні джерела — власні заощадження засновників — забезпечують фінансову автономію стартапу, але мають обмежений обсяг і не завжди дають змогу реалізувати масштабні проєкти. Зовнішні джерела є більш капіталомісткими, однак передбачають залучення сторонніх учасників і часткову втрату контролю над бізнесом. До них належать: кредити, венчурні інвестиції, бізнес-ангели, краудфандинг, гранти та державна підтримка.

У статті охарактеризовано кожен вид моделі залучення фінансування, а також наведено їхні переваги й недоліки. Наголошено на необхідності раціонального поєднання різних джерел з метою підвищення ефективності управління фінансовими потоками та забезпечення сталого розвитку інноваційного підприємництва.

Розглянуто моделі залучення фінансування залежно стадії життєвого циклу стартапу. Встановлено, що на ранніх стадіях доцільно залучати власні кошти, на більш пізніших стадіях — зовнішні, які дозволяють залучати значні фінансові потоки.

Startups are the bearers of new ideas, entrepreneurial initiatives, and innovations. Their activities are associated with a high level of uncertainty and risk, which is caused by several factors: imperfect legal regulation of startup activity, difficulties in protecting intellectual property rights, lack of experience in management, marketing, finance, and accounting, inefficient planning of expenses and income, instability of the macroeconomic environment, limited financial resources, and psychological challenges.

Despite the significant number of factors influencing the development of startups, the decisive one remains the level of financial support, since the availability of sufficient financial resources determines the possibility of implementing an innovative idea, scaling operations, and entering the market.

According to the source of capital attraction, internal and external funding models of startups can be distinguished. Internal sources — founders' own savings — provide financial autonomy for a startup but are limited in scope and do not always allow for the implementation of large-scale projects. External sources are more capital-intensive but involve the participation of external stakeholders and partial loss of business control. These include venture financing focused on high-risk innovations; business angel investments combining financial support with mentorship; crowdfunding, which enables raising funds from a broad circle of investors; government and grant programs aimed at stimulating innovative activity; as well as debt instruments — loans and borrowings — that do not alter the ownership structure but create financial obligations.

The article characterizes each type of funding model and presents their advantages and disadvantages. It emphasizes the importance of a rational combination of different funding sources to improve the efficiency of the financial flow management and ensure the sustainable development of innovative entrepreneurship.

Funding models are examined depending on the stage of a startup's life cycle. It has been established that at early stages, the use of personal funds is advisable, while at later stages, external financing is more appropriate, as it allows for attracting significant financial resources.

Ключові слова: стартап, фінансування, моделі фінансування, венчурні фонди, краудфандинг, гранти, акселератор.

Key words: Startup, financing, funding models, venture capital funds, crowdfunding, grants, and accelerator.

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

Стартапи за своєю суттю є носіями нових ідей, підприємницьких ініціатив та інновацій. Їх діяльність пов'язана із високим рівнем невизначеності та ризикованості, що обумовлюється рядом факторів: недосконалістю правового регулювання стартап-діяльності, складністю захисту авторських прав, відсутністю досвіду у сфері менеджменту, маркетингу, фінансів, бухгалтерського обліку, неефективним плануванням витрат та доходів, нестабільністю макроекономічного середовища, обмеженістю фінансових ресурсів, психологічними загрозами тощо.

Попри значну кількість чинників, що впливають на розвиток стартапу, вирішальним залишається рівень його фінансового забезпечення, адже саме наявність достатніх фінансових ресурсів визначає можливість реалізації інноваційної ідеї, масштабування діяльності та виходу на ринок.

Фінансування стартапів є складним багаторівневим процесом, який характеризується різноманітністю моделей залучення капіталу. Кожна модель має переваги та недоліки, а також специфічні умови застосування залежно від стадії життєвого циклу стартапу, його галузевої належності, інноваційного потенціалу та рівня ризику.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ, В ЯКИХ ЗАПОЧАТКОВАНО РОЗВ'ЯЗАННЯ ДАНОЇ ПРОБЛЕМИ

М. Є. Адамів, Д. С. Лиса у праці [1] досліджували особливості венчурного фінансування. Автори на основі вторинних даних виокремили стадії залучення зовнішнього капіталу залежно раундів: попереднього фінансування, початкового фінансування, раунд фінансування серії А, В, С, D, первинне публічне розміщення.

О. В. Гук, І. М. Манаєнко зазначають, що "венчурне інвестування — це один із найбільш ефективних способів фінансування венчурним капіталом приватних

підприємств, які займаються ризиковими науково-дослідницькими та конструкторськими розробками" [2, с. 151].

О. І. Дума у праці [3] розкриває особливості фінансування стартапів венчурним капіталом, а також наводить порівняльну характеристику венчурного капіталу із класичним інвестування. Слід відзначити, що тлумачення "класичного інвестування у стартапи" автор не наводить, що ускладнює розмежування цього поняття з іншими формами фінансування інноваційних проєктів, яких на практиці існує досить багато.

У джерелі [4] автори досліджують фінансування стартап-проєктів з точки зору захисту інтересів інвесторів. Такими інструментами на їх погляд є: венчурне фінансування, продаж привілейованих акцій, конвертовані позики, довгострокові кредити. Загалом ці інструменти є сучасними та релевантними, але для українського ринку стартапів використання продажу привілейованих акцій та конвертовані позики є досить дискусійними. Це зумовлено тим, що українські стартапи часто формально не зареєстровані як юридичні особи, а функціонують у найпростіших організаційно-правових формах, переважно як фізичні особи-підприємці.

Венчурний фонд, бізнес-інкубатор, модель "трёх F", бізнес-акселератори, бізнес-ангели, краудфандинг як способи залучення інвестицій для фінансування стартапу досліджуються у праці [5].

ВИДІЛЕННЯ НЕ ВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ

Аналіз наукових джерел засвідчив, що питання фінансування стартапів досліджуються переважно в контексті венчурного капіталу. Не применшуючи значення отриманих результатів досліджень, слід відмітити, що у науковій літературі недостатньо уваги приділяється порівняльному аналізу ефективності різних моделей фінансування стартапів на різних етапах їх життєвого циклу.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є узагальнення теоретичних підходів і практичного досвіду щодо моделей фінансування стар-

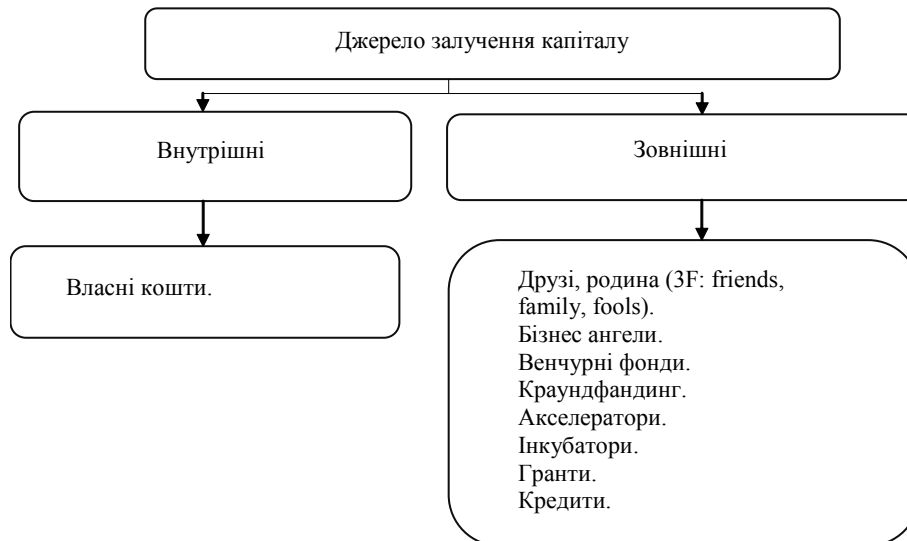


Рис. 1. Моделі фінансування стартапу

Джерело: власна розробка.

тапів, а також обґрунтування критеріїв вибору оптимальної моделі залучення капіталу на різних етапах розвитку стартапу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

За джерелом залучення капіталу можна виділи внутрішні та зовнішні моделі фінансування стартапу (рис. 1).

Найбільш ефективною та найменш ризикованою моделлю фінансування стартапів є власні кошти. За цієї моделлю розробник вкладає в розвиток бізнесу власні кошти, не залучаючи позичкові. За цих умов власник повністю контролює процес від посівного етапу стартапу до випуску.

За моделлю Друзі, родина (3F: friends, family, fools) грошові кошти надходять від особистого кола засновників.

Модель Бізнес-ангели (Business Angels) передбачає фінансування стартапу приватними інвесторами, які вкладають власні кошти у ранні стадії розвитку стартапу в обмін на частку в бізнесі. Стартапи можуть залучити бізнес-ангела за допомогою онлайн платформ: Funded.com, Angel Capital Association, Angel Investment Network тощо. Наприклад, Angel Capital Association (<https://angelcapitalassociation.org/>) є професійним товариством бізнес-ангелів-інвесторів, яке налічує 15 000 членів, 200 груп бізнес-ангелів, торговельних майданчиків та сімейних офісів. На платформі бізнес-ангели згруповані за географічною приналежністю.

Венчурні фонди (Venture Capital Funds) — професійні інвестиційні компанії, що вкладають кошти у високоризикові, але перспективні стартапи в обмін на частку в капіталі.

Ключовими аспектами венчурного інвестування є:

1. Високий ризик і високий потенційний прибуток: існує значна ймовірність того, що більшість проєктів не принесуть прибутку, але успішні стартапи здатні принести значний дохід.

2. Інноваційність: вкладення здійснюються в компанії та технології, які є новими для ринку або мають потенціал змінити його.

3. Ранні стадії розвитку: венчурні інвестиції спрямовуються на фінансування стартапів та компаній на ранніх етапах їхнього розвитку.

4. Обмін на частку: венчурні інвестори вкладають кошти в компанію, отримуючи натомість частку в її капіталі.

5. Супровід бізнесу: венчурні компанії часто надають підтримку своїм портфельним компаніям, допомагаючи їм рости та розвиватися.

За даними Toloka український венчурний ринок у 2025 році є активним. Більшість великих угод припадає на defense-tech: роботизовані платформи, дрони, антидронні та захисні системи. Впевнено підтримуються проєкти: SaaS, FinTech, AI-інструменти, а також EdTech і HealthTech-проєкти [6]. Успішними прикладами венчурного фінансування у 2025 році є співпраця українського підприємства, польської енергетичної групи Unimot та PZL Sedziszow у сфері виробництва літальних апаратів та антидронових систем. За результатами підписаного листа про наміри стратегічного співробітництва Unimot отримає 40% акцій PZL Defence, PZL Sedziszow матиме 10%, український партнер — 50% [7].

Краудфандинг (Crowdfunding) — форма колективного фінансування через онлайн-платформи (Kickstarter, Indiegogo, GoFundMe). Він дозволяє не лише залучити необхідні кошти, але й перевірити інтерес до проєкту, отримати зворотний зв'язок та побудувати спільноту навколо ідеї

Краудфандинг має кілька різних форм, кожна з яких підходить для різних типів проєктів і аудиторій [8]:

Донорський краудфандинг — найпростіший спосіб залучення коштів для стартапу, який не передбачає винагороди благодійникам. Таку модель доцільно використовувати для соціальних проєктів.

Нагородний краудфандинг — благодійники, роблячи свій внесок, отримують винагороду, здебільшого це продукт стартапу.

Кредитний краудфандинг — благодійники надають кошти у вигляді позик, які мають бути повернені з відсотками.

Таблиця 1. Грантові програми для стартапів

Назва програми	Хто може брати участь	Суми фінансування	Умови
Seeds of Bravery (UASEEDs, EIC)	Українські стартапи, зокрема deep tech та технологічні SME	До €60 000 для проєктів глибоких технологій; до €10 000 для "інноваційних сервісів".	Спрямовано на валідацію бізнес-моделей, посилення готовності до інвестицій; частина бюджету - на підтримку жіночого підприємництва.
Grants до \$100 000 від Google / Startup Support Fund (Україна)	Стартапи в Україні, які пройшли етап MVP / мають перший дохід або користувачів	До \$100 000 без вимоги передати частку; також менторство і підтримка від Google.	Додатково можуть надаватися кредити чи бонуси через хмарні сервіси Google.
EIC Accelerator (Horizon Europe / Європейська інноваційна рада)	Стартапи й SME з інноваційними продуктами / технологіями, які готові масштабуватися	Компонент гранту до €2.5 млн; інвестиційна частина до €10 млн	Потрібно мати продукт з високим технологічним рівнем, потенціалом ринку; складна конкурсна процедура.
Support for Ukrainian tech SMEs and startups (Horizon-EIC call)	Українські технологічні SME та стартапи	Гранти фінансування на підготовчі етапи: вивчення ринку, валідовання технологій, стратегії росту.	Тільки для цивільного використання технологій; акцент — на готовності продукту / MVP.
Open Innovation Platform (OIP)	Українські технологічні компанії на pre-seed / seed стадіях	До \$25 000 (pre-seed), до \$50 000 (seed) для проєктів з інноваціями.	Обмеження за доходом та іншими показниками (наприклад, рівень інвестицій у минулому); відкрита заявка без прив'язки до регіону.

Джерело: власна розробка на основі [10—14].

Інвестиційний краудфандинг — має спільні риси із венчурною моделлю та передбачає, що інвестори отримують акції стартапу або частку його прибутку.

Збір коштів за моделлю краудфандинг відбувається за допомогою онлайн платформ. Серед яких є: Kickstarter, Indiegogo, Спільнокошт, Соціальна Країна.

Kickstarter — міжнародна краудфандингова платформа, яка заснована у 2009 році. Спеціалізується на проєктах, які пов'язані із фільмами, музикою, відеоіграми та технологіями. Зібрані кошти можна вивести лише якщо проєкт досягає кінцевої оголошеної суми.

Indiegogo — міжнародна краудфандингова платформа, заснована у 2008 році. Платформа дозволяє фінансувати різні проєкти. Зібрані кошти можна вивести не залежно кінцевої оголошеної суми.

Першою українською краудфандинговою платформою є Спільнокошт, яка заснована у 2012 році на базі платформи соціальних інновацій "Велика Ідея". Метою Спільнокошту є збір коштів на соціально значимі ідеї. Автор проєкту (стартап) самостійно обирає загальну суму грошових коштів, необхідну для реалізації його проєкту, а також термін збору коштів, який має становити у проміжку від 15 до 45 календарних днів. Отримати кошти можна лише в тому випадку, якщо заявлена сума буде зібрана у повному розмірі. Платформа утри-

мує 10 відсотків коштів, які включають комісії платіжних систем та витрати на розвиток веб-ресурсу і популяризацію платформи. Якщо проєкт за відведений час не збирає повної суми, то кошти повертаються до добровольців.

Соціальна Країна — українська краудфандингова платформа для підтримки соціальних і благодійних проєктів, що спрямовані на покращення життя в Україні (соціальний бізнес, освіта, здоров'я, захист, соціальна інтеграція, культура, екологія, права людини, соціальна справедливість, інновації для соціальних змін). Вона допомагає залучати фінансування як окремим ініціаторам, так і громадським організаціям, надаючи можливість отримання тридцять відсотків від необхідної суми, інші 70% інвестуються інвесторами. Після закінчення кампанії із залучення добровольців, зібрані кошти, за відрахуванням комісійних витрат (5—15%), перераховуються на рахунок стартапу.

Модель фінансування Акселератори — це короткострокові, інтенсивні програми, що допомагають вже сформованим стартапам з перевіреними бізнес-гіпотезами швидко масштабуватися, надаючи менторство, фінансування, нетворкінг та доступ до ресурсів.

Акселератори пропонують стартапам програми тривалістю кілька місяців. В обмін мають намір отримати відсоток від бізнесу.

Таблиця 2. Переваги та недоліки джерел фінансування стартапів

Джерело фінансування	Переваги	Недоліки
Власні кошти	Повний контроль над бізнесом, відсутність боргів.	Обмежені ресурси, високий ризик втрати коштів.
3F (Friends, Family, Fools)	Простота залучення, довіра.	Ризик конфліктів у разі невдачі, неформальність угод.
Бізнес-ангели	Фінансова підтримка, менторство, контакти.	Втрата частки бізнесу, необхідність звітності.
Венчурні фонди	Великі інвестиції, експертна підтримка.	Складне залучення, контроль з боку інвестора.
Краудфандинг	Перевірка попиту, маркетинг, залучення спільноти.	Комісії платформ, потреба якісної презентації.
Акселератори та інкубатори	Нетворкінг, досвід, фінансова підтримка.	Тимчасовість, віддача частки бізнесу.
Гранти	Не потрібно повертати кошти, без втрати власності.	Складна подача, цільові обмеження.
Кредити	Збереження контролю над компанією.	Необхідність повернення, ризик боргового навантаження.

Джерело: власна розробка.

Українськими акселераторами є: Defence Builder (оборонні стартапи), MITS (українсько-американський оборонний акселератор), U-Nation Startup Accelerator, iHUB (хаб для стартапів та технологічних компаній), GrowthUP (технологічні стартапи), Impact Business Accelerator (стартапи підтримки післявоєнного відновлення України та інтеграції до Європейського Союзу) [9].

Модель як інкубатори надають більш тривалу та поступову підтримку стартапам на ранніх етапах, допомагаючи перетворити ідею на життєздатну бізнес-модель, формувати продукт і вирішувати початкові операційні питання. Інкубатори можуть здійснювати пошук потенційних інвесторів, пропонують менторство та навчання для стартапів, а також отримувати знижки на певні послуги (бухгалтерські облік, юридичний супровід, маркетинг тощо). Успішним прикладом інкубатору є YEP — академічний інкубатор, який надає менторство, навчання та розвиток стартапів для здобувачів вищої освіти.

Фінансування стартапу за рахунок гранту передбачає отримання безповоротної фінансової допомоги від держави, міжнародних організацій, фондів. Такі кошти не потрібно повертати, але отримати грант є складним та трудомістким процесом. Певні грантові пропозиції наведені у таблиці 1.

Кредитні кошти надають банківські або фінансові установи, які стартап залучає для розвитку бізнесу з обов'язковим поверненням коштів та сплатою відсотків.

Кожна модель фінансування стартапу має переваги та недоліки, які необхідно враховувати стартапу в умовах невизначеності (табл. 2).

Вибір моделі фінансування стартапу може залежати від стадії життєвого циклу та мети залучення капіталу (табл. 3). При виборі джерел фінансування зроблено припущення, що стартап розвиває лише одну бізнес-ідею.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК

Стартапи, як носії інноваційних ідей, функціонують у середовищі підвищеної невизначеності, що зумовлює необхідність пошуку гнучких, ефективних і безпечних джерел фінансування.

Джерела залучення фінансування стартапів можна охарактеризувати за рівнем доступності, ризику та впливу на структуру власності.

Внутрішні джерела — власні заощадження засновників — забезпечують фінансову автономію стартапу, але мають обмежений обсяг і не завжди дають змогу реалізувати масштабні проєкти. Зовнішні джерела є більш капіталомісткими, однак передбачають залучення сторонніх учасників і часткову втрату контролю над бізнесом. До них належать венчурне фінансування, що орієнтоване на високоризикові інновації; бізнес-ангельські інвестиції, які поєднують фінансову підтримку з менторством; краудфандинг, що дозволяє залучити

Таблиця 3. Моделі фінансування залежно стадії розвитку стартапу

Стадія розвитку стартапу	Характеристика етапу	Основні джерела фінансування
1. Ідея (seed stage)	Формування бізнес-ідеї, перевірка ринку, перевірка життєздатності ідеї	Власні кошти, гранти, 3F, замовний краудфандинг, акселератори
2. Початкова розробка (startup stage)	Створення прототипу (MVP), перші продажі	Бізнес-ангели, акселератори, інвестиційний краудфандинг
3. Зростання (growth stage)	Фінансування для розширення ринку та збільшення виробництва	Венчурний капітал, кредити, приватні фонди
4. Startup stage (expansion stage)	Вихід на нові ринки	Партнерські програми
5. Зрілість (maturity stage)	Підтримка ліквідності та стійкого розвитку	Реінвестування прибутку, кредити

Джерело: власна розробка.

кошти широкого кола інвесторів; державні та грантові програми, спрямовані на стимулювання інноваційної діяльності; а також боргові інструменти — кредити, позики, які не змінюють структуру власності, але створюють фінансові зобов'язання.

Поєднання внутрішніх та зовнішніх моделей фінансування на різних етапах життєвого циклу стартапу сприяє забезпеченню його стабільності, гнучкості та довгостроковому розвитку. На ранніх стадіях життєвого циклу розвитку стартапу доцільно залучати власні кошти, на більш пізніших стадіях — зовнішні, які дозволяють залучати значні фінансові потоки.

Література:

1. Адамів М. Є., Лиса Д. С. Сутність та особливості фінансування стартап-підприємств. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку. 2023. № 1 (9). С. 123—130.

2. Гук О. В., Манаєнко І. М. Венчурне інвестування стартап-проекту на різних етапах його розвитку. Інфраструктура ринку. 2019. Вип. 29. С. 151—156.

3. Дума О. І. Механізми венчурного фінансування в стартапах. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблем розвитку. 2022. № 2 (8). С. 169—183.

4. Непран А. В., Мельничук М. О., Постольна Н. О. Інструменти фінансування стартап-проекту, що забезпечує оптимальне фінансування бізнесу і дотримання інтересів інвесторів. Проблеми і перспективи розвитку підприємництва. 2024. № 32. С. 39—47.

5. Хоменко Г., Башота А., Башота, Д., Турчиняк І. Фінансування стартапів та їх роль у конкурентній стратегії підприємства. Society and Security. 2024. № 5 (5). С. 25—31.

6. Toloka. Щомісячний звіт зі світу венчурних інвестицій. Серпень 2025. URL: <https://surl.li/ftxlq> (дата звернення 09.10.2025).

7. Пикало О. Польські Unimot та PZL Sedziszow запускають виробництво дронів з українським партнером. 2025. URL: <https://forbes.ua/news/polski-unimot-ta-pzl-sedziszow-zapuskayut-virobnitstvo-droniv-z-ukrainskim-partnerom-25072025-31555>

8. Краудфандинг: стратегії залучення коштів та перспективи краудфандингу. URL: <https://surl.li/dxkliu> (дата звернення 09.10.2025).

9. Як бізнес-акселератори допомагають стартапам стати успішними. Січень 2025. URL: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-biznes-akseleratori-dopomagayut-startapam-stati-uspishnimi> (дата звернення 09.10.2025).

10. Seeds of Bravery. URL: <https://seedsofbravery.eu/> (дата звернення 09.10.2025).

11. Український фонд стартапів. URL: <https://usf.com.ua/> (дата звернення 09.10.2025).

12. Horizon Europe. Horizon Europe — EU research and innovation funding programme. URL: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe_en (дата звернення 09.10.2025).

13. EIT Digital Venture Program. EIT Digital Venture Program. URL: <https://www.eitdigital.eu/venture-program> (дата звернення 09.10.2025).

14. House of Europe. Програма підтримки творчих, освітніх та культурних ініціатив. URL: <https://houseofeurope.org.ua/opportunities> (дата звернення 09.10.2025).

References:

1. Adamiv, M.Ye. and Lysa, D.S. (2023), "The essence and features of financing startup enterprises", *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, vol. 1, no. 9, pp. 123—130.

2. Huk, O.V. and Manayenko, I.M. (2019), "Venture investment of a startup project at various stages of its development", *Infrastruktura rynku*, vol. 29, pp. 151—156.

3. Duma, O.I. (2022), "Mechanisms of venture financing in startups", *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia ta problemy rozvytku*, vol. 2, no. 8, pp. 169—183.

4. Nepran, A.V., Melnychuk, M.O. and Postolna, N.O. (2024), "Tools for financing a startup project that ensure optimal business financing and investor interests protection", *Problemy i perspektyvy rozvytku pidpriemnytstva*, no. 32, pp. 39—47.

5. Khomenko, H., Bashota, A., Bashota, D. and Turchyniak, I. (2024), "Startup financing and their role in the competitive strategy of an enterprise", *Society and Security*, vol. 5, no. 5, pp. 25—31.

6. Toloka (2025), "Monthly report on global venture investments. August 2025", available at: <https://surl.li/ftxlq> (accessed 09 October 2025).

7. Pikalo, O. (2025), "Polish Unimot and PZL Sedziszow launch drone production with a Ukrainian partner", *Forbes.ua*, available at: <https://forbes.ua/news/polski-unimot-ta-pzl-sedziszow-zapuskayut-virobnitstvo-droniv-z-ukrainskim-partnerom-25072025-31555> (accessed 09 October 2025).

8. Welfare Green (2025), "Crowdfunding: fundraising strategies and prospects", available at: <https://surl.li/dxkliu> (accessed 09 October 2025).

9. Kyivstar Hub (2025), "How business accelerators help startups become successful", available at: <https://hub.kyivstar.ua/articles/yak-biznes-akseleratori-dopomagayut-startapam-stati-uspishnimi> (accessed 09 October 2025).

10. Seeds of Bravery (2025), "Seeds of Bravery initiative", available at: <https://seedsofbravery.eu/> (accessed 09 October 2025).

11. Ukrainian Startup Fund (2025), "Ukrainian Startup Fund platform", available at: <https://usf.com.ua/> (accessed 09 October 2025).

12. Horizon Europe (2025), "Horizon Europe — EU research and innovation funding programme", available at: https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe_en (accessed 09 October 2025).

13. EIT Digital Venture Program (2025), "available at: <https://www.eitdigital.eu/venture-program> (accessed 09 October 2025).

14. House of Europe (2025), "House of Europe — programme supporting creative, educational and cultural initiatives", available at: <https://houseofeurope.org.ua/opportunities> (accessed 09 October 2025).

Стаття надійшла до редакції 30.11.2025 р.

Т. П. Крутоус,
к. пед. н., профектор з науково-педагогічної роботи,
Вінницький кооперативний інститут

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7367-6058>

Т. П. Гринчук,
к. е. н., доцент, в.о. завідувачки кафедри гуманітарних, економічних
та фінансово-облікових дисциплін, Вінницький кооперативний інститут

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0008-4764>

Ю. Б. Ільницька,
викладач кафедри гуманітарних, економічних
та фінансово-облікових дисциплін, Вінницький кооперативний інститут

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-9961-6070>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.24.187

РОЛЬ МАТЕМАТИЧНОГО МОДЕЛЮВАННЯ, АНАЛІЗУ ДАНИХ ТА ІТ-ІНФРАСТРУКТУРИ У ФОРМУВАННІ ЦИФРОВИХ ДВІЙНИКІВ ПІДПРИЄМСТВ

T. Krutous,
PhD in Education, Vice-Rector for Scientific and Pedagogical Work, Vinnytsia Cooperative Institute

T. Hrynychuk,
PhD in Economics, Associate Professor, Acting Head of the Department of Humanities,
Economics, and Financial and Accounting Disciplines, Vinnytsia Cooperative Institute

Y. Ilnitska,
Lecturer of the Department of Humanities, Economics, and Financial
and Accounting Disciplines, Vinnytsia Cooperative Institute

THE ROLE OF MATHEMATICAL MODELING, DATA ANALYSIS, AND IT INFRASTRUCTURE
IN THE FORMATION OF DIGITAL TWINS OF ENTERPRISES

Стаття присвячена вирішенню актуальної проблеми суттєвого розриву між високим технологічним потенціалом цифрових двійників (ЦД) підприємств та відсутністю економічно обґрунтованих та цілісних підходів до їх практичного впровадження. Виявлено ключове протиріччя Індустрії 4.0: неможливість інтеграції різномірних даних, моделей і обчислювальних ресурсів в єдину систему, здатну до предиктивної аналітики, що безпосередньо впливає на операційну ефективність, собівартість та інноваційний розвиток бізнесу.

Комплексний підхід інтегрує три складові, кожна з яких вирішує конкретну проблему. Тришарова архітектура ЦД усуває протиріччя між фізичними та статистичними моделями за рахунок їх об'єднання, що гарантує обґрунтованість, зрозумілість і стабільність результатів. Гібридна edge-хмарна інфраструктура реалізує інтелектуальне управління обчислювальними потоками, знижуючи мережеву залежність і забезпечуючи масштабованість системи. Інтегральна модель економічної оцінки пропонує двоосовий підхід (витрати та вигоди) для комплексного кількісного аналізу інвестиційної привабливості, виходячи за рамки звичайного ROI.

Розроблено рамку цифрових компетентностей, що охоплює технічні, аналітичні та організаційні навички, та супровідну модель поетапного навчання. У цілому запропонована методологія сприяє формуванню стійкої та дано-орієнтованої організаційної культури, підвищує якість управлінських рішень та забезпечує створення життєздатних цифрових двійників.

This article addresses the critical challenge of the significant gap between the high technological potential of enterprise digital twins (DTs) and the lack of economically justified, holistic approaches for their practical implementation. It identifies a central paradox of Industry 4.0: the current inability to integrate heterogeneous data sources, diverse models (physical, statistical, AI), and computational resources into a unified system capable of robust predictive analytics. This disconnect directly and negatively impacts key business metrics, including operational efficiency, production costs, innovation capacity, and overall business resilience.

To bridge this gap, the study proposes a comprehensive methodology built upon three interconnected pillars, each designed to solve a specific set of problems. Firstly, an innovative three-layer digital twin architecture is introduced to resolve the fundamental antagonism between high-fidelity physical models and data-driven statistical methods. By synergistically combining a physical layer, a hybrid layer and a predictive layer, this architecture ensures the physical plausibility, interpretability, and robustness of the digital twin's outputs, even in edge-case scenarios not covered by historical data.

Secondly, for effective technical deployment, a hybrid edge-cloud infrastructure is proposed. This infrastructure enables intelligent, dynamic workload distribution between local edge devices and centralized cloud resources. It effectively mitigates network bandwidth limitations and latency issues, ensures operational continuity during cloud outages, and provides the inherent scalability necessary for enterprise-wide deployment across geographically distributed facilities.

Thirdly, moving beyond simplistic financial metrics, an integral model for economic assessment is developed. This model employs a dual-axis evaluation framework, meticulously categorizing investments into Capital (CAPEX) and Operational (OPEX) expenditures, while simultaneously quantifying benefits across both operational (e.g., energy savings, reduced downtime) and strategic (e.g., increased agility, accelerated time-to-market) dimensions. This approach provides a quantitatively rigorous justification for DT investments, far exceeding the limitations of traditional Return on Investment (ROI) calculations.

Recognizing that technology alone is insufficient, the methodology culminates in a framework of digital competencies and a corresponding phased personnel training model. This human-centric component systematically develops the necessary technical, analytical, and organizational skills across the workforce, ensuring effective interaction with the digital twin at all organizational levels. Collectively, the proposed methodological approach not only facilitates the creation of viable and sustainable digital twins but also fosters a resilient, data-driven organizational culture, significantly enhancing the quality of managerial decision-making and securing a long-term competitive advantage for the enterprise.

Ключові слова: цифровий двійник, інтегрована архітектура, економічна ефективність, математичне моделювання, управлінські рішення, штучний інтелект.

Key words: digital twin, integrated architecture, economic efficiency, mathematical modeling, management decisions, artificial intelligence.

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

Актуальність дослідження зумовлена суттєвою дисоціацією між технологічним потенціалом створення цифрових двійників (ЦД) підприємств та економічно обґрунтованими способами їх впровадження. В умовах розвитку Індустрії 4.0 виникає таке протиріччя: підпри-

ємства не мають інструментів для інтеграції гетерогенних даних, моделей та обчислювальних ресурсів в єдину систему, здатну до предиктивної аналітики. Ця проблема безпосередньо впливає на операційну ефективність, собівартість, інноваційний розвиток і стійкість бізнесу. Як наслідок, наукова задача полягає у формуванні цілісного методологічного підходу, що інтегрує математичний апарат, аналітику даних та архітектурні рішення для побудови життєздатних ЦД.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Огляд сучасних досліджень показує, що розвиток теорії та практики цифрових двійників відбувається в кількох основних напрямках. Технологічний аспект висвітлюється у роботі А. Кантароса, Т. Ганецоса, Е. Палліса та М. Папутсідакіса [1], які доводять ефективність складних математичних моделей (FEM, PINN) для побудови високоточних симуляцій. Прикладний потенціал ілюструє дослідження К. Вана [2], де цифрові двійники успішно застосовуються для візуалізації в освіті та дизайні. Однак організаційні виклики, зокрема опір змінам та кадровий дефіцит, що зазначено в роботі Д. Гюрдур Бру та Д. Скулінг [3], залишаються істотними бар'єрами. Відповіддю на них є розробка спеціальних підходів, таких як моделі розподілу ресурсів для міжнародних проєктів [4] та акцент на цифровій компетентності персоналу як чиннику економічної ефективності [5].

Однак, незважаючи на значний обсяг проведених досліджень, існують виклики, які ускладнюють успішне впровадження цифрових двійників. По-перше, відсутній уніфікований підхід до інтеграції різнорідних моделей — фізичних, статистичних та штучного інтелекту — в єдину архітектуру, що обмежує масштабованість і адаптивність таких систем. По-друге, залишається актуальною потреба в розробці адаптивних інфраструктурних рішень, здатних забезпечити функціонування цифрових двійників у реальному часі, особливо в умовах обмеженої пропускної здатності мереж та необхідності обробки великих даних. По-третє, відсутня комплексна методологія для оцінки економічної ефективності впровадження, яка б враховувала як капітальні витрати на моделювання, аналітику та ІТ-інфраструктуру, так і майбутні операційні вигоди. Крім того, недостатньо уваги приділяється розвитку цифрової компетентності персоналу та його готовності до роботи з цифровими двійниками на всіх рівнях — від інженерів до керівників вищої ланки.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є розробка комплексного підходу до формування цифрових двійників підприємств, який інтегрує методи математичного моделювання, аналізу даних та сучасні архітектури ІТ-інфраструктури для підвищення ефективності управління та прийняття рішень.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

У сучасній практиці побудови цифрових двійників спостерігається біполярність: з одного боку, використовуються строго детерміновані фізичні моделі, які не враховують емпіричні дані, а з іншого — методи, що ґрунтуються виключно на статистиці, які важко інтерпретувати ("чорна скринька") і які демонструють низьку стійкість за межами тренувальних даних. Основним науковим результатом дослідження є подолання цієї біполярності завдяки впровадженню інтегрованої багаторівневої архітектури. Ця архітектура забезпечує синергетичний ефект шля-

хом об'єднання моделей з потужним апаратом штучного інтелекту.

Структура запропонованої тришарової архітектури зображена на рис. 1.

Тришарова архітектура включає такі рівні:

1. Фізичний рівень

Даний рівень становить фізико-математичну основу цифрового двійника, використовуючи системи диференціальних рівнянь у часткових похідних для детермінованого опису фундаментальних природних законів, що визначають поведінку об'єкта [6–10]. Високоточне моделювання ключових процесів — від термодинаміки до гідродинаміки — досягається через чисельне розв'язання рівнянь методами скінченних елементів, об'ємів та дискретних елементів. Головна перевага цього рівня полягає у забезпеченні фізичної обґрунтованості та здатності до екстраполяції — моделювання станів, які ще не спостерігалися в реальних умовах.

2. Гібридний рівень

Як інтелектуальний зв'язок між абстрактними моделями та емпіричними даними, цей рівень формує обчислювальне ядро двійника. Архітектура PINN відрізняється від звичайних нейромереж прямим включенням фізичних законів (у формі диференціальних рівнянь) у процес оптимізації. Це забезпечує: радикальне зменшення обсягу тренувальних даних, покращену узагальнювану здатність у нестійких режимах та вбудований захист від перенавчання.

3. Прогностичний рівень

Спеціалізуючись на роботі з потоковими даними, цей рівень забезпечує оперативну аналітику та інтеграцію з операційним середовищем. Його функціонал реалізований через передові ML-методи: аналіз часових рядів для прогнозування залишкового ресурсу та аномалій, комп'ютерний зір для моніторингу стану обладнання та обробку сигналів для вібро- та акустичної діагностики. Основне завдання полягає у забезпеченні ситуаційної обізнаності через оперативне виявлення аномалій, прогнозування потенційних збоїв та моніторинг тенденцій у роботі систем.

Запропонована архітектура долає основне протиріччя сучасного моделювання між здатністю до інтерпретації та універсальністю. Вона також усуває феномен "чорної скриньки", характерний для чистих нейромереж. Це надає інженеру можливість не тільки отримувати прогноз, але й аналітично відстежувати його обґрунтування через конкретні фізичні принципи. Як приклад, аналіз перегріву системи дозволяє визначити внесок окремих компонентів теплового балансу у кінцевий результат.

Архітектура забезпечує надійне моделювання екстремальних та рідкісних явищ, включаючи аварійні ситуації та пускові режими. Для цих випадків, де історичні дані часто відсутні, модель спирається на фізичні закони, що забезпечує високу достовірність прогнозів навіть за відсутності статистичних даних. Фізична обґрунтованість результатів формує впевненість у системі серед інженерного персоналу та керівництва. Цей психологічний аспект є критично важливим для успішного впровадження систем предиктивної аналітики та прийняття на їхній основі стратегічних рішень щодо оптимізації виробництва, планування ремонтів та управління ризиками.

ТРИШАРОВА АРХІТЕКТУРА ЦИФРОВОГО ДВІЙНИКА

Багаторівнева модель, яка подолала розрив між фізичними моделями та даними

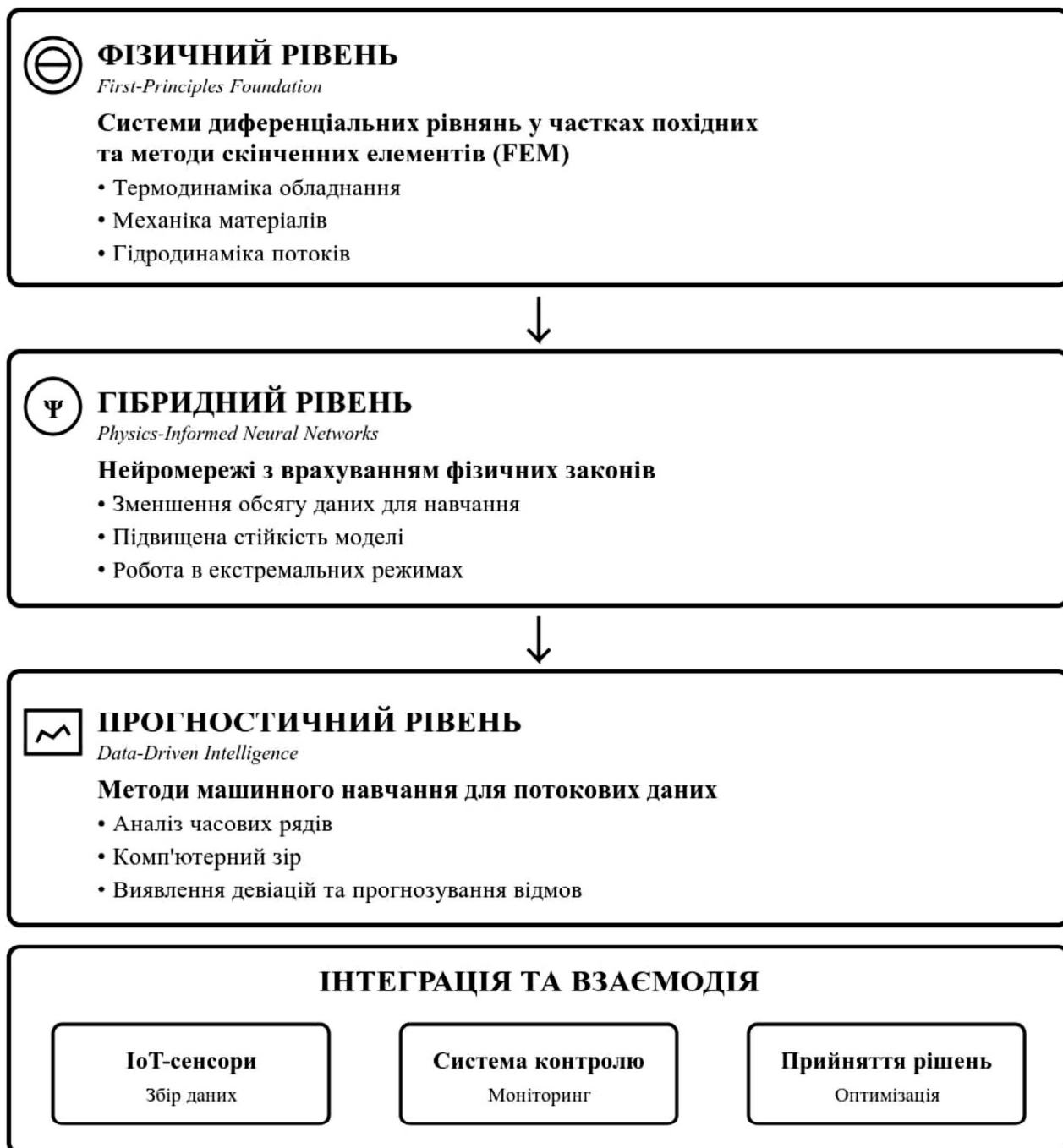


Рис. 1. Тришарова архітектура цифрового двійника

Джерело: складено автором.

Для досягнення ефективної реалізації цифрових двійників було запропоновано гібридну edge-хмарну архітектуру (рис. 2). Вона призначена для динамічного та інтелектуального розподілу навантаження і будується на основі трьох взаємозалежних рівнів.

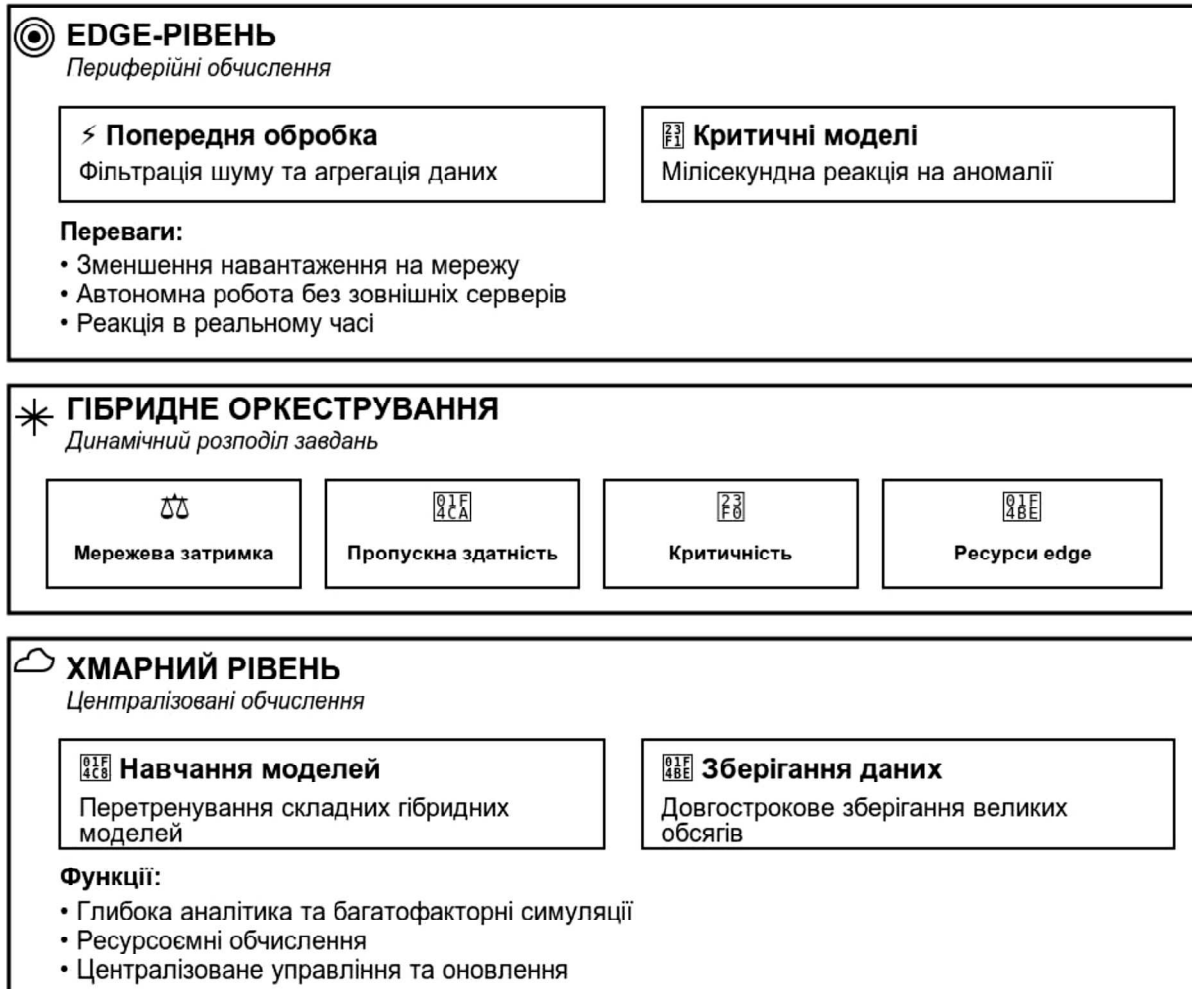
Локальний edge-рівень виконує критичні функції обробки даних безпосередньо біля джерела їх надходження. На цьому рівні здійснюється попередня обробка сигналів з IoT-сенсорів, виконання простих, але ча-

сово-критичних моделей тривоги, фільтрація шуму та первинна агрегація даних у реальному часі. Перевага цього підходу полягає в принциповому зменшенні навантаження на мережеві канали та забезпеченні швидкої реакції на аномальні події, що особливо критично для систем безпеки та контролю технологічних процесів.

На центральний хмарний рівень припадають найбільш ресурсомісткі обчислювальні операції, що

АДАПТИВНА ІТ-ІНФРАСТРУКТУРА ДЛЯ ЦИФРОВИХ ДВІЙНИКІВ

Гібридна edge-хмарна архітектура з динамічним розподілом обчислювальних навантажень



ПОТІК ДАНИХ ТА ОБЧИСЛЕНЬ



Рис. 2. Адаптивна ІТ-інфраструктура для цифрових двійників

Джерело: складено автором.

потребують значних апаратних потужностей. Тут відбувається оновлення гібридних моделей, довгострокове зберігання великих масивів історичних даних, виконання глибокої аналітики та багатофакторних симуляцій. Хмарна складова забезпечує необхідну гнучкість і масштабованість для реалізації складних алгоритмів машинного навчання та аналітичних рішень.

Система гібридного оркестрування є компонентом архітектури, що забезпечує інтелектуальне управління обчислювальними потоками. Запропонований механізм динамічного розподілу завдань між edge та хмарою враховує комплекс параметрів: поточну мережеву затримку, доступну пропускну здатність, критичність завдання та доступні обчислювальні ресурси на периферії.

Дана система забезпечує безперервний моніторинг стану інфраструктури та реалізує автоматичну оптимізацію розподілу навантаження.

Запропонована модель ефективно вирішує проблему обмеженої пропускну здатності мережі та забезпечує безперервність функціонування цифрових двійників навіть при тимчасовій відсутності зв'язку з хмарою. Архітектура демонструє високу масштабованість, оскільки дозволяє поступово нарощувати потужності як на edge-рівні шляхом додавання нових вузлів, так і в хмарному середовищі. Особливу ефективність така архітектура демонструє для розподілених підприємств зі складною логістикою даних, де необхідно обробляти інформацію з численних географічно розосереджених дже-

ІНТЕГРАЛЬНА МОДЕЛЬ ЕКОНОМІЧНОЇ ЕФЕКТИВНОСТІ

Комплексна оцінка витрат та вигод від впровадження цифрових двійників

↘ ВІСЬ ВИТРАТ

CAPEX (Капітальні витрати)

Математичні моделі

Розробка та ліцензування

Сенсорне обладнання

Закупівля та встановлення

Мережева інфраструктура

Модернізація систем

Обчислювальні потужності

Edge-сервери, хмарні сервіси

OPEX (Операційні витрати)

Технічне обслуговування

Підтримка інфраструктури

Енергоспоживання

Витрати на електроенергію

Підписки на ПЗ

Програмне забезпечення, хмарні платформи

Зарплата фахівців

Підтримка та розвиток моделей

↗ ВІСЬ ВИГОД

ОПЕРАЦІЙНІ ВИГОДИ

Прямий кількісний вимір

Зниження витрат на енергоносії

Оптимізація споживання

Зменшення витрат на ремонти

Планові та аварійні

Скорочення втрат і браку

Підвищення якості продукції

Оптимізація логістики

Витрати на запаси та доставку

СТРАТЕГІЧНІ ВИГОДИ

Оцінка методом АНР

Прискорення виведення продукту

Віртуальне тестування

Гнучкість виробництва

Підвищення адаптивності

Зменшення ризиків

Операційні та репутаційні

Рис. 3. Інтегральна модель економічної ефективності

Джерело: складено автором.

рел. Додатковою перевагою є зниження операційних витрат за рахунок оптимізації використання мережевих ресурсів та зменшення обсягів переданих даних.

Традиційний підхід до визначення ROI є недостатнім для обґрунтування інвестицій у цифрові двійники. Натомість запропоновано інтегральну модель оцінки економічної ефективності, яка ґрунтується на двох взаємопов'язаних осях оцінки (рис. 3).

Вісь витрат в даній моделі, що охоплює капітальні та операційні витрати, передбачає їх детальну та систематизовану класифікацію. CAPEX (капітальні витрати) охоплює одноразові інвестиції у розробку та ліцензування математичних моделей, закупівлю та встановлення сенсорного обладнання і IoT-пристроїв, модернізацію мережевої інфраструктури для підтримки великих потоків даних, а також придбання обчислювальних потужностей (edge-сервери, хмарні сервіси, системи зберігання даних). OPEX (операційні витрати) включає постійні витрати на технічне обслуговування інфраструктури, енергоспоживання обчислювальних систем та сенсорних мереж, щорічні підписки на програмне забезпечення та хмарні платформи, а також фонд оплати праці фахівців з підтримки та розвитку моделей (дата-сценістів, інженерів з машинного навчання, IT-фахівців).

Вісь вигод, що охоплює операційні та стратегічні аспекти, інтегрує як прямі, так і довгострокові позитивні ефекти. Операційні вигоди піддаються прямо-

му кількісному виміру та включають: зниження витрат на енергоносії за рахунок оптимізації режимів роботи обладнання, зменшення вартості планових та аварійних ремонтів через предиктивне обслуговування, скорочення виробничих втрат і браку шляхом покращення контролю якості, оптимізацію витрат на логістику та запаси завдяки точному прогнозуванню попиту. Стратегічні вигоди хоча й важче піддаються точному виміру, мають вирішальне значення для довгострокової конкурентоспроможності: прискорення виведення нового продукту на ринок за рахунок віртуального тестування та симуляцій, підвищення гнучкості та адаптивності виробництва до змін ринкового попиту, зменшення операційних та репутаційних ризиків через запобігання аварійним ситуаціям. Для кількісної оцінки цих факторів запропоновано використовувати метод аналізу ієрархій (АНР), який дозволяє через експертні оцінки визначити вагомість кожного стратегічного фактора та інтегрувати їх у загальну модель ефективності.

Цей підхід дозволяє не лише точно оцінити прямі фінансові показники, але й кількісно обґрунтувати стратегічні переваги, що є критично важливим для прийняття рішень про інвестування в цифрові трансформації. Модель забезпечує комплексний погляд на економічну доцільність проекту, враховуючи як короткострокові фінансові результати, так і довгострокові конкурентні переваги.

МОДЕЛЬ ПОЕТАПНОГО НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ



Рис. 4. Модель поетапного навчання персоналу

Джерело: складено автором.

З метою інтеграції необхідних цифрових компетентностей у процес впровадження цифрових двійників було створено спеціальну рамку. Вона ґрунтується на розумінні визначальної ролі людського фактору та складається з трьох взаємопов'язаних рівнів. Технічні компетентності формують фундамент ефективної роботи з цифровими двійниками і включають: практичні вміння роботи з даними (збір, очищення, валідація та попередній аналіз), розуміння основних принципів математичного моделювання, засвоєння базових концепцій роботи ключових технологій (інтернету речей, хмарних обчислень, штучного інтелекту), а також обов'язкові знання з основ кібербезпеки для забезпечення захисту даних і систем. Аналітичні компетентності спрямовані на ефективне використання інформації, що генерується цифровим двійником, і охоплюють: здатність коректно інтерпретувати результати симуляцій та прогнози моделей, критично оцінювати отримані дані,

приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі аналітики, а не лише інтуїції, а також уміння формулювати точні та коректні запити до системи для отримання необхідної інформації. Організаційні компетентності забезпечують інтеграцію цифрового двійника в організаційну структуру підприємства і включають: навички ефективної роботи в міжфункціональних командах, що об'єднують фахівців різних профілів (інженерів, аналітиків, менеджерів), здатність до адаптації в умовах технологічних змін та постійного навчання, а також глибоке розуміння бізнес-процесів підприємства в цілому для ефективної інтеграції цифрового двійника в операційну діяльність [11—15].

Для практичної реалізації цієї рамки запропоновано модель поетапного навчання персоналу, яка тісно синхронізована з етапами впровадження цифрового двійника (рис. 4). Ця модель передбачає послідовний перехід від базової цифрової грамотності на початко-

вому етапі до спеціалізованих просунутих курсів з інтерпретації специфічних моделей та роботи з аналітичними інструментами на етапі повноцінної експлуатації системи.

Запропонована модель усуває основну проблему недовикористання технологій через низьку кваліфікацію персоналу. Вона визнає інвестиції в людський капітал рівноцінними вкладенням у техніку та ПЗ, що забезпечує стійкість організації, формує культуру, орієнтовану на дані, та підвищує якість управлінських рішень на всіх рівнях.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження довело ефективність запропонованого комплексного підходу до створення цифрових двійників підприємств. Розроблена методологія інтегрує тришарову архітектуру моделювання, що поєднує фізичний, гібридний та прогностичний рівні, адаптивну edge-хмарну інфраструктуру, інтегральну модель економічної оцінки та рамку цифрових компетентностей персоналу.

Наукова новизна дослідження полягає у подоланні фундаментальної біполярності між детермінованими фізичними моделями та статистичними підходами. Запропонований підхід дозволяє створити цілісну методологію інтеграції гетерогенних даних, моделей та обчислювальних ресурсів в єдину функціональну систему.

Що стосується перспектив подальших досліджень, то наступним етапом розвитку цифрових двійників є створення когнітивних систем, які завдяки інтеграції штучного інтелекту зможуть автономно навчатися та адаптуватися до змін у реальному часі. Паралельно необхідно вирішити питання міжгалузєвої стандартизації через розробку єдиних протоколів, що забезпечать сумісність цифрових двійників різних виробників.

Значний потенціал має дослідження квантово-гібридних обчислень для оптимізації складних багатопараметричних моделей, що обіцяє революційне підвищення точності та швидкості моделювання. Разом з тим набуває актуальності розробка етично-регуляторної рамки для управління даними, яка гарантуватиме дотримання норм конфіденційності та безпеки.

Окремий напрям досліджень має стосуватися формування цифрових екосистем — взаємопов'язаних мереж цифрових двійників, спрямованих на оптимізацію ланцюгів поставок і міжкорпоративної взаємодії. Це створить передумови для нового етапу цифрової трансформації промисловості та розвитку інтелектуальних виробничих систем, що відкриває нові горизонти для цифрової економіки в цілому.

Література:

1. Kantaros A., Ganetsos T., Pallis E., Papoutsidakis M. From Mathematical Modeling and Simulation to Digital Twins: Bridging Theory and Digital Realities in Industry and Emerging Technologies. *Applied Sciences*. 2025. Vol. 15. URL: <https://www.mdpi.com/2076-3417/15/16/9213> (дата звернення: 25.11.2025).

2. Wang K. A Theoretical Analysis Method of Spatial Analytic Geometry and Mathematics under Digital Twins. *Advances in Civil Engineering*. 2021. Vol. 1. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2023> (дата звернення: 25.11.2025).

3. Gurdur Broo D., Schooling J. Digital twins in infrastructure: definitions, current practices, challenges and strategies. *International Journal of Construction Management*. 2021. Vol. 23, P. 1254—1263. URL: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15623599.2021.1966980> (дата звернення: 25.11.2025).

4. Крамської Д., Глізнуца М., Соболев Р., Крамської О. Інформаційні системи як інструмент ефективного управління проєктами в цифровій економіці. *Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки)*. 2025. № 3. С. 54—60.

5. Мехович С. А., Труш Є. В. Організаційно-економічні аспекти трансформації конструкторської діяльності під впливом процесів діджиталізації. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2025. № 8 (211). С. 151—174.

6. Кусій М. І., Крутоус Т. П., Матяш А. Д. Сучасні виклики у навчанні математики в контексті цифрової трансформації вищої освіти. *Наукові записки*. 2025. Випуск 160. С. 112—120.

7. Крутоус Т. П. Використання математичного апарату у виробничих процесах. Інституціональне забезпечення розвитку споживчого ринку регіону: матеріали міжнародної науково-практичної конференції викладачів та практичних працівників, Вінниця, 22 квітня 2020 р. Вінниця, 2020. С. 13—16.

8. Гусак Л.П., Левчук О.В., Гринчук Т.П. Значення комп'ютерної математики у формуванні цифрових компетентностей майбутніх економістів. *Комп'ютерно-інтегровані технології: освіта, наука, виробництво*. 2023. Вип. 52. С. 71—76.

9. Гринчук Т. П., Ціхановська А. М., Чичкалюк Д. О. Удосконалення методик фінансового планування в системі фінансової безпеки підприємства. *Приазовський економічний вісник*. 2021. № 1 (24).

10. Гусак Л.П., Радзіховська Л.М., Гринчук Т.П. Використання середовища geogebra в математичній підготовці студентів економічних спеціальностей. Сучасні інформаційні технології та інноваційні методи навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми: збірник наукових праць. 2023. Вип. 70. С. 24—34.

11. Крутоус Т. П., Крутоус О. М. Особливості впровадження штучного інтелекту в освітньому процесі закладу вищої освіти. *Освіта, наука і практика: інноваційні підходи до вирішення глобальних викликів: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Вінниця, 30 квітня 2025 року*. Вінниця, 2025. С. 51—53.

12. Крутоус Т. П. Застосування технології Web-квеста у навчанні вищої математики. *Проблеми математичної освіти: виклики сучасності (2020): матеріали міжнародної науково-методичної Інтернет-конференції*, Вінниця, 2020. С. 84—86.

13. Ільніцька Ю. Б., Медведська В. Б. Інноваційні підходи до професійної підготовки фахівців в умовах

цифрової трансформації суспільства. Виклики та тенденції шляхи розвитку освіти та технологій в Україні та світі: матеріали III Всеукраїнської науково-практичної конференції, ВСП "Сумський фаховий коледж Національного університету харчових технологій", 14.05.2025 р. С. 52—56.

14. Ільницька Ю. Б. Інтеграція технологій штучного інтелекту в сучасних освітніх практиках. Освіта, наука і практика: інноваційні підходи до вирішення глобальних викликів: матеріали міжнародної науково-практичної конференції, м. Вінниця, 30 квітня 2025 року. Вінниця, 2025. С. 47—49.

15. Іlnitska Yulia, Medvedska Victoria. Innovations in computer science education through blockchain technology. Mathematics and Informatics in Science and Education: Challenges of Modernity: V International Scientific Internet Conference, Vinnytsia, 2025. P. 85-89.

References:

1. Kantaros, A., Ganetsos, T., Pallis, E., and Papoutsidakis, M. (2025), "From Mathematical Modeling and Simulation to Digital Twins: Bridging Theory and Digital Realities in Industry and Emerging Technologies", *Applied Sciences*, vol. 15, available at: <https://www.mdpi.com/2076-3417/15/16/9213> (Accessed 25 November 2025).

2. Wang, K. (2021), "A Theoretical Analysis Method of Spatial Analytic Geometry and Mathematics under Digital Twins", *Advances in Civil Engineering*, vol. 1, available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2023> (Accessed 25 November 2025).

3. Gurdur Broo, D. and Schooling, J. (2021), "Digital twins in infrastructure: definitions, current practices, challenges and strategies", *International Journal of Construction Management*, vol. 23, pp. 1254—1263, available at: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15623599.2021.1966980> (Accessed 25 November 2025).

4. Kramskoi, D., Gliznutsa, M., Sobol, R., and Kramskoi, O. (2025), "Information systems as a tool for effective project management in the digital economy", *Visnyk Natsional'noho tekhnichnoho universytetu "Kharkivskiy politekhnichnyy instytut" (ekonomichni nauky)*, vol. 3, pp. 54—60.

5. Mekhovych, S.A. and Trush, Ye.V. (2025), "Organizational and economic aspects of the transformation of design activities under the influence of digitalization processes", *Enerhozbezrehennia. Enerhetyka. Enerhoaudyt*, vol. 8 (211), pp. 151—174.

6. Kusii, M.I., Krutous, T.P., and Matiash, A.D. (2025), "Modern challenges in teaching mathematics in the context of digital transformation of higher education", *Naukovi zapysky*, vol. 160, pp. 112—120.

7. Krutous, T.P. (2020), "Use of Mathematical Apparatus in Production Processes", *Materialy mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii vykladachiv ta praktychnykh pratsivnyk "Instytutsionalne zabezpechennia rozvytku spozhyvchoho rynku rehionu"* [Proceedings of the International Scientific-Practical Conference of Teachers and Practitioners "Institutional Support for the

Development of the Consumer Market of the Region"], Vinnytsia, Ukraine, pp. 13—16.

8. Husak, L.P., Levchuk, O.V., and Hrynychuk, T.P. (2023), "The Value of Computer Mathematics in Forming Digital Competencies of Future Economists", *Kompiuterno-intehrovani tekhnolohii: osvita, nauka, vyrobnytstvo*, vol. 52, pp. 71—76.

9. Hrynychuk, T.P., Tsikhanovska, A.M., and Chychkaliuk, D.O. (2021), "Improvement of Financial Planning Methodologies in the System of Financial Security of an Enterprise", *Pryazovskyi ekonomichnyi visnyk*, vol. 1 (24).

10. Husak, L.P., Radzikhovska, L.M., and Hrynychuk, T.P. (2023), "The Use of the GeoGebra Environment in the Mathematical Training of Economics Students", *Suchasni informatsiini tekhnolohii ta innovatsiini metodyky navchannia v pidhotovtsi fakhivtsiv: metodolohiia, teoriia, dosvid, problemy: zbirnyk naukovykh prats*, vol. 70, pp. 24—34.

11. Krutous, T.P. and Krutous, O.M. (2025), "Peculiarities of Implementing Artificial Intelligence in the Educational Process of a Higher Education Institution", *Materialy mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii "Osvita, nauka i praktyka: innovatsiini pidkhody do vyrishennia hlobalnykh vyklykiv"* [Proceedings of the International Scientific-Practical Conference "Education, Science and Practice: Innovative Approaches to Solving Global Challenges"], Vinnytsia, Ukraine, pp. 51—53.

12. Krutous, T.P. (2020), "Application of Web-Quest Technology in Teaching Higher Mathematics", *Materialy mizhnarodnoi naukovo-metodychnoi Internet-konferentsii "Problemy matematychnoi osvity: vyklyky suchasnosti (2020)"* [Proceedings of the International Scientific-Methodological Internet Conference "Problems of Mathematical Education: Challenges of Modernity (2020)"], Vinnytsia, Ukraine, pp. 84—86.

13. Іlnitska, Yu.B. and Medvedska, V.B. (2025), "Innovative Approaches to Professional Training of Specialists in the Conditions of Digital Transformation of Society", *Materialy III Vseukrainskoi naukovo-praktychnoi konferentsii "Vyklyky ta potentsiini shliakhy rozvytku osvity ta tekhnolohii v Ukraini ta sviti"* [Proceedings of the III All-Ukrainian Scientific-Practical Conference "Challenges and Potential Ways of Development of Education and Technologies in Ukraine and the World"], Sumy, Ukraine, pp. 52—56.

14. Іlnitska, Yu.B. (2025), "Integration of Artificial Intelligence Technologies in Modern Educational Practices", *Materialy mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii "Osvita, nauka i praktyka: innovatsiini pidkhody do vyrishennia hlobalnykh vyklykiv"* [Proceedings of the International Scientific-Practical Conference "Education, Science and Practice: Innovative Approaches to Solving Global Challenges"], Vinnytsia, Ukraine, pp. 47—49.

15. Іlnitska, Y. and Medvedska, V. (2025), "Innovations in computer science education through blockchain technology", *Mathematics and Informatics in Science and Education: Challenges of Modernity: V International Scientific Internet Conference*, Vinnytsia, Ukraine, pp. 85—89.

Стаття надійшла до редакції 28.11.2025 р.

*І. В. Стояненко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та фінансів підприємства,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1775-9473>
О. І. Кондратюк,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки та фінансів підприємства,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2750-6867>
В. В. Адаменко,
старший викладач кафедри економіки та фінансів підприємства,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6908-6522>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.24.196

ВИТРАТИ НА НДДКР ЯК ІНДИКАТОР ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

*I. Stoianenko,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Economics and Business Finance, State University of Trade and Economics
O. Kondratiuk,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department,
of Economics and Business Finance, State University of Trade and Economics
V. Adamenko,
Senior Lecturer of the Department of Economics and Business Finance,
State University of Trade and Economics*

R&D EXPENDITURE AS AN INDICATOR OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF THE NATIONAL ECONOMY

Стаття присвячена дослідженню витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи в Україні як ключового показника інноваційного розвитку економічної системи країни. В роботі проаналізовано динаміку та складові національних витрат на НДДКР в продовж двох останніх десятиліть та ідентифіковано основні причини виявлених тенденцій.

Проведено компаративний аналіз витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи України та західних країн-сусідів — Словаччині та Румунії. Досліджено вплив витрат на НДДКР на формування результатів інноваційної діяльності підприємств. Кореляційний аналіз між видами витрат на інновації у порівняльних цінах 2015 року та кількістю упроваджених видів інноваційної продукції (товарів, послуг) промислових підприємств в Україні виявив, що скорочення фінансування НДДКР впродовж 2020—2024 рр. не є єдиним чи визначальним фактором низької інноваційної активності вітчизняних промислових підприємств.

На основі результатів проведеного аналізу авторами запропоновано основні стратегічні напрями активізації інноваційної діяльності в Україні, які забезпечать формування передумов для швидкого післявоєнного відновлення вітчизняної економіки та суспільства.

The article is devoted to examining expenditures on research and development (R&D) in Ukraine as a key indicator of the country's innovation-driven economic development. It is established that the issue of activating R&D is particularly urgent for Ukraine, as innovations play a critical role in the areas of defense, security, logistics, medical technologies, digital infrastructure, and resource management. The innovation sector is capable of becoming the driving force behind Ukraine's post-war recovery, ensuring structural modernization of the economy, increased labor productivity, and entry into new markets.

The study analyzes the dynamics and structure of national R&D expenditures in Ukraine over the past two decades and identifies the main causes of the observed trends. A comparative analysis of R&D spending in Ukraine and its Western neighboring countries — Slovakia and Romania — was conducted. A persistent trend of declining R&D expenditures in Ukraine since 2014 was revealed, while in Slovakia and Romania this indicator steadily increased over the same time period. The impact of R&D expenditures on the formation of innovation outputs of domestic enterprises is assessed. A correlation analysis between types of innovation expenditures (in 2015 comparable prices) and the number of implemented innovative products (goods and services) by Ukrainian industrial enterprises showed that the reduction of R&D funding during 2020–2024 is neither the sole nor the decisive factor behind the low innovation activity of domestic industrial enterprises.

Based on the analysis results, the authors propose priority strategic directions for stimulating innovation activity in Ukraine, which will create the prerequisites for rapid post-war recovery of the national economy and society. These directions include: establishing financial incentives for businesses to increase R&D spending, developing public-private partnerships, prioritizing science funding according to national security and post-war reconstruction needs, strengthening the institutional foundations of the innovation ecosystem, and enhancing transparency and efficiency in the use of R&D funds.

Ключові слова: інновації, інноваційна діяльність, інноваційний розвиток, наука, технології, НДДКР, після-воєнне відновлення.

Key words: innovations, innovative activity, innovative development, science, technology, R&D, post-war recovery.

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

Одним із ключових показників, що характеризує інноваційну діяльність суб'єктів національної економіки, є обсяг витрат на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (Research & Development, R&D, далі — НДДКР). Проблема активізації НДДКР є особливо актуальною для України, оскільки впродовж останніх десятиліть спостерігається тенденція до скорочення відповідних витрат як у абсолютному, так і у відносному значенні. Це створює ризики технологічної деградації, відставання від інноваційних тенденцій розвинених країн та зниження ефективності промислового виробництва. Важливість аналізу вит-

рат на НДДКР значно посилюється в умовах триваючої збройної агресії РФ проти України. Інновації відіграють критичну роль у сферах оборони, безпеки, логістики, медичних технологій, цифрової інфраструктури та управління ресурсами. Водночас саме інноваційний сектор здатен стати рушійною силою післявоєнного відновлення, забезпечити структурну модернізацію економіки, підвищення продуктивності праці та вихід на нові ринки.

Таким чином, проблема визначення масштабів, тенденцій та ефективності витрат на НДДКР не лише відображає актуальні наукові дискусії щодо механізмів інноваційного розвитку, а й має безпосереднє практичне значення для формування державної політики у сфері науки, технологій та економічного зростання.

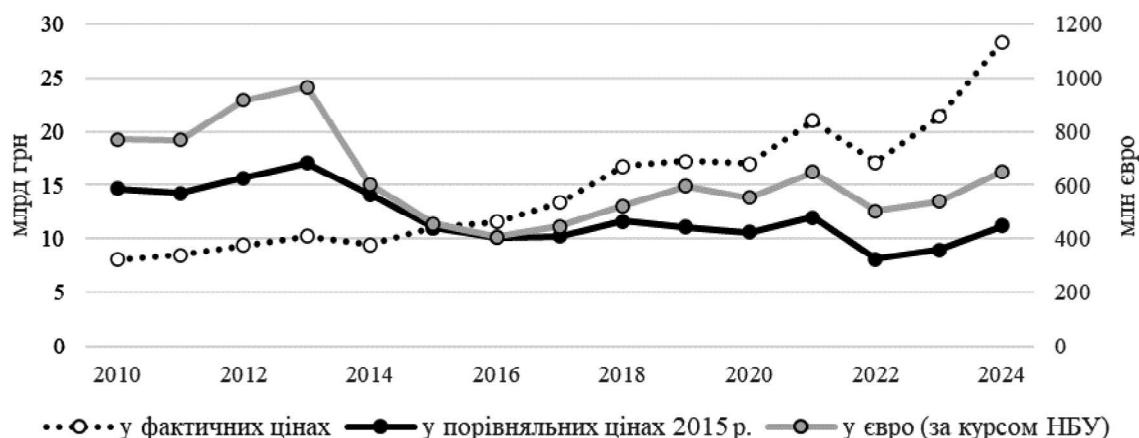


Рис. 1. Динаміка витрат на НДДКР в Україні за 2010–2024 р.

Джерело: авторська розробка на основі даних [7, 8].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання ролі НДДКР у забезпеченні інноваційного розвитку є предметом дослідження багатьох науковців. У класичній економічній теорії зростання, Р. Солоу [1], П. Ромер [2] наголошують на визначальній ролі технологічного прогресу, який значною мірою формується саме через інвестиції в наукові дослідження та розробки.

Сучасні дослідження OECD та Світового банку [3] підтверджують існування стійкого позитивного зв'язку між витратами на НДДКР у ВВП та рівнем інноваційності та конкурентоспроможності економіки.

Українські науковці та дослідники також приділяють увагу питанням інноваційного розвитку та фінансуванню НДДКР. Так, Романів Р. [4] розкриває актуальні аспекти здійснення витрат на НДДКР в різних регіональних моделях управління інноваційною діяльністю, акцентуючи увагу на специфічних критеріях, що визначають їх особливості. Писаренко Т., Куранди Т., 5 та інші на основі досліджень стану вітчизняної науково-технічної та інноваційної діяльності в Україні провели оцінку тенденцій фінансування НДДКР, що дозволило оцінити кадровий науковий потенціал, рівень інноваційної активності та структурні дисбаланси інноваційної екосистеми.

Аналіз наукових публікацій останніх років свідчить про необхідність здійснення комплексного аналізу динаміки витрат на НДДКР, що дозволить об'єктивно оцінити рівень фінансування інноваційної сфери в Україні. Водночас важливим є виявлення взаємозв'язку між обсягами інвестицій у дослідження й розробки та результатами інноваційної діяльності підприємства, так як саме цей взаємозв'язок визначає ефективність використання науково-технічного потенціалу. На основі таких підходів формується можливість розроблення обґрунтованих пропозицій щодо посилення інноваційного потенціалу промислових підприємств та країни у цілому.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної роботи є дослідження тенденцій змін витрат на НДДКР в Україні впродовж останніх двох десяти-

тиліть як ключового індикатора інноваційного розвитку національної економіки та ідентифікація можливих напрямів активізації інноваційної діяльності вітчизняних підприємств для забезпечення сталого розвитку економіки країни, повоєнного відновлення та формування довгострокових переваг на глобальних ринках.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Як інновації є одним із найважливіших елементів механізму економічного зростання, що визнано науковою спільнотою (зокрема, через присудження Нобелівської премії з економіки за 2025 рік [6]), так і витрати на НДДКР, у свою чергу, є драйвером інновацій в національній економіці. Це твердження про роль витрат на НДДКР інтуїтивно видається істинним, але підлягає перевірці на основі емпіричних даних.

Важливість дослідження витрат на НДДКР для України посилюється у контексті забезпечення обороноздатності в умовах повномасштабного вторгнення РФ (з огляду на роль інновацій для усіх аспектів ведення війни) та необхідності створення передумов для післявоєнного відновлення вітчизняної економіки та суспільства.

Загальний обсяг витрат на НДДКР в Україні за період з 2010 р. по 2024 р. щорічно зростає у фактичних цінах, за винятком 2014 та 2022 років — року початку бойових дій та року початку широкомасштабного вторгнення, відповідно (рис. 1).

Після 2014 року темпи зростання витрат на НДДКР у фактичних цінах не дозволили повноцінно компенсувати інфляцію, внаслідок чого у 2024 році обсяг цих витрат у порівняльних цінах (з урахуванням середньорічних індексів інфляції) становив лише 76,4% від обсягу 2010 року і 65,5% від історично максимального значення у 2013 році, що є ознакою рецесії дослідницької діяльності в країні. Про загальну рецесію свідчить і динаміка витрат на НДДКР у євро (за офіційним курсом гривні від НБУ) на рис. 1.

Схожа ситуація спостерігалася щодо окремих складових витрат на НДДКР.

Відповідно до методології Державної статистичної служби України [7] (далі — Держстат), що узгоджує-

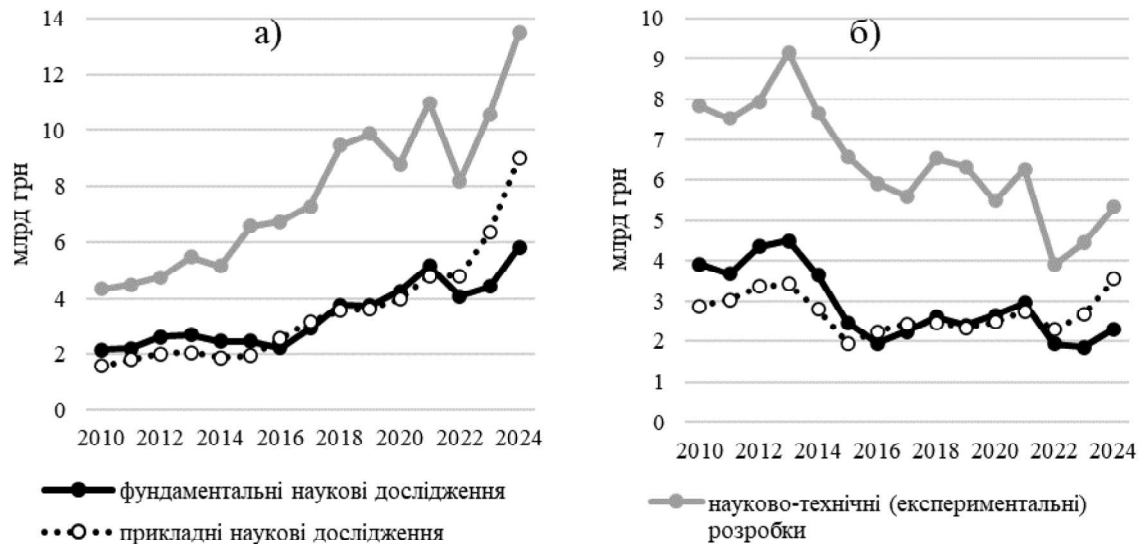


Рис. 2. Динаміка витрат на НДДКР за видами робіт в Україні за 2010–2024 р.: а) у фактичних цінах; б) у порівняльних цінах 2015 р.

Джерело: авторська розробка на основі даних [7].

ся із загальносвітовою, наявні статистичні дані дозволяють аналізувати не тільки загальний обсяг, але й склад витрат на НДДКР:

- за видами робіт — фундаментальні наукові дослідження (basic research), прикладні наукові дослідження (applied research) та науково-технічні (експериментальні) розробки (experimental development);
- за видами витрат — поточні (current costs) та капітальні (capital expenditures);
- за секторами діяльності — підприємницький (business enterprises), державний (government) та вищої освіти (higher education);
- за джерелами фінансування, галузями наук та регіонами.

Динаміку обсягів складових витрат на НДДКР за видами робіт в Україні впродовж останнього десятиліття ілюструє рис. 2.

Зменшення загального обсягу та окремих складових витрат на НДДКР, яке спостерігалось в Україні, не було характерним для країн-членів ЄС.

Враховуючи масштаб національної економіки, географічний фактор та євроінтеграційний вектор розвит-

ку України, найбільш виправданим видається її порівняння із західними країнами-сусідами — Словаччиною та Румунією (рис. 3), хоча і у цьому разі очевидним є загальне відставання України в обсягах витрат на НДДКР, що виникло після 2014 року і посилюється з часом.

Також загалом як негативні можна оцінити зміни у складі витрат на НДДКР в Україні порівняно з Румунією та Словаччиною (рис. 4).

Що ж до безпосереднього порівняння з такими країнами-сусідами як Польща та Угорщина, а також з іншими розвиненими країнами Європи та світу, то у ньому немає сенсу з огляду на загальне економічне відставання України від цих країн.

Також немає сенсу (з огляду на несумірність масштабу обсягів витрат) і у порівнянні України з провідними світовими компаніями. Наприклад, якщо розглянути витрати на НДДКР компанії Amazon, що є світовим лідером за цим показником [11], то у 2024 році вони становили 88,544 млрд дол. США у фактичних цінах [12]. У цьому ж році аналогічний показник України (з урахуванням офіційного валютного курсу НБУ) становив лише 0,706 млрд дол. США [7, 8], або приблизно 0,8% від

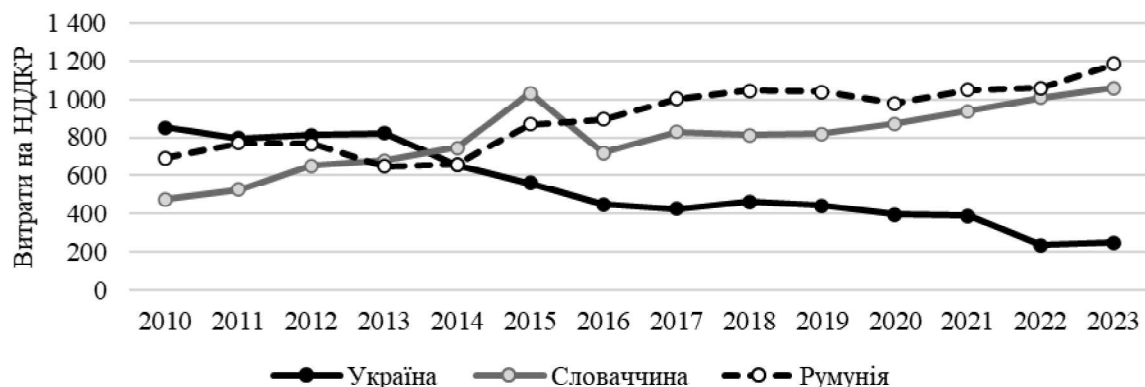


Рис. 3. Динаміка витрат на НДДКР України, Словаччини та Румунії за 2010–2023 р., млн дол. США у постійних цінах 2015 року

Джерело: авторська розробка на основі даних [8, 9].

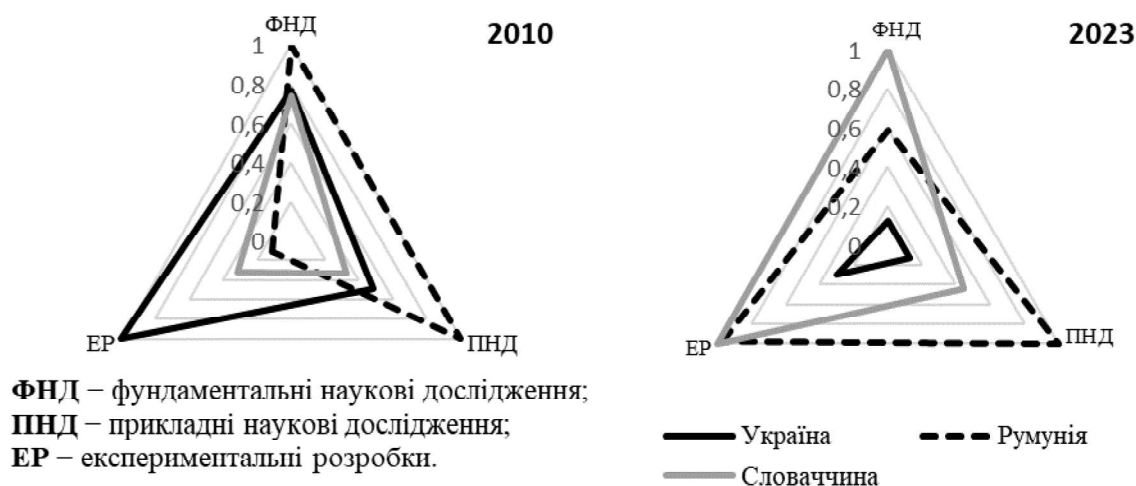


Рис. 4. Порівняння витрат на НДДКР за видами робіт в Україні, Румунії та Словаччині у 2010 та 2023 рр. (відносно найбільших значень, що розглядалися як 1)

Джерело: авторська розробка на основі даних [9, 10].

показника компанії Amazon, що не перевищує величини статистичної похибки. Сумірними за масштабом з Україною є показники витрат на НДДКР компаній, що знаходяться у кінці четвертої сотні рейтингу Fortune Global 500, як-от відома французька транснаціональна корпорація Лореаль (L'Oréal Soci?té Anonyme) — виробник косметики та засобів особистої гігієни, яка до 2013 року включно поступалася Україні за цим показником, але за підсумками 2024 року перевищувала у понад 2 рази [13].

Однак порівняльний аналіз витрат на НДДКР в Україні та в окремих компаніях (навіть сумірних за масштабом) не матиме суттєвої користі для оцінювання достатності цих витрат та формулювання остаточних висновків щодо характеру їхньої динаміки. Оскільки йдеться про національну економіку окремої країни, то і порівнювати необхідно з національними економіками інших країн. При цьому формулювання остаточних висновків необхідно робити з урахуванням загальних закономірностей формування витрат на НДДКР для усіх країн світу, незалежно від масштабів економіки та інноваційної діяльності, що потребує окремого дослідження. А обсяги витрат на НДДКР окремих компаній корект-

ніше порівнювати з аналогічними витратами підприємницького сектору діяльності в Україні, частка якого у загальному обсязі витрат у 2024 році становила 59,5% (рис. 5).

Одним із найпростіших методів перевірки значущості витрат на НДДКР для результатів інноваційної діяльності є кореляційний аналіз, що дозволяє виявити статистичний зв'язок між обсягом цих витрат і показником кількості впроваджених інновацій. Якщо витрати на НДДКР є драйвером інновацій, то має спостерігатися суттєвий статистичний зв'язок між вищезазначеними показниками.

За наявною статистичною інформацією Держстату цей метод можливо реалізувати лише для підприємств промисловості — для цього є достатні ряди динаміки витрат на НДДКР, витрат на інновації та кількості упроваджених видів інноваційної продукції (товарів, послуг). Результати дослідження представлені в табл. 1.

Як свідчать дані табл. 1, в Україні спостерігається парадоксальна ситуація — результати інноваційної діяльності ключових товаровиробників національної економіки — промислових підприємств, що належать до секцій В-D згідно з КВЕД-2010 [13], — не демонст-

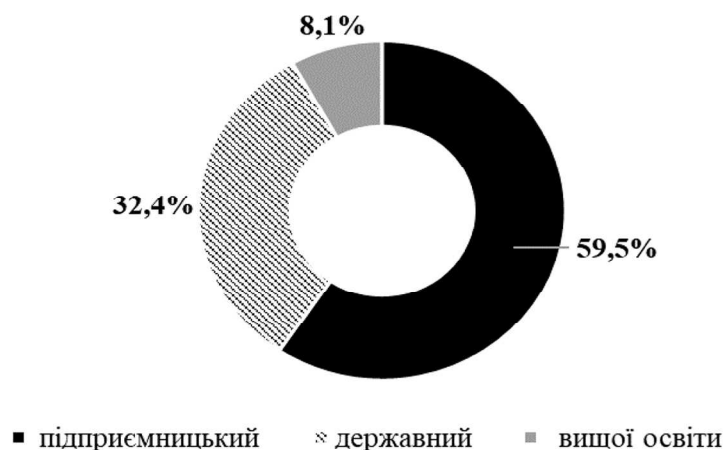


Рис. 5. Структура витрат на НДДКР в Україні за секторами діяльності у 2024 році

Джерело: авторська розробка на основі даних [7].

Таблиця 1. Кореляція між видами витрат на інновації у порівняльних цінах 2015 року та кількістю упроваджених видів інноваційної продукції (товарів, послуг) промислових підприємств в Україні за період з 2010 по 2024 рік

Показник	Коефіцієнт кореляції	t-критерій Стюдента, фактичне значення	Висновок про статистичну значущість k-та кореляції**
1. Витрати на НДДКР, усього	0,529	2,250	значущий
з них:			
1.1) виконані власними силами	0,403	1,589	незначущий
1.2) виконані іншими суб'єктами	0,582	2,581	значущий
2. Інші витрати на інновації (за виключенням НДДКР)	0,393	1,542	незначущий
Витрати на інновації, усього	0,422	1,678	незначущий

як результат порівняння з критичним значенням t-критерію Стюдента для рівня значущості $\alpha = 0,05$ (типового рівня для подібних економічних досліджень) — 2,160.

Джерело: авторська розробка на основі даних [7].

рують наявність значущого статистичного зв'язку (не корелюють) з витратами на інновації.

Отримане значення коефіцієнта парної кореляції для сукупних витрат на НДДКР — 0,529 — можна було б вважати ознакою наявності помірного (moderate) статистичного зв'язку. Але, по-перше, результати регресійного аналізу свідчать про слабкий зв'язок, бо коефіцієнт детермінації (R Square) для моделі простої лінійної регресії виявився лише 0,2803. По-друге, важливо зазначити, що частка витрат на НДДКР у загальних витратах на інновації промислових підприємств не є визначальною, хоча за останні роки помітно зросла (рис. 6).

З огляду на отримані результати, негативна динаміка та незначні обсяги витрат на НДДКР, що пов'язані зі зниженням доходу країни і є природним наслідком багаторічної агресії з боку РФ, не можуть однозначно розглядатися суттєвим чинником гальмування інноваційної діяльності в Україні. Це узгоджується з висновком Всесвітньої організації інтелектуальної власності (World

Intellectual Property Organization, WIPO) в останній версії Global Innovation Index щодо включення України до п'ятірки країн, які найдовше демонструють інновації, що перевищують очікування з огляду на рівень доходу країни [14].

Не можливо виключати, що впродовж останнього довоєнного десятиліття в Україні спостерігався процес скорочення неефективних витрат на НДДКР, пов'язаних з фінансуванням широко розповсюдженої ще з радянських часів імітації фундаментальних, прикладних наукових досліджень та експериментальних розробок, які не затребувані ринком та сучасною практикою державного управління. Якщо це дійсно так, що для підтвердження потребує додаткових поглиблених досліджень, то таке скорочення витрат не є ознакою рецесії інноваційної діяльності, а, скоріше, позитивним фактом.

Для забезпечення ефективного розвитку як національної економічної системи в цілому, так і окремих економічних суб'єктів, базуючись на результатах проведе-

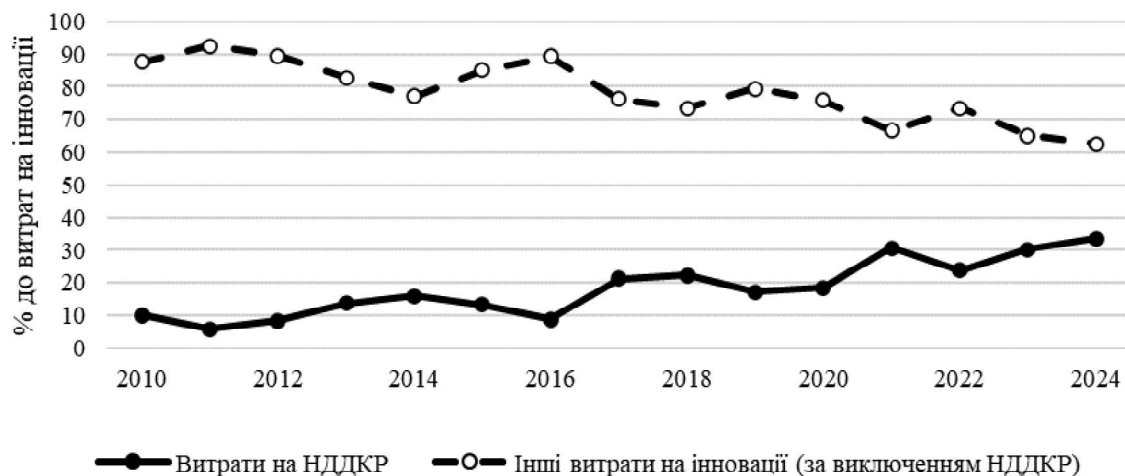


Рис. 6. Співвідношення витрат на НДДКР та інших витрат на інновації підприємств промисловості України за 2010–2024 рр.

Джерело: авторська розробка на основі даних [7].

ного аналізу, стратегічними напрямками активізації інноваційної діяльності в Україні вбачаємо:

1. Формування стимулів для бізнесу інвестувати у НДДКР, що передбачає запровадження податкових кредитів, розвиток грантових програм підтримки промислових інновацій, а також механізмів компенсації частини витрат на створення та функціонування корпоративних R&D-центрів, що сприятиме активізації інноваційної діяльності підприємств.

2. Розвиток державно-приватного партнерства, яке передбачає активізацію спільних дослідницьких програм між університетами та підприємствами, розширення підтримки кластерів та індустріальних парків, а також формування сучасних оборонних інноваційних платформ. Така взаємодія забезпечить швидкий обмін знаннями, підвищить ефективність використання ресурсів і сприятиме створенню високотехнологічних продуктів.

3. Орієнтація фінансування науки на пріоритетні напрями з урахуванням потреб національної безпеки та післявоєнного відновлення, що передбачає концентрацію ресурсів на розвитку оборонних технологій, енергетики, біотехнологій, цифрових і роботизованих систем, а також нових матеріалів та технологій. Такий підхід дозволить підвищити стратегічну стійкість держави та забезпечить технологічний прорив у ключових секторах економіки.

4. Інституційне посилення екосистеми інновацій, що охоплює зміцнення технологічних парків та центрів трансферу технологій, розбудову інфраструктури підтримки стартапів на ранніх стадіях, а також спрощення процедур комерціалізації наукових результатів. Це забезпечить створення сприятливого середовища для розвитку інновацій та скоротить шлях від наукової ідеї до готового ринкового продукту.

5. Підвищення прозорості та результативності використання коштів на НДДКР, яке включає впровадження сучасних стандартів ефективності наукових досліджень, поступовий перехід на фінансування конкретних програм і проєктів, а також системний аудит неефективних витрат. Це сприятиме оптимізації бюджетних ресурсів та підвищенню загальної віддачі від інвестицій у науку й інновації.

Комплексна реалізація окреслених шляхів активізації інноваційної діяльності, на наш погляд, забезпечить формування передумов для швидкого післявоєнного відновлення вітчизняної економіки та суспільства.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дозволяє стверджувати, що витрати на НДДКР в Україні залишаються важливим індикатором інноваційної активності як окремих підприємств, так і економічної системи в цілому. Однак їх рівень є недостатнім для забезпечення стійкого інноваційного та технологічного модернізації вітчизняної економіки. Негативна динаміка цих витрат у порівняльних цінах, а також їх відставання від показників у країнах ЄС свідчить про недофінансування сфери досліджень і розробок та обмежену спроможність формувати власні технологічні рішення.

Разом з тим результати кореляційного аналізу показують, що скорочення фінансування НДДКР не є єдиною або ж визначальною причиною слабкої інноваційної активності вітчизняних промислових підприємств. Це може свідчити про неефективність чинної структури інвестицій у НДДКР, їх недостатню ринкову орієнтацію або відсутність належних механізмів впровадження нових технологій. За таких умов особливого значення набуває оптимізація витрат на НДДКР, їх цільове спрямування, а також системне оцінювання результативності інноваційних проєктів.

З врахуванням вище зазначеного, вважаємо, що підвищення фінансування НДДКР в нашій країні має супроводжуватися структурними змінами в управлінні інноваційною сферою, розвитком партнерства між державною і бізнесом, посиленням інституційної спроможності та орієнтацією на пріоритетні напрямки наукових досліджень, що відповідають потребам національної безпеки та післявоєнної відбудови.

Лише поєднання достатніх ресурсів і ефективних механізмів їх використання здатне забезпечити формування сучасної інноваційної моделі розвитку України та зміцнення її конкурентоспроможності в умовах глобальних викликів та трансформацій.

Література:

1. Solow Robert. A Contribution to the Theory of Economic Growth. Quarterly Journal of Economics. 1956. Vol. 70. pp. 65—94.
2. Romer P. Increasing Returns and Long Run Growth. Journal of Political Economy. 1986. Vol. 94. pp. 1002-1037
3. Research and Development Statistics. Organisation for Economic Co-operation and Development. 2025. URL: <https://www.oecd.org/sti/inno/researchanddevelopmentstatisticsrds.htm> (дата звернення 26.11.2025).
4. Романів, Р. В. Особливості здійснення витрат на НДДКР у регіональних моделях управління інноваційною діяльністю. Економіка, управління та адміністрування, 2025. № 3 (113), С. 12—16. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2025-3\(113\)-12-16](https://doi.org/10.26642/ema-2025-3(113)-12-16) (дата звернення 25.11.2025).
5. Писаренко Т.В., Куранда Т.К., Гаврис Т.В., Швед Н.Ю., Осадча А.Б., Тітаєвська Є.С. Наукова, науково-технічна та інноваційна діяльність в Україні у 2024 році: науково-аналітична доповідь / Т.В. Писаренко, Т.К. Куранда та ін. Київ: УкрІНТЕІ, 2024. 115 с.
6. The Sveriges Riksbank Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel 2025: Press release. The Nobel Prize. URL: <https://www.nobelprize.org/prizes/economic-sciences/2025/press-release/> (дата звернення 25.11.2025).
7. Статистична інформація. Державна служба статистики України. 2025. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua> (дата звернення 25.11.2025).
8. Офіційний курс гривні до іноземних валют та показники валютного ринку України. Національний банк України. 2025. URL: <https://bank.gov.ua/statistic/sector-external/data-sector-external#6> (дата звернення 25.11.2023).
9. DataBank: World Development Indicators. The World Bank. 2025. URL: <http://databank.worldbank.org/data/views/variableselection/selectvariables.aspx?>

source=world-development-indicators# (дата звернення 26.11.2025).

10. Ranking of the companies with the highest spending on research and development worldwide in 2024. Statista. 2025. URL: <https://www.statista.com/statistics/265645/ranking-of-the-companies-with-the-highest-spending-on-research-and-development/> (дата звернення 26.11.2025).

11. Amazon Research and Development Expenses 2010-2024. Macrotrends. 2025. URL: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/AMZN/amazon/research-development-expenses> (дата звернення 26.11.2025).

12. Research and development (R&D) expenditure of L'Oreal worldwide from 2010 to 2024. Statista. 2025. URL: <https://www.statista.com/statistics/517825/global-randd-spending-of-l-oreal/> (дата звернення 26.11.2025).

13. Національний класифікатор ДК 009:2010 "Класифікація видів економічної діяльності": Наказ Держспоживстандарту України від 11.10.2010 р. № 457. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10#Text> (дата звернення: 26.11.2025).

14. Global Innovation Index 2025. World Intellectual Property Organization. 2025. URL: <https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2025/en/index.html> (дата звернення: 26.11.2025).

References:

1. Solow, R. (1956). "A contribution to the theory of economic growth". Quarterly Journal of Economics, vol. 70, pp. 65—94.

2. Romer, P. (1986). "Increasing returns and long-run growth". Journal of Political Economy, vol. 94, pp. 1002—1037.

3. Organization for Economic Co-operation and Development. (2025). "Research and Development Statistics", available at: <https://www.oecd.org/sti/inno/researchanddevelopmentstatisticsrds.htm> (Accessed 26 November 2025).

4. Romaniv, R. V. (2025). "Features of R&D expenditures in regional models of innovation management". Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia, vol. 3 (113), pp. 12—16. [https://doi.org/10.26642/ema-2025-3\(113\)-12-16](https://doi.org/10.26642/ema-2025-3(113)-12-16).

5. Pysarenko, T. V., Kuranda, T. K., Havrys, T. V., Shved, N. Yu., Osadcha, A. B., & Titaievskia, Ye. S. (2024), Naukova, naukovo-tekhnicna ta innovatsijna diial'nist' v Ukraini u 2024 rotsi: naukovo-analitychna dopovid' [Scientific, scientific-technical and innovation activity in Ukraine in 2024: Scientific-analytical report], UkrINTEI, Kyiv, Ukraine.

6. The Nobel Prize. (2025). "The Sveriges Riksbank Prize in Economic Sciences in Memory of Alfred Nobel 2025: Press release", available at: <https://www.nobel-prize.org/prizes/economic-sciences/2025/press-release/> (Accessed 25 November 2025).

7. State Statistics Service of Ukraine. (2025). "Statistical information", available at: <http://www.ukr-stat.gov.ua> (Accessed 25 November 2025).

8. National Bank of Ukraine. (2025). "Official exchange rate of the hryvnia to foreign currencies and indicators of the foreign exchange market of Ukraine", available at:

<https://bank.gov.ua/statistic/sector-external/data-sector-external#6> (Accessed 25 November 2025).

9. The World Bank. (2025). "World Development Indicators: DataBank", available at: <http://data-bank.worldbank.org/data/views/variableselection/selectvariables.aspx?source=world-development-indicators#> (Accessed 26 November 2025).

10. Statista. (2025). "Ranking of the companies with the highest spending on research and development worldwide in 2024", available at: <https://www.statista.com/statistics/265645/ranking-of-the-companies-with-the-highest-spending-on-research-and-development/> (Accessed 26 November 2025).

11. Macrotrends. (2025). "Amazon research and development expenses 2010-2024", available at: <https://www.macrotrends.net/stocks/charts/AMZN/amazon/research-development-expenses> (Accessed 26 November 2025).

12. Statista. (2025). "Research and development (R&D) expenditure of L'Oreal worldwide from 2010 to 2024", available at: <https://www.statista.com/statistics/517825/global-randd-spending-of-l-oreal/> (Accessed 26 November 2025).

13. State Consumer Standard of Ukraine. (2010). Order "National Classifier DK 009:2010 "Classification of Economic Activities", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vb457609-10#Text> (Accessed 26 November 2025).

14. World Intellectual Property Organization. (2025). "Global Innovation Index 2025", available at: <https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2025/en/index.html> (Accessed 26 November 2025).

Стаття надійшла до редакції 06.12.2025 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

О. О. Леонов,
к. е. н., доцент, професор кафедри "Менеджмент і маркетинг",
Одеський національний морський університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-1941-6948>
Т. М. Леонова,
доцент кафедри "Менеджмент і маркетинг",
Одеський національний морський університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-0589-2099>
С. Г. Кінаш,
аспірант кафедри "Менеджмент і маркетинг",
Одеський національний морський університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-1949-1452>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.24.204

ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ МЕНЕДЖМЕНТУ У СФЕРІ ЛОГІСТИКИ

O. Leonov,
PhD, Associate Professor of the Department of Management and Marketing, Odesa National Maritime University
T. Leonova,
Associate Professor of the Department of Management and Marketing, Odesa National Maritime University
S. Kinash,
Postgraduate at the Department of Management and Marketing, Odesa National Maritime University

PRACTICAL ASPECTS OF ENSURING MANAGEMENT EFFECTIVENESS IN THE FIELD OF LOGISTICS

Наразі ефективність менеджменту у сфері логістики є одним із ключових чинників успішного функціонування суб'єктів господарювання, адже саме якісне управління логістичними процесами — від планування та контролю матеріальних потоків до оптимізації транспортних маршрутів, складських операцій і взаємодії з постачальниками та споживачами — забезпечує раціональне використання ресурсів, своєчасність постачання, зниження витрат і здатність оперативно реагувати на зміни ринкового середовища. Метою статті є визначення практичних аспектів забезпечення ефективності менеджменту у сфері логістики. За результатами дослідження доведено, що практичне забезпечення ефективності менеджменту у сфері логістики базується на інтегрованих моделях управління, які дозволяють координувати всі ланки ланцюга постачання — від постачальників сировини до кінцевих споживачів. Встановлено, що ключовими напрямками підвищення ефективності логістичного менеджменту є операційні та організаційні заходи, серед яких: планування та управління матеріальними потоками (що включають прогнозування потреб, оптимізацію запасів та балансування виробничих і складських ресурсів) та організації транспортних та складських операцій (що включають розробку ефективних маршрутів постачання, автоматизацію складів, підвищення точності обліку та швидкості обробки вантажів). Доведено, що додатково ефективність менеджменту забезпечується узгоджувальними та інформаційними заходами, а саме: координації та взаємодії з постачальниками і спо-

живачами (що включають забезпечення своєчасності постачань, рівень, високого рівня обслуговування, ефективної комунікації та мінімізації ризиків у ланцюзі постачання); впровадження інформаційних та цифрових систем та аналітики даних (що включають забезпечення прозорості логістичних процесів і оптимальність управлінських рішень). Констатовано, що кожен із зазначених напрямів реалізується через виконання конкретних процедурних дій на рівні підприємства та міжорганізаційної взаємодії. Доведено, що ефективність цих дій визначає здатність суб'єктів господарювання оптимізувати витрати, підтримувати необхідний рівень якості обслуговування та оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Currently, the efficiency of management in the field of logistics is one of the key factors for the successful operation of business entities, since high-quality management of logistics processes—which encompass a range of operations, from planning and managing material flows to optimizing transportation routes, warehouse operations, and interactions with suppliers and consumers—ensures optimal resource utilization, timely delivery, cost reduction, and the ability to quickly respond to changes in the market environment. The aim of this article is to identify the practical aspects of ensuring management efficiency in the field of logistics. Based on the results of the study, it has been proven that the practical assurance of management efficiency in logistics is based on integrated management models that allow coordination of all links in the supply chain—from raw material suppliers to end consumers. It has been established that the key directions for improving logistics management efficiency are operational and organizational measures, which include: planning and management of material flows (including demand forecasting, inventory optimization, and balancing production and warehouse resources) and organization of transportation and warehouse operations (including the development of efficient delivery routes, warehouse automation, improving accounting accuracy, and accelerating cargo processing). It has also been proven that management efficiency is further ensured through coordination and information measures, namely: coordination and interaction with suppliers and consumers (including ensuring timely deliveries, maintaining a high level of service, effective communication, and minimizing risks in the supply chain); implementation of information and digital systems and data analytics (including ensuring transparency of logistics processes and optimal managerial decision-making). It is stated that each of these directions is implemented through specific procedural actions at both the enterprise level and in inter-organizational interactions. It has been proven that the effectiveness of these actions determines the ability of business entities to optimize costs, maintain the required level of service quality, and promptly adapt to changes in the external environment.

Ключові слова: цифрові системи; аналітика даних; процедурні дії; виробничі і складські ресурси; прогнозування потреб; оптимізація запасів; управління матеріальними потоками; логістика.

Key words: digital systems; data analytics; procedural actions; production and warehouse resources; demand forecasting; inventory optimization; material flow management; logistics.

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

Наразі ефективність менеджменту у сфері логістики є одним із ключових чинників успішного функціонування суб'єктів господарювання, адже саме якісне управління логістичними процесами — від планування та контролю матеріальних потоків до оптимізації транспортних маршрутів, складських операцій і взаємодії з постачальниками та споживачами — забезпечує раціональне використання ресурсів, своєчасність постачання, зниження витрат і здатність оперативно реагувати на зміни ринкового середовища.

Відповідно, наразі відбувається активне удосконалення логістичного менеджменту, яке передбачає впровадження сучасних цифрових технологій, інноваційних методів організації логістичних процесів, інтеграцію інформаційних систем та підвищення рівня координації між усіма учасниками ланцюга постачання. На сьогодні у цьому напрямі вже реалізовано низку важливих кроків: активно впроваджуються системи автоматизації складських і транспортних операцій, GPS-моніторингу та RFID-технології, що забезпечують відстежуваність товарів у реальному часі; інтегровані інформаційні платформи, що сприяють узгодженню дій постачальників, виробників і дистриб'юторів; аналітика великих даних використовується для прогнозу-

Ключові дії із забезпечення ефективності менеджменту у сфері логістики (мова іде про операційні* та організаційні заходи**)

Складова 1. Планування та управління матеріальними потоками.

Включає прогнозування потреб, оптимізацію запасів, балансування виробничих та складських ресурсів.

Складова 2. Організація транспортних та складських операцій.

Включає розробку ефективних маршрутів постачання, автоматизацію складів, підвищення точності обліку та швидкості обробки вантажів.

Практичні кроки (дії), які реалізуються в межах кожного виду заходів (представлені конкретними процедурними, які виконуються у процесі реалізації заходу).

Складова 3. Координація та взаємодія з постачальниками і споживачами.

Включає забезпечує своєчасність постачань, якість обслуговування, ефективну комунікацію і мінімізацію ризиків у ланцюгу постачання.

Складова 4. Впровадження інформаційних та цифрових систем.

Включає використання ERP, WMS, TMS, GPS-моніторингу, RFID-технологій і аналітики даних для оптимізації рішень і підвищення прозорості логістичних процесів.

Додаткові дії, із забезпечення ефективності менеджменту у сфері логістики (мова іде про застосування узгоджувальних/синхронізаційних*** та інформаційних заходів****)

Рис. 1. Систематизація ключових напрямків забезпечення ефективності менеджменту у сфері логістики

Примітка

*дії, спрямовані на безпосереднє управління матеріальними потоками та ресурсами, забезпечення безперебійного постачання, оптимізацію запасів і ефективність обробки замовлень.

** дії, спрямовані на координацію та інтеграцію всіх учасників логістичного ланцюга, оптимізацію взаємодії між постачальниками, виробництвом, транспортом, складами та споживачами, а також впровадження сучасних інформаційних і цифрових систем/

*** дії, спрямовані на гармонізацію планів, процесів і дій усіх учасників логістичного ланцюга, тобто постачальників, виробництва, складів, транспорту та споживачів/

**** дії, спрямовані на впровадження цифрових і автоматизованих систем, які дозволяють ефективно управляти логістичними процесами, інтегрувати інформаційні потоки і підтримувати прийняття рішень на основі даних.

Джерело: сформовано авторами на основі: [1—3; 5—7].

вання попиту, управління запасами та оптимізації логістичних рішень.

Фактично, зазначені зміни зумовили трансформацію практичних аспектів забезпечення ефективності менеджменту у сфері логістики, що проявляється у переосмисленні традиційних підходів до організації логістичних процесів і переході від фрагментарного (локального, розрізненого) управління до інтегрованих моделей логістичного менеджменту.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблеми та особливості менеджменту у сфері логістики досліджували такі науковці, як Галат Л. М. [1], Глазун В. В. [2], Іщенко О. А. [3], Ільченко Т. [4], Матвієнко-Біляєва Г. Л., Ляліна Н.С., Котельникова Ю.М. [5]. Зокрема, у своїх працях вони висвітлювали теоретичні засади формування логістичних систем і питання організації матеріальних потоків. Сисоєв В. В. та Корінь М. В. [6] додатково акцентували увагу на управлінні запасами та оптимізації транспортно-складських операцій, розглядаючи механізми підвищення ефективності логістичних процесів з позицій мінімізації витрат, скорочення логістичного циклу та забезпечення ритмічності постачання.

Разом з тим, саме практичні аспекти забезпечення ефективності менеджменту у сфері логістики в умовах динамічних змін зовнішнього середовища та трансформації управлінських процедур досліджено недостатньо. Це сформувало такі проблеми, як:

— відсутність адаптивних моделей управління логістичними процесами, здатних оперативно реагувати на зміни попиту, умов постачання та ризики;

— фрагментарність використання сучасних інструментів оптимізації логістичних операцій, що ускладнює досягнення комплексної ефективності;

— низький рівень практичного впровадження інноваційних методів управління логістикою, зокрема з використанням аналітики даних та цифрових платформ.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є визначення практичних аспектів забезпечення ефективності менеджменту у сфері логістики.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБГРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Практичні аспекти забезпечення ефективності менеджменту у сфері логістики охоплюють заходи та пов'язані з ними оптимізаційні дії щодо логістичних процесів. Вони ґрунтуються на інтегрованих моделях логістичного менеджменту (SCM, Lean Logistics, Agile Logistics, Leagile Logistics, CRM-SRM інтегровані моделі, Just-in-Time, DRP / DRP-II, ERP-орієнтована інтегрована логістика, TQM-based logistics), відтак включають спеціалізовані управлінські рішення, організаційні механізми, технологічні нововведення, які дозволяють

Таблиця 1. Взаємозв'язок заходів та дій, що формують практичні аспекти забезпечення ефективності менеджменту у сфері логістики

Вид заходів	Пов'язані процедурні дії (що саме робиться)
Операційні (зокрема, планування та управління матеріальними потоками)	прогнозування попиту, розрахунок рівнів запасів, моніторинг руху ресурсів
Організаційні (зокрема, організація транспортних і складських операцій)	формування маршрутів, планування транспорту, автоматизація складських процесів
Узгоджувальні/синхронізаційні (зокрема, координація з постачальниками та споживачами)	погодження графіків, узгодження планів постачання, обмін даними про попит і залишки
Інформаційні (зокрема, впровадження цифрових систем)	встановлення ІТ-рішень, інтеграція баз даних, підключення систем моніторингу та AI-аналітики

Джерело: сформовано авторами на основі: [7].

координувати всі ланки ланцюга постачання — від постачальників сировини до кінцевих споживачів [5—6]. У цьому контексті до ключових напрямків в яких застосовуються дії із забезпечення ефективності менеджменту у сфері логістики належать (рис. 1):

- планування та управління матеріальними потоками;
- організація транспортних та складських операцій;
- координація та взаємодія з постачальниками і споживачами;
- впровадження інформаційних та цифрових систем.

Змістове узгодження та комплексна реалізація зазначених напрямків забезпечує формування адаптивної логістичної системи, здатної ефективно реагувати на зміни ринкових умов, кризові ситуації та непередбачувані події у ланцюзі постачання через системну взаємопов'язаність логістичних процесів.

Планування матеріальних потоків, транспортні та складські операції, співпраця з постачальниками й клієнтами, а також цифрова інфраструктура — це елементи однієї системи, які постійно впливають один на одного. Коли вони узгоджені, логістична система працює як цілісний механізм, що дозволяє швидко реагувати на зміни в будь-якій ланці.

Кожен із окреслених напрямків реалізується керівниками логістичних підрозділів, менеджерами ланцюгів постачання, а також спеціалістами з управління запасами та транспортом через виконання конкретних заходів та властивих їм процедурних дій на рівні підприємства та міжорганізаційної взаємодії (табл. 1). Ефективність упровадження таких заходів безпосередньо визначає здатність суб'єктів господарювання або окремих учасників логістичного ланцюга оптимізувати витрати, забезпечувати належний рівень якості обслуговування та оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Так, до ключових дій із забезпечення ефективності менеджменту у сфері логістики належать планування та управління матеріальними потоками та організація транспортних і складських операцій, зміст яких системно охарактеризований в табл. 2.

Операційні заходи у межах планування та управління матеріальними потоками є доволі складним процесом через кілька причин. По-перше, вони потребують

одночасного врахування великої кількості змінних (прогнозованого попиту, часу постачання, обсягів запасів, виробничих потужностей та транспортної логістики). По-друге, ці процеси базуються на широкій методологічній основі, яка включає різноманітні інструменти аналітики та моделі оптимізації, що потребують високого рівня компетенції та інтеграції даних з різних джерел. Зокрема, окреслені операційні заходи включають [3; 7]:

1. Прогнозування потреб у ресурсах — здійснюється за допомогою методів екстраполяції тенденцій, ковзного середнього, регресійного аналізу, сезонного прогнозування. Це дозволяє визначити очікуваний попит на матеріали та продукцію.

2. Визначення оптимальних обсягів запасів — базується на методах ABC/XYZ та моделях оптимізації запасів. Це дозволяє балансувати між дефіцитом і надлишком ресурсів.

3. Контроль за рухом і розподілом ресурсів — здійснюється через відстеження надходження, зберігання та витрачання ресурсів у режимі реального часу, а також перенаправлення запасів між виробничими підрозділами і складськими точками. Це дозволяє забезпечувати безперебійний виробничий процес.

Складність цього процесу полягає у необхідності синхронізації дій з прогнозування, планування запасів та контролю їх руху, що забезпечує ефективне функціонування логістичної системи і мінімізує витрати. Наприклад, у великих виробничих компаніях, таких як автомобільні (Toyota, BMW, Volkswagen) чи технологічні (Siemens, Samsung, Bosch), для забезпечення безперебійного виробничого процесу необхідно синхронізувати постачання комплектуючих із виробничими лініями та обсягами готової продукції на складах. Якщо прогнозований попит на певну деталь збільшується, система управління запасами повинна автоматично скоригувати замовлення у постачальників, а логістичні служби — переналаштувати маршрути доставки. Це потрібно, щоб уникати простоїв на виробництві та надлишкових запасів на складах [7].

Заходи щодо організації транспортних і складських операцій потребують значної гнучкості через динамічний та часто непередбачуваний характер логістичних процесів [4]. По-перше наявна значна змінність попиту і обсягів вантажів, адже кількість замовлень, обсяг продукції та строки постачань можуть різко змінюватися

Таблиця 2. Характеристика ключових операційних та організаційних заходів з оптимізації функціонування логістичних систем

Напрямок та захід з оптимізації	Особливості оптимізаційної дії	Результат оптимізації	Логіка оптимізації функціонування логістичних систем
Планування та управління матеріальними потоками (застосування операційних заходів)	Передбачає прогнозування потреб у ресурсах, визначення оптимальних обсягів запасів, контроль за їх рухом і розподілом ресурсів між виробничими підрозділами та складськими точками	Забезпечує безперебійне постачання, зменшення надлишкових запасів і зниження витрат на зберігання та логістику.	Формалізація критичних точок, що впливають на ефективність функціонування логістичних систем, а саме на: ефективність управління матеріальними потоками та використання сучасних технологій, раціональність логістичної інфраструктури
Організація транспортних та складських операцій (застосування організаційних заходів)	Включає розробку ефективних маршрутів постачань, оптимізацію транспортування вантажів, автоматизацію складських процесів, контроль за виконанням операцій і підвищення точності обліку.	Забезпечує скорочення часу обробки замовлень, зниження транспортних витрат та підвищення рівня обслуговування клієнтів.	

Джерело: сформовано авторами на основі: [3—4; 7].

(через сезонність, коливання ринку або форс-мажорні обставини [7]). По-друге, ці процеси мають враховувати різні умови зберігання та транспортування (температурний режим, спеціальна упаковка, обмеження ваги [5]). Крім того наявний взаємозв'язок між транспортом і складом, відтак затримка на одному етапі (наприклад, доставка до складу) може призвести до порушення графіку обробки та відвантаження замовлень. Зокрема, організаційні операційні заходи включають:

1. Розробку ефективних маршрутів доставки — базується на методах оптимізації логістичних маршрутів (з урахуванням відстані, часу, вантажопідйомності та дорожньої обстановки).

2. Оптимізацію транспортування вантажів — здійснюється через планування використання транспортних засобів, їх завантаження та розподіл між різними напрямками для зменшення витрат і часу постачання.

3. Автоматизацію складських процесів — передбачає застосування систем управління складом (WMS), автоматизованих стелажів та конвеєрів для підвищення точності обліку та швидкості обробки вантажів.

4. Контроль за виконанням операцій та підвищення точності обліку — здійснюється через відстеження всіх етапів транспортування і зберігання (щоб забезпечити своєчасність постачань та мінімізувати помилки в обліку [7]).

Складність цього процесу полягає у необхідності одночасного врахування великої кількості взаємопов'язаних факторів та оперативного прийняття рішень у реальному часі. Наприклад, великі мережі супермаркетів (Walmart, Tesco, Carrefour, Auchan) щодня обслуговують десятки — сотні тисяч роздрібних клієнтів, маючи при цьому обмежений складський простір. Якщо доставка одного постачальника затримується, це може при-

звести до нестачі продукції в торговельних залах. Для уникнення таких ситуацій суб'єкти господарювання застосовують автоматизовані системи управління складом (WMS), які дозволяють у реальному часі контролювати обсяги запасів та їх розташування на складі, планувати поповнення запасів.

До додаткових дій із забезпечення ефективності менеджменту у сфері логістики належать координація та взаємодія з постачальниками, споживачами та впровадження інформаційних та цифрових систем, зміст яких системно охарактеризований в табл. 3.

Узгоджувальні/синхронізаційні заходи у межах координації та взаємодії з постачальниками та споживачами потребують значної комплексності через необхідність одночасного врахування багатьох взаємопов'язаних факторів та забезпечення узгодженої роботи всіх учасників логістичного ланцюга. Зокрема, узгоджувальні/синхронізаційні операційні заходи включають [1; 7]:

1. Узгодження планів постачання та виробництва — здійснюється через спільне визначення обсягів і термінів постачань матеріалів і продукції з урахуванням потреб виробництва та попиту споживачів.

2. Синхронізація графіків транспортування та обробки замовлень — здійснюється через погодження часу відвантажень, доставлянь та обробки товарів між усіма ланками ланцюга постачань.

3. Обмін інформацією про запаси та попит — здійснюється через регулярне оновлення даних про залишки, прогнозовані потреби та стан виконання замовлень для уникнення дефіциту або надлишку запасів.

4. Координація дій у випадку змін або форс-мажору — здійснюється через швидке переналаштування

Таблиця 3. Характеристика ключових координаційних та інформаційних заходів з оптимізації функціонування логістичних систем

Напрямок та захід з оптимізації	Особливості оптимізаційної дії	Результат оптимізації	Логіка оптимізації функціонування логістичних систем
Координація та взаємодія з постачальниками і споживачами (застосування узгоджувальних/синхронізаційних заходів)	Включає узгодження планів постачання та виробництва, синхронізація графіків транспортування та обробки замовлень, обмін інформацією про запаси і попит, встановлення стандартів взаємодії та комунікації.	Забезпечує своєчасне постачання, зменшення ризиків дефіциту або надлишку товарів, покращення якості обслуговування клієнтів та підвищення надійності ланцюга постачань.	Формалізація логіки еволюції логістичного ланцюга за змістом взаємоузгодженості дій учасників, змін у логістичних операціях та цифрових інструментах
Впровадження інформаційних та цифрових систем (застосування інформаційних заходів)	Використання автоматизованих систем управління запасами (ERP, WMS), цифрових платформ для відстеження вантажів, аналітичних систем штучного інтелекту для прогнозування попиту та оптимізації логістики, автоматизація обліку та контролю виконання операцій.	Забезпечує підвищення точності планування та обліку, скорочення часу обробки замовлень, оптимізація витрат на логістику, забезпечення прозорості та контролю над усіма процесами.	

Джерело: сформовано авторами на основі: [1; 5; 7].

планів постачання, маршруту доставляння або обсягів виробництва при непередбачених обставинах.

5. Встановлення стандартів взаємодії та комунікації — здійснюється через чітке визначення форматів обміну даними, процедур затвердження планів і контролю виконання зобов'язань.

Складність цього процесу полягає у забезпеченні надійності логістичного ланцюга та належної якості обслуговування клієнтів [1; 4]. Наприклад, великі онлайн-магазини, такі як Rozetka, Epicentr Online та Comfy.ua, щодня співпрацюють із сотнями постачальників і опрацьовують тисячі замовлень. Щоб уникнути дефіциту або надлишку товарів, ці суб'єкти господарювання узгоджують плани постачання з постачальниками та синхронізують графіки постачань з обробкою замовлень на своїх складах через спеціалізоване програмне забезпечення для планування ресурсів (ERP).

Інформаційні заходи у межах впровадження інформаційних та цифрових систем потребують значної інтегрованості із усіма ланками логістичного ланцюга, а також із бізнес-процесами суб'єкта господарювання. Зокрема, інформаційні заходи включають [5; 7]:

1. Впровадження автоматизованих систем управління запасами — здійснюється через інтеграцію даних про наявність матеріалів, виробництво і відвантаження для оптимізації планування і обліку.

2. Використання цифрових платформ для відстеження вантажів і маршрутів — здійснюється через забезпечення прозорості руху товарів у реальному часі та контроль дотримання графіків доставки.

3. Аналітичні системи штучного інтелекту — здійснюється через прогнозування попиту, оптимізацію запасів і маршрутів, підтримку прийняття рішень на основі великих обсягів даних.

4. Автоматизація обліку та контролю виконання операцій — здійснюється через скорочення часу на обробку замовлень, підвищення точності обліку та зменшення людського фактору.

Вимоги до інтеграційності цього процесу зумовлені тим, що ефективність цифрових рішень безпосередньо залежить від точності, своєчасності та повноти даних, які вони обробляють, а також від здатності систем підтримувати взаємодію між постачальниками, виробництвом, транспортом, складами та споживачами. Наприклад, у фармацевтичній галузі Polpharma та Farmaк для забезпечення безперервного постачання лікарських засобів та дотримання вимог щодо температурного режиму використовують інтегровані цифрові системи управління логістикою. Наприклад Farmaк, зокрема, обрала рішення SAP S/4HANA як свою ERP систему для управління бізнес процесами. Так, дані про наявність препаратів на складах, стан виробничих ліній, заплановані постачання та маршрути транспортування об'єднуються в єдиній платформі. Система автоматично аналізує поточний попит у різних регіонах, прогнозує його зростання та коригує графіки постачань. Завдяки використанню GPS-трекінгу та датчиків температури у транспорті можливе оперативне реагування на відхилення від умов перевезення [7].

ВИСНОВКИ

За результатами дослідження доведено, що практичне забезпечення ефективності менеджменту у сфері логістики базується на інтегрованих моделях управління, які дозволяють координувати всі ланки ланцюга постачання — від постачальників сировини до кінцевих споживачів.

Встановлено, що ключовими напрямками підвищення ефективності логістичного менеджменту є операційні та організаційні заходи, серед яких: планування та управління матеріальними потоками — включно з прогнозуванням потреб, оптимізацією запасів та балансуванням виробничих і складських ресурсів; організація транспортних і складських операцій — передбачає розробку ефективних маршрутів постачань, автоматизацію складів, підвищення точності обліку та швидкості обробки вантажів.

Додатково ефективність менеджменту забезпечується узгоджувальними та інформаційними заходами, а саме: координацією та взаємодією з постачальниками і споживачами (забезпечення своєчасності постачань, рівень, високого рівня обслуговування, ефективної комунікації та мінімізації ризиків у ланцюзі постачання); впровадження інформаційних та цифрових систем та аналітики даних (забезпечення прозорості логістичних процесів і оптимальності управлінських рішень).

Констатовано, що кожен із зазначених напрямів реалізується через виконання конкретних процедурних дій на рівні підприємства та міжорганізаційної взаємодії. Доведено, що ефективність цих дій визначає здатність суб'єктів господарювання оптимізувати витрати, підтримувати необхідний рівень якості обслуговування та оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Перспективи подальших досліджень полягають у розробці моделей прогнозування та адаптивного управління ланцюгами постачання.

Література:

1. Галат Л.М. Логістичний менеджмент як інструмент для забезпечення ефективності діяльності підприємства. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, 2023. № 16. С. 108—113.
2. Глазун В.В. Логістичний менеджмент забезпечення ефективної діяльності аграрних підприємств. Економіка та суспільство. 2016. № 3. с. 171—176.
3. Іщенко О. А. Методичні підходи до оцінювання інфраструктурного забезпечення транспортно-логістичних систем. Економічний аналіз. 2018. Том 28. № 4. С. 313—320.
4. Ільченко Т. Формування ефективної системи логістичного менеджменту у сфері реалізації продукції підприємства. Економіка та суспільство. 2024. № 67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-35>
5. Матвієнко-Біляєва Г.Л., Ляліна Н.С., Котельникова Ю.М. Основні напрями розвитку логістики підприємств та її основні концепції. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. № 24, ч. 2. С. 119—124.
6. Сисоєв В.В., Корінь М.В. Логістична підтримка управління збутовою діяльністю підприємства. Економічний вісник Дніпровської політехніки. 2024. № 1. С. 87—98.
7. Організація та проектування логістичних систем: Підручник / М.П. Денисенко та ін.; за ред. проф. М.П. Денисенка, проф. П.Р. Левковця, проф. Л.І. Михайлової. Київ: Центр учбової літератури, 2014. 336 с.

References:

1. Galat, L.M. (2023), "Logistics management as a tool for ensuring the efficiency of enterprise activities", Tavriys'kyi naukovyy visnyk. Seriya: Ekonomika, vol. 16, pp. 108—113.
2. Glazun, V.V. (2016), "Logistics management for ensuring the effective operation of agricultural enterprises", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 3, pp. 171—176.
3. Ishchenko, O.A. (2018), "Methodological approaches to assessing the infrastructure support of transport and logistics systems", Ekonomichnyy analiz, vol. 28, no. 4, pp. 313—320.
4. Ilchenko, T. (2024), "Formation of an effective logistics management system in the sphere of sales of enterprise products", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 67. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-67-35>
5. Matvienko-Bilyaeva, G.L., Lyalina, N.S., and Kotelnikova, Y.M. (2019), "Main directions of development of logistics of enterprises and its basic concepts", Naukovyy visnyk Uzhhorods'koho natsional'noho universytetu. Seriya: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo, vol. 24, no. 2, pp. 119—124.
6. Sysoev, V.V., and Korin, M.V. (2024), "Logistical support of sales management of an enterprise", Ekonomichnyy visnyk Dniprovskoyi politekhniki, vol. 1, pp. 87—98.
7. Denysenko, M.P. (2014), Orhanizatsiya ta proektuvannya lohistychnykh system [Organization and design of logistics systems], Tsentr uchbovoyi literatury, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 01.12.2025 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 314.7:332(477)

Y. Bretsko,

Postgraduate student,

Mukachevo State University

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-7355-5149>

V. Pigosh,

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

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3948-6795>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.24.211

MIGRATION CRISIS OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF ECONOMIC SECURITY

Ю. Ю. Брецько,

аспірант, Мукачівський державний університет

В. А. Пігош,

к. е. н., доцент, доцент кафедри обліку і оподаткування та маркетингу,

Мукачівський державний університет

МІГРАЦІЙНА КРИЗА УКРАЇНИ В КОНТЕКСТІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

The relevance of the study is determined by the need for a comprehensive approach to assessing the relationship between migration phenomena and the economic security of the state, which is a key factor in shaping strategic decisions in the field of public administration and socio-economic policy. The purpose of this study is to analyze the causes and consequences of the migration crisis in Ukraine in the context of economic security, in particular to identify the main risks and develop recommendations for minimizing the negative impact of migration processes on the national economy. The results of the study revealed that migration processes in Ukraine, including forced emigration and internal displacement, have a significant impact on the country's economic security. The loss of economically active citizens and of the youth who could replace them leads to a reduction in the labor force, a decrease in tax revenues, and an increase in social tensions. The uneven distribution of internally displaced persons (IDPs) within the government-controlled territory of Ukraine-especially their concentration in several receiving regions-creates a substantial burden on housing infrastructure, social and healthcare services, the labor market, and the financial resources of local budgets.

Accordingly, the study concludes that it is crucial to consider the relationship between migration phenomena and economic security, and that strengthening economic security should become a key condition for developing effective strategic decisions in public administration and socio-economic policy. This relationship should be subject to systematic monitoring alongside migration flows through assessments of their impact on employment, productivity, and tax revenues, as well as through modeling risks to the socio-economic stability of regions. Naturally, the strategic decisions of national and local authorities should focus on forecasting potential risks to national and regional economic stability, optimizing resource allocation for social, infrastructural, and budgetary programs in regions hosting IDPs, and implementing measures to support employment (creation of new jobs, retraining and upskilling of IDPs, stimulation of entrepreneurial activity), stabilize the tax base (regular PIT and social contribution revenues through support for small and medium-sized businesses, investment attraction), and strengthen social cohesion (integration programs, development of local communities to mitigate social tensions).

Актуальність дослідження обумовлена необхідністю комплексного підходу до оцінки взаємозв'язку міграційних явищ та економічної безпеки держави, що є ключовим чинником формування стратегічних рішень у сфері державного управління та соціально-економічної політики. Метою даного дослідження є аналіз причин і наслідків міграційної кризи в Україні в контексті економічної безпеки, зокрема виявлення основних ризиків та розробка рекомендацій щодо мінімізації негативного впливу міграційних процесів на національну економіку. Результати дослідження виявили, що міграційні процеси в Україні, зокрема вимушена еміграція та внутрішнє переміщення населення, мають суттєвий вплив на економічну безпеку країни. Втрата економічно активних громадян та молоді, що могла б їх замінити, призводить до зменшення робочої сили, скорочення податкових надходжень та зростання соціальної напруги. Нерівномірний розподіл ВПО на підконтрольній території України (зокрема, їхня концентрація в кількох приймаючих регіонах) створює значне навантаження на житловий фонд, соціальну та медичну сфери, ринок праці та фінансові ресурси місцевих бюджетів. Відтак зроблено висновок, щодо важливості врахування взаємозв'язку між міграційними явищами та економічною безпекою (прагнення до посилення якої має стати ключовою умовою формування ефективних стратегічних рішень у сфері державного управління та соціально-економічної політики). Такий взаємозв'язок має бути об'єктом моніторингу нарівні з міграційними потоками, через оцінку їх впливу на зайнятість, продуктивність та податкові надходження, а також моделювання ризиків для соціально-економічної стабільності регіонів. Закономірно, стратегічні рішення державної та місцевої влади повинні зосереджуватися на прогнозуванні потенційних ризиків для національної та регіональної економічної стабільності, оптимізації ресурсного забезпечення соціальних, інфраструктурних та бюджетних програм у регіонах приймачів ВПО, а також на заходах підтримки зайнятості, стабілізації податкової бази та зміцнення соціальної згуртованості населення.

Key words: stabilization of the tax base; overcoming social tension; strategic decisions; risk modeling; socio-economic stability of regions.

Ключові слова: стабілізація податкової бази; подолання соціальної напруги; стратегічні рішення; моделювання ризиків; соціально-економічна стабільність регіонів.

PROBLEM STATEMENT

The relevance of this study is determined by the need for a comprehensive approach to assessing the relationship between migration phenomena and the economic security of the state, which is a crucial factor in shaping strategic decisions in public administration and socio-economic policy. Historically, migration processes have influenced the stable development of national economies, their resilience to internal and external threats, the effective functioning of all economic sectors, and the ability of states to ensure citizens' well-being and maintain strategic independence.

Today, in the context of profound demographic and social challenges, the issue of migration is highly relevant for Ukraine. Armed conflict, economic instability, and widespread social problems have resulted in significant internal and external mobility of citizens. According to UNHCR, as of June 26, 2023, approximately 5.977 million Ukrainians were in Europe, with another 362 thousand outside Europe [6]. By the end of July 2024, around 6.168 million Ukrainian refugees were registered in Europe, and approximately 571 thousand outside Europe [3].

This scale of population migration or displacement creates significant risks for the country's economic security, which is understood as the state's ability to maintain the stability of the national economy, provide

social protection for the population, and mitigate the negative effects of external and internal shocks. It should be noted that mass migration, particularly during military conflict, impacts the labor market and demographic structure-specifically, it alters the age and gender composition of the population, reducing the number of working-age individuals (especially those aged 18-60), as well as affecting employment levels and public finances, all of which are directly linked to the country's economic resilience.

ANALYSIS OF RESEARCH AND PUBLICATIONS

The issues of migration and the development of migration crises in Ukraine have been studied by Bezuhlyi P. H. [2], Audretsch D.B., Momtaz P.P., Motuzenko H., and Vismara S. [1]. In particular, these scholars analyzed the causes and dynamics of external and internal migration, including economic, political, and security factors that shape contemporary migration flows, as well as the institutional mechanisms for regulating the migration sphere, their effectiveness, and compliance with European standards.

Simakhova, A. O., and Tserkovnyi, I. O. [7] focused on migration crises caused by military events, in particular on the mass displacement of the population after 2014,

Table 1. Key features of the migration crisis' Impact on Ukraine's economic security

Phenomenon generated by the migration crisis	Specifics of the development of the migration crisis	Impact of the migration crisis on economic security
<u>Uneven distribution of workload</u>	A large portion of internally displaced persons (IDPs) is concentrated in certain regions (for example, the western regions of Ukraine, including Zakarpattia and Lviv), which creates increased pressure on housing, social and medical services, the education system, and infrastructure.	Overburdening of regional budgets and resources, reduced efficiency of local governance, and disruption of balance in the socio-economic development of regions.
<u>Deterioration of employment indicators and potential productivity</u>	A large portion of IDPs have lower employment levels or are entirely unemployed; in 2023, only approximately 38% of working-age IDPs were employed, and in 2024 this figure rose to around 45% (IOM), with over half of the working-age population remaining unemployed or engaged in unstable employment.	Decrease in the economic activity of host regions, imbalance between the demand for social support and the population's capacity to generate added value, and reduction of regional productive potential.
<u>Weakening of the tax base and budgetary losses</u>	Reduction in the working-age population due to external and internal migration; a decline in nominal tax revenues to the consolidated budget by over 24% in the first months of the war (March–April 2022).	Reduction in the state's capacity to finance social programs, restore infrastructure, and make public investments, accompanied by an increase in the risks of economic instability.

Source: created by the authors based on [1; 3—5].

the problems of integrating internally displaced persons, and the key challenges for state policy in the context of increasing forced migration. In their works, they emphasized the need to improve social protection mechanisms, develop the infrastructure of host communities, and formulate long-term strategies for reintegration and the restoration of human capital.

Thus, the research conducted by these authors provides a comprehensive scientific foundation for understanding both the structural causes of migration processes and potential strategies for responding to migration challenges in Ukraine. At the same time, existing studies do not provide a comprehensive understanding of the causes and consequences of the migration crisis in Ukraine within the context of economic security, creating a scientific gap that requires further investigation.

FORMULATION OF THE ARTICLE'S OBJECTIVES

The aim of this study is to analyze the causes and consequences of the migration crisis in Ukraine in the context of economic security, identify the main risks, and develop recommendations for minimizing the negative impact of migration processes on the national economy.

THE PAPER MAIN BODY

The migration crisis in Ukraine has several specific features that distinguish it from traditional migration processes and pose significant challenges to the country's

economic security. Most notably, it is characterized by the large scale and rapidity of population movements, driven by the full-scale armed conflict, economic instability, and social problems. From 2022 to 2025 (i.e., since the beginning of Russia's full-scale invasion of Ukraine), the number of people displaced from their homes, remaining outside their permanent places of residence, or leaving the country totals approximately 10—11 million individuals (including both refugees and internally displaced persons) [3]. This magnitude and dynamics are unprecedented for Ukraine and indicate that the migration crisis is systemic rather than localized or temporary.

It should be noted that the migration crisis outlined above is distinctive not only because of the potential risks it poses to economic security, but also due to the scale of human capital losses. The departure of millions—primarily working-age individuals—inevitably creates a significant labor shortage, particularly in critical sectors. As this outflow continues, the crisis may deepen and take on characteristics similar to those observed in other countries during wartime, which, as a result of conflict, lost more than 50% of their populations.

For example, during the ethnic conflicts and military actions in the former Yugoslavia in the early 1990s, a large portion of the population was forced to leave their homes, both within the country and abroad. The total number of internally displaced persons and refugees reached millions, and in some regions the population decreased by more than 50% compared to pre-war levels. In the short term, this hindered the recovery of infrastructure, enterprises, and industry in the countries that emerged on the territory of the former Yugoslavia, while in the long term it reduced their productive capacity for decades.

Another historical example is Syria during the civil war (2011-present). While the conflict itself was a primary factor in the economic crisis, the mass migration and internal displacement caused by the war further exacerbated its consequences. According to UNHCR and Syrian analytical organizations, there were over 6-7 million internally displaced persons, while the number of Syrian refugees abroad exceeded 5.6 million. In several regions of the country (e.g., Aleppo, Homs, Daraa), significant depopulation occurred, which paralyzed the local economy, hindered the recovery of industry and infrastructure, and reduced the country's productive potential for many years.

These historical examples demonstrate the critical impact of mass population displacement on a country's economic security. In particular, reductions in the working-age population and the depopulation of certain regions directly affect productive capacity, the stability of social systems, and the functioning of the labor market. Consequently, pressure on state budgets increases, regional development balances are disrupted, and the efficiency of economic and social processes declines. Furthermore, due to labor shortages, a country may become dependent on imported labor in the future, making it more vulnerable to external economic and political risks.

Therefore, the migration crisis in Ukraine should be considered specifically within the context of the country's

Table 2. Impact of the migration crisis on socio-economic burden and economic security of Ukraine's regions

Area of impact	Key manifestations of the burden in host regions	Consequences for donor regions (regions of population outflow)	Risks to economic security and governance
Housing stock and residential infrastructure	Increased demand for temporary and long-term housing Overloading of dormitories, shelters, and communal facilities Rising rental costs and shortage of affordable housing Accelerated depreciation of the housing stock	Release of housing stock and reduced demand for housing Degradation of housing infrastructure due to underfunding	Increased budget expenditures on housing programs Deterioration of housing accessibility for the local population Need for investments in new housing solutions
Social services and social protection system	Sharp increase in the number of social assistance recipients Overloading of social service centers. Growth in the number of vulnerable groups among IDPs.	Reduced demand for certain social services. Decreased pressure on social services, but also reduced funding due to declining revenues.	Imbalance between needs and funding capacity. Risks of vulnerable groups not receiving adequate assistance.
Medical infrastructure and healthcare	Increased number of patients in medical facilities Shortage of doctors and healthcare personnel Increased need for psychosocial support and rehabilitation.	Reduction of medical personnel due to relocation and mobilization. Decreased accessibility of healthcare services in communities.	Increased expenditures on medical infrastructure. Longer queues and deterioration in the quality of healthcare services
Transport and engineering infrastructure	Increased intensity of road and transport network usage Higher pressure on public transportation. Operation of communal and energy networks at or near capacity.	Partial underutilization of infrastructure. Degradation of networks due to underfunding of repairs	Need for urgent modernization of transport and communal networks. Increased expenditures on infrastructure resilience.
Financial capacity of local budgets	Increased expenditures on social services, housing, and healthcare. Need to finance support programs for IDPs. Growth of municipal debt burdens	Decline in the tax base and budget revenues. Increase in local financial deficits.	Undermining of regional budgetary stability. Limitation of development and investment opportunities.

Source: created by the authors based on [2; 4; 6—7].

economic security, which determines the resilience of the economy, its protection from crises, and the extent to which the state can ensure: a stable labor market (through the availability of sufficient jobs and employed citizens); financial stability (through regular budget revenues and the capacity to implement social and defense programs); and social stability (through ensuring citizens' well-being and minimizing the risk of social tension and conflict).

Currently active and difficult-to-control migration processes have led to a number of specific phenomena (see Table 1), which have negatively affected the country's capacity for GDP growth, investment attractiveness, innovation, and competitiveness.

The migration crisis triggered by the full-scale war has significantly altered Ukraine's spatial development structure, leading to the emergence of host regions and donor regions. One of the most pronounced consequences has been the uneven distribution of social, infrastructural, and financial burdens between these regions. In particular,

asymmetries have emerged in their economic resilience and their capacity to provide the essential functions necessary for the population's well-being.

According to available estimates, Ukraine has approximately 3.7 million internally displaced persons (IDPs), with a significant portion concentrated in host regions (areas with relatively greater security) [6]. Consequently, host regions experience a sharp increase in pressure on housing, social services, medical infrastructure, the labor market, and the financial resources of local budgets. Conversely, donor regions, from which the population is leaving en masse, face the opposite effects—loss of human capital, decreased economic activity, and reduced tax revenues [6]. A more detailed overview of the impact of the migration crisis on socio-economic burdens and the economic security of Ukraine's regions is presented in Table 2.

Indeed, the need for housing for internally displaced persons (IDPs) has become one of the most pressing issues in host regions. Although a portion of IDPs temporarily reside in state and municipal dormitories, temporary shelters and placement centers, educational and boarding facilities that have suspended their main activities, and institutions adapted by volunteer organizations, over half of the 3.7 million IDPs (54%) rent housing on the private market. At the same time, the increased demand for temporary and long-term housing

has led to the overloading of infrastructure capacities, rising rental costs, a shortage of affordable housing, and accelerated depreciation of the existing housing stock. This situation creates additional risks to the economic security of the region, associated with financial expenditures on the expansion and modernization of housing infrastructure.

The largest numbers of displaced persons have been received by Kharkiv (13%), Dnipropetrovsk (12%), Kyiv (8%), Zaporizhzhia (6%) regions, and the city of Kyiv (10%) [6]. The concentration of a significant number of IDPs in these regions places increased pressure on the social protection and healthcare systems. In particular, in Kyiv, where there are over 433,000 internally displaced persons (almost one in seven residents), the key manifestations of this burden include a sharp increase in the number of patients at primary and secondary healthcare levels; higher demand for family doctor services, including for chronic illnesses, rehabilitation, and psychosocial

support; a shortage of medical personnel (which worsened in 2025 due to professional migration and mobilization); and increased pressure on social services responsible for registration, benefits, housing, and assistance to vulnerable groups (the elderly, persons with disabilities, and families with children) [6]. Consequently, there is a need for additional funding (material support, free meals for children, subsidized transport) and an expansion of social and healthcare service networks, which creates a disparity between the capacities of local budgets and the actual burden.

An important yet often underestimated aspect is the impact of forced migration on infrastructure and transport networks. Host regions experience increased pressure on road and intercity transport networks; communal and energy systems that are operating at or near capacity; and public transport systems, which must adjust routes and increase service frequency. According to RDNA4 (February 2025) and IOM reports, meeting the needs for expanding engineering infrastructure—such as water supply, sewage systems, pumping and treatment stations, and increased expenditures for energy and fuel support—in the key host regions of Ukraine (Kharkiv, Dnipropetrovsk, and Kyiv) requires more than USD 15.5 million [5].

The overburdening of regional budgets and resources undermines the balance of socio-economic development in the regions and reduces the effectiveness of local governance.

As a result of the migration crisis in Ukraine, employment indicators have gradually deteriorated, accompanied by a decline in potential labor productivity. A significant share of IDPs have low employment levels or are entirely unemployed. According to 2023 data, out of 4.7 million registered IDPs, 42.3% were of working age, but only about 38% of them were employed. In 2024, the IOM reported that employment among working-age IDPs increased to around 45%, with an additional ~7% being self-employed or private entrepreneurs [6]. Nevertheless, even with this growth, more than half of working-age IDPs remain unemployed or engaged in unstable, part-time work. This means that host regions are receiving a substantial number of people who require support but are less able to participate fully in economic activity [2; 4]. Such a disparity reduces the economic performance of the regions and places additional pressure on local social and economic systems.

As a result of the migration crisis in Ukraine, a weakening of the tax base and budgetary losses have been observed. This is not an abstract theory but a practical economic pattern supported by real data: large-scale external migration (with negative net migration) leads to a reduction in the number of employed individuals and, consequently, to a decline in tax revenues, particularly personal income tax and mandatory social contributions [6]. According to analytical materials used for consulting and financial assessments, in the first months of the war (March–April 2022), nominal tax revenues to the consolidated budget declined by more than 24% year-on-year at certain points. This demonstrates that, from the beginning of the war, the state's ability to finance social programs, infrastructure reconstruction, and public investment has significantly diminished.

Table 3. Strategic measures to address the consequences of Ukraine's migration crisis in the context of economic security

Direction of strategic decisions	Specific measures to strengthen economic security
Forecasting Potential Risks	Assessment of the impact of migration dynamics on regional and national economic stability, modeling of development scenarios, and early warning of crisis situations.
Optimization of Resource allocation	Rational allocation of social, infrastructure, and budgetary resources in IDP-hosting regions, and ensuring effective financing of regional support and development programs.
Employment support	Creation of new jobs (through state incentives for employers, such as reimbursement of social security contributions for hiring IDPs, wage-subsidy programs for newly employed workers, and grants for organizations that generate employment), retraining and upskilling of IDPs, and stimulation of entrepreneurial activity.
Stabilization of the tax base	Ensuring regular inflows of personal income tax and social contributions (through minimizing frequent legislative changes, optimizing the tax burden, and fully digitalizing administrative processes), attracting investments, and supporting small and medium-sized businesses.
Strengthening social cohesion	Social integration programs for IDPs (housing support, financial assistance, employment and skills development, social and healthcare services), development of local communities, and measures to mitigate social tensions and conflicts.

Source: created by the authors based on [1–2; 6–7].

It is evident that Ukraine's migration crisis has created significant challenges for governance and recovery, posing risks to economic security. Public authorities must simultaneously provide support to refugees (including assistance in restoring documents necessary for legalizing their stay) and internally displaced persons (such as temporary or permanent housing, access to medical and educational services, social benefits and financial aid, integration into the labor market, and professional retraining), while also adapting domestic policy, the economy, and social systems. Ensuring these measures for millions of people at the same time generates serious organizational, financial, and logistical challenges. Thus, the current migration crisis is not a temporary phenomenon but a systemic challenge with far-reaching consequences.

If the state is unable to effectively cope with this burden, the deterioration of employment indicators, the decline in potential productivity, and the weakening of the tax base may lead to social instability and reduced trust in institutions, which in turn undermines economic security.

Therefore, analysing the interaction between migration dynamics and economic security must become a key prerequisite for developing effective strategic decisions in public administration and socio-economic policy. Such analysis is carried out through the monitoring of migration flows, the assessment of their impact on employment, productivity, and tax revenues, as well as the modelling of risks to the socio-economic stability of regions.

The content of strategic decisions should focus on forecasting potential risks to regional and national economic stability; optimizing the allocation of resources for social,

infrastructure, and budgetary programs in regions hosting internally displaced persons (IDPs); and developing measures to support employment (creation of new jobs, retraining and upskilling of IDPs, promotion of entrepreneurial activity), stabilize the tax base (ensuring regular personal income tax and social contribution revenues, attracting investment, supporting small and medium-sized businesses), and strengthen social cohesion (social integration programs for IDPs, development of local communities, measures to mitigate social tensions and conflicts) [6—7]. A more detailed outline of the strategic decisions necessary to address the consequences of Ukraine's migration crisis in the context of economic security is presented in Table 3.

In practice, an effective response to the consequences of the migration crisis is possible only through comprehensive strategic solutions aimed at ensuring that host regions can function efficiently, both economically and socially, even under the additional burden of internally displaced persons, while donor regions are able to maintain economic stability and productivity without losing key resources or labor potential.

CONCLUSIONS

The study results revealed that migration processes in Ukraine, particularly forced emigration and internal displacement, have a significant impact on the country's economic security. The loss of economically active citizens and young people who could replace them leads to a reduction in the labor force, decreased tax revenues, and heightened social tension. The uneven distribution of IDPs across Ukraine's government-controlled territory, with a concentration in several host regions, places substantial pressure on the housing stock, social and healthcare sectors, the labor market, and the financial resources of local budgets.

It can therefore be concluded that considering the interconnection between migration phenomena and economic security is essential, and the pursuit of strengthening economic security should become a key prerequisite for developing effective strategic decisions in public administration and socio-economic policy. This interconnection should be monitored alongside migration flows by assessing their impact on employment, productivity, and tax revenues, as well as by modelling the risks to the socio-economic stability of regions.

Accordingly, strategic decisions of national and local authorities should focus on forecasting potential risks to national and regional economic stability; optimizing the allocation of resources for social, infrastructure, and budgetary programs in IDP-hosting regions; and implementing measures to support employment (creation of new jobs, retraining and upskilling of IDPs, stimulation of entrepreneurial activity), stabilize the tax base (ensuring regular inflows of personal income tax and social contributions through support for small and medium-sized enterprises and attracting investment), and strengthen social cohesion (integration programs, development of local communities, and measures to mitigate social tensions).

Prospects for further research lie in developing comprehensive models for monitoring and forecasting the impact of migration processes on Ukraine's economic security, taking into account regional specificities, employment, tax revenues, and social stability.

Література:

1. Audretsch D.B., Momtaz P.P., Motuzenko H., Vismara S. The Economic Costs of the Russia-Ukraine War: A Synthetic Control Study of (Lost) Entrepreneurship. CESifo. 2023. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4378827>

2. Безуглий П. Г. Чинники та наслідки міграційного руху в Україні. Політичне життя. 2018. № 3. С. 4—9.

3. Зануда А. Втеча від війни чи свідомий виїзд. Як змінилася міграція з України і якими будуть її наслідки. BBC Україна. 2024. URL: <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/c93px84133jo> (дата звернення 06.06.2025)

4. Іонін Є., Загородний В. Вплив міграційних процесів на соціально-економічне становище України. Економіка та суспільство. 2024. № 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-34>

5. International Organization for Migration (IOM). Ukraine — Displacement Tracking Matrix (DTM). Internal Displacement Overview. 2024. URL: https://dtm.iom.int/ukraine?utm_source=chatgpt.com (дата звернення 06.06.2025)

6. Потапенко В., Головка А., Валевський О. Вплив міграції на соціально-економічну ситуацію в Україні: аналіт. доп. Київ: НІСД, 2023. 33 с.

7. Сімахова А. О., Церковний І. О. Міграційні процеси в Україні в умовах війни: соціальний аспект. Економіка, управління та адміністрування. 2022. № 4 (102). С. 61—64.

References:

1. Audretsch, D.B., Momtaz, P.P., Motuzenko, H., and Vismara, S. (2023), "The Economic Costs of the Russia-Ukraine War: A Synthetic Control Study of (Lost) Entrepreneurship", CESifo. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4378827>

2. Bezugliy, P.G. (2018), "Factors and consequences of migration movement in Ukraine", *Politychne zhyttya*, vol. 3, pp. 4—9.

3. Zanuda, A. (2024), "Escape from war or deliberate departure. How migration from Ukraine has changed and what will be its consequences". VVS Ukrayina, available at: <https://www.bbc.com/ukrainian/articles/c93px-84133jo> (Accessed 6 June 2025).

4. Ionin, E., and Zagorodny, V. (2024), "The impact of migration processes on the socio-economic situation of Ukraine", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 63. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-34>

5. International Organization for Migration (IOM) (2024), "Ukraine — Displacement Tracking Matrix (DTM): Internal Displacement Overview", available at: https://dtm.iom.int/ukraine?utm_source=chatgpt.com (Accessed 6 June 2025).

6. Potapenko, V., Golovka, A., and Valevskiy, O. (2023), *Vplyv mihratsiyi na sotsial'no-ekonomichnu sytuatsiyu v Ukraini* [The impact of migration on the socio-economic situation in Ukraine], NISD, Kyiv, Ukraine.

7. Simakhova, A.O., and Tserkovny, I.O. (2022), "Migration processes in Ukraine in times of war: social aspect", *Ekonomika, upravlinnya ta administruvannya*, vol. 4 (102), pp. 61—64.

Стаття надійшла до редакції 02.12.2025 р.

Д. О. Петренко,
заступник генерального директора АТ "Оператор фінку",
здобувач ступеня доктора філософії спеціальності Менеджмент,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-8202-8255>
Д. О. Семенова,
к. е. н., доцент, Державний університет "Київський авіаційний інститут"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2907-6426>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.24.217

УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ЯК СТРАТЕГІЧНА ПЕРЕВАГА ПІДПРИЄМСТВА

D. Petrenko,
Deputy CEO JSC "Market Operator", candidate for the PhD degree,
specialty Management of Vasyl' Stus Donetsk National University
D. Semenova,
PhD in Economics, Associate Professor, State University "Kyiv Aviation Institute"

RISK MANAGEMENT AS A STRATEGIC ADVANTAGE OF THE ENTERPRISE

У статті здійснено дослідження складових та характеристик систем управління ризиками, що застосовуються світовим бізнесом. Наведено історичний огляд виникнення поняття "ризик" у розрізі теорій ризиків в економіці, тобто: класичної та неокласичної. За результатами опрацювання стандартів щодо управління ризиками, а саме: групи стандартів ISO, що включають наступні стандарти: ISO Guide 73:2009 "Керування ризиком. Словник термінів" (Risk management — Vocabulary); ISO 31000:2018 "Керування ризиком. Рекомендації" (Risk management — Guidelines); IEC/ISO 31010:2013 "Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику" (Risk management — Risk assessment techniques); стандарту управління ризиками IRM, розробленого Інститутом управління ризиками; а також стандарту "Управління корпоративними ризиками — інтегрована структура", розробленого Комітетом організацій-спонсорів Комісії Тред-вея (COSO), визначено суть поняття "управління ризиками" та наведено класифікацію ризиків. У статті проаналізовано структури управління ризиками згідно зі стандартами управління ризиками IRM та COSO. Відмічено, що зазначені структури мають подібні підходи до складових процесу управління ризиками, проте різні підходи до власне процесу алгоритмізації управління ризиками. Досліджено основні кроки структури управління ризиками, а саме: оцінювання (ідентифікування, виявлення) ризиків, обробка (реагування) на ризики, моніторинг (контроль) за результатами. Проаналізовано методи загального оцінювання ризиків згідно зі стандартом IEC/ISO 31010:2013 "Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику" (Risk management — Risk assessment techniques) та зазначено в статті якісні та кількісні методи, що найбільш поширені. За результатами дослідження стандартів ISO Guide 73:2009 "Керування ризиком. Словник термінів" (Risk management — Vocabulary) та ISO 31000:2018 "Керування ризиком. Рекомендації" (Risk management — Guidelines), у статті наведено заходи з обробки ризиків. Акцентовано, що на підприємстві доцільно створювати окремі структурні підрозділи з визначеним спектром повноважень для забезпечення ефективного ведення моніторингу (контролю) щодо процесів управління ризиками. Приведено основні переваги для підприємства від впровадження процесів управління ризиками, серед яких стратегічні, фінансові, репутаційні тощо.

The article analyzes the risk management systems components and characteristics used by global business. A historical overview of the "risk" concept emergence is provided in the context of risk theories in economics, i.e.: classical and neoclassical. Based on the results of the risk management standards review namely: ISO standards group, which includes the following standards: ISO Guide 73:2009 "Risk management – Vocabulary"; ISO 31000:2018 "Risk management – Guidelines"; IEC/ISO 31010:2013 "Risk management – Risk assessment techniques"; the IRM risk management standard developed by the Institute of Risk Management; and the standard "Enterprise Risk Management – Integrated Framework", developed by the Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), defines the essence of the concept of "risk management" and the risks classification. The article analyzes risk management structures according to the IRM and COSO risk management standards. It is noted that these structures have similar approaches to the components of the risk management process, but different approaches to the actual process of risk management algorithmization. The main steps of the risk management structure are studied, namely: risk assessment (identification, detection), risk processing (treatment) and monitoring (control) of the results. The general risk assessment methods are analyzed according to the IEC/ISO 31010:2013 standard "Risk management – Risk assessment techniques" and the article indicates the most common qualitative and quantitative methods. According to the results of the study of the ISO Guide 73:2009 standards "Risk management – Vocabulary" and ISO 31000:2018 "Risk management – Guidelines", the article provides measures for risk management. It is emphasized that it is advisable to create separate structural units with a certain range of powers in the enterprise to ensure effective monitoring (control) of risk management processes. The main benefits for the enterprise from the implementation of risk management processes are presented, including strategic, financial, reputational, etc.

Ключові слова: ризик, управління ризиками, підприємство, аудит, оцінювання ризику, IRM, COSO.
Key words: risk, risk management, enterprise, audit, risk assessment, IRM, COSO.

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

На сьогодні, в умовах нестабільної економіки, діяльність суб'єктів господарювання залежить від невизначеності внутрішнього та зовнішнього середовища, тобто завжди перебуває під дією різних ризиків. Своєчасне ідентифікування та проведення аналізу факторів ризиків надають змогу приймати оптимальні управлінські рішення, а саме: здійснювати управління ризиками.

Належне ведення процесу управління ризиками на підприємстві збільшує імовірність успіху і зменшує імовірності невдачі та невизначеності щодо досягнення стратегічних цілей підприємства.

Важливо наголосити, що раціонально інтегрована система управління ризиками на підприємстві в свою чергу забезпечує ведення успішної та беззбиткової господарської діяльності підприємства. На українських підприємствах ринку електричної енергії, особливо державного сектору економіки, не поширена політика управління ризиками. Поліпшення результатів діяльності таких підприємств потребує уваги до систем управління ризиками. Зазначене свідчить про актуальність і необхідність дослідження складових та характеристик систем управління ризиками.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Враховуючи актуальність зазначеного питання на сьогодні існує значна кількість наукових робіт серед вітчизняних науковців, а саме: Самойленко В. В. у своїй статті дослідила особливості формування системи управління ризиками на підприємстві [1]; питання управління ризиками господарської діяльності підприємства та шляхи їх зниження розкрив у своїй роботі Балдинюк В. М. [2]; заходи підвищення ефективності системи управління ризиками на підприємстві в умовах нестабільності досліджували Філіппов В. Ю., Перевозна М. О., Понтус К. М. [3]; Тебенко В. М., Болтянська Л. О., Лисак О. І. у своїй статті розглядали пряму залежність конкурентоспроможності сучасних підприємств від їх здатності ефективно управляти можливими ризиками [4].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета наукової статті полягає в дослідженні систем управління ризиками з метою підвищення розуміння і застосування таких систем на підприємстві для забезпечення сталого ведення господарської діяльності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Поняття "ризик" та його специфічне значення зустрічається в середньовіччі в контексті страхування ко-



Рис. 1. Визначення процесу управління ризиками

мерційних перевезень морем та використовувалося італійськими нотаріусами та купцями. Починаючи з XVII століття значення "ризик" полягало як — небезпека, що включає поняття можливості, та пов'язує поняття "небезпеки" з "імовірністю", що становить основу сучасного уявлення про ризик.

З XVII століття науковці здійснювали спроби наукового обґрунтування, визначення суті та змісту поняття "ризик", що призвело до утворення основних теорій ризиків в економіці, тобто: класичної та неокласичної.

Суть класичної теорії ризиків полягала у прийнятті суті поняття "ризик" як можливість виникнення збитку або понесення додаткових, непередбачуваних витрат у результаті прийняття або не прийняття управлінського рішення. У той час, неокласична теорія притримувалася ідеї, що підприємець та/або підприємство має обирати такі варіанти інвестування коштів/або приймати управлінські рішення, за яких коливання прибутку будуть меншими.

В контексті саме економіки поняття "ризик" поширилося наприкінці XIX століття, коли у Сполучених Штатах Америки почали активно розвиватися страхові компанії, що страхували майно та життя людей. Оскільки таким компаніям необхідно прогнозувати імовірність настання страхових випадків, тому саме в ці роки страхові компанії розпочинають використання різних методів (емпіричний, суб'єктивний тощо) для проведення відповідних розрахунків. Надалі з розвитком підприємницької діяльності поняття "ризик" та управління ризиком набуло широкого використання в різних галузях економіки.

Насьогодні результатом багаторічних напрацювань різних науковців та дослідників є низка стандартів щодо управління ризиками проєктів та підприємства в цілому. До загально-використовуваних стандартів управління ризиками належать:

- група стандартів з управління ризиками, в яку входять наступні стандарти: ISO Guide 73:2009 "Керування ризиком. Словник термінів" (Risk management — Vocabulary) [5]; ISO 31000:2018 "Керування ризиком. Рекомендації" (Risk management — Guidelines) [6]; IEC/ISO 31010:2013 "Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику" (Risk management — Risk assessment techniques) [7];

- стандарт управління ризиками IRM, розроблений Інститутом управління ризиками (далі — Стандарт IRM) [8];

- стандарт "Управління корпоративними ризиками — інтегрована структура", розроблений Комітетом організацій-спонсорів Комісії Тредвеля (COSO) (далі — Стандарт COSO) [9].

Таблиця 1. Класифікація ризиків

Стандарт	Стандарт COSO	Стандарт IRM
Види ризиків	Стратегічні	Фінансові
	Операційні	Стратегічні
	Ризики звітності	Операційні
	Дотримання вимог	Ризики безпеки

Група стандартів ISO містить перелік визначень та трактування складових процесу управління ризиками, методи загального оцінювання ризиків, етапи та заходи з оброблення (управління) ризиками. У свою чергу, стандарти управління ризиками IRM і COSO надають класифікацію ризиків (таблиця 1) та розкривають алгоритмічну структуру процесу управління ризиками, що базується на визначеннях групи стандартів ISO і методах загального оцінювання ризиків цієї ж групи стандартів.

Суть поняття "управління ризиками" відповідно до вищезгаданих стандартів (рис. 1) має подібний характер та основні принципи.

Узагальнюючи згадані визначення процесу управління ризиками, суть "процесу управління ризиками" доцільно розуміти як комплекс заходів, спрямованих на ідентифікування, аналізування, оцінювання та вирішення ризиків, з метою уникнення або мінімізації негативного впливу на проєкт та/або підприємство.

Разом з цим, зазначені стандарти акцентують увагу, що не існує "правильного" чи "неправильного" розподілення ризиків, оскільки на класифікацію та виникнення ризиків впливає безліч факторів та обставин, що залежать від специфіки діяльності підприємства.

Стандарти управління ризиками IRM і COSO мають подібні загальні підходи до структури управління ризиками у частині основних кроків, тобто оцінювання (ідентифікування, виявлення) ризиків, обробка (реагування) на ризики, моніторинг (контроль) за результатами, проте різні підходи щодо алгоритмізації процесів.

Структура процесу управління ризиками відповідно до Стандарту IRM розроблена у 2002 році командою представників провідних організацій з управління ризиками у Великій Британії, включаючи Інститут управління ризиками (IRM). Ця структура передбачає безперервний, регламентований, покроковий процес із використанням внутрішнього аудиту (рис. 2), що дозволяє підприємствам вчасно виявляти та реагувати на ризики під час ведення діяльності підприємства.

Структура процесу управління ризиками для підприємства COSO запроваджена у 2004 році (з подальшим оновленням у 2013 році), аналогічно охоплює процес управління ризиками і внутрішній контроль. Основ-

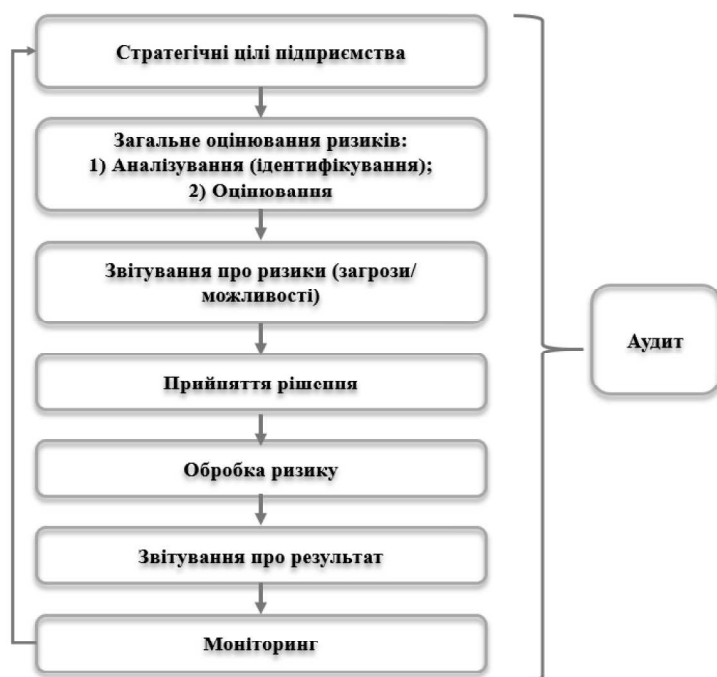


Рис. 2. Структура процесу управління ризиками відповідно до Стандарту IRM

на відмінність від структури Стандарту IRM полягає у тому, що структура COSO не є суворо послідовним алгоритмом дій, де кожен крок впливає послідовно на наступний. Зазначена структура рахується багатонаправленим, інтерактивним процесом, у якому кожен крок може мати вплив на будь-який інший або інші кроки в цілому, та вибудовує прямий зв'язок між цілями, поставленими підприємством, і елементами управління ризиками підприємства, які стоять на шляху до досягнення поставлених цілей. Такий зв'язок COSO представляє у тривимірній матриці, так званий куб COSO (рис. 3).

Розробники Стандарту COSO описують структуру наступним чином: "У контексті діяльності підприємства керівництво встановлює стратегічні цілі, обирає алгоритм щодо їх досягнення, що каскадно поширюються по всьому підприємству".

Одним з найважливіших кроків кожної структури процесу управління ризиками є власне коректне та своєчасне оцінювання ризиків, що включає в себе ідентифікування, опис (аналіз), оцінку ризиків.

Оцінювання ризиків проводиться як на рівні підприємства, так і щодо окремих проєктів підприємства. Зазначений процес забезпечує розуміння ризиків, їхніх причин, наслідків і їхніх імовірностей виникнення.

Насьогодні стандарт IEC/ISO 31010:2013 "Risk management — Risk assessment techniques" є ключовим документом, що надає методи та характеристики загального оцінювання ризиків. Варто зазначити, що в Україні чинний Національний стандарт України ДСТУ IEC/ISO 31010:2013 "Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику" (прийнятий методом перекладу), затверджений наказом Міністерства економічного розвитку і торгівлі України від 11 грудня 2013 року № 1469" (далі — Стандарт ДСТУ IEC/ISO 31010:2013) [7].

Стандарт ДСТУ IEC/ISO 31010:2013 визначає 31 метод загального оцінювання ризиків з детальним описом кожного та рекомендаціями щодо коректного обрання необ-

хідного методу. Визначені методи поділяються на кількісні, що здійснюють оцінку імовірності та наслідків можливих втрат на базі математичних та статистичних методів, та якісні, що використовують експертні оцінки та думки для ранжування ризиків за ступенем їх важливості (передують кількісним методам).

Разом з тим, зазначений стандарт акцентує увагу, що на оптимальний вибір методу безпосередньо впливають ступінь та характер невизначеності. При цьому, невизначеність може бути притаманна як внутрішньому середовищу (недостатня хронологічна інформація, різна інтерпретація даних в межах одного підприємства тощо); так і зовнішньому середовищу (економічне чи регуляторне поле країни, в якій провадить свою діяльність підприємство).

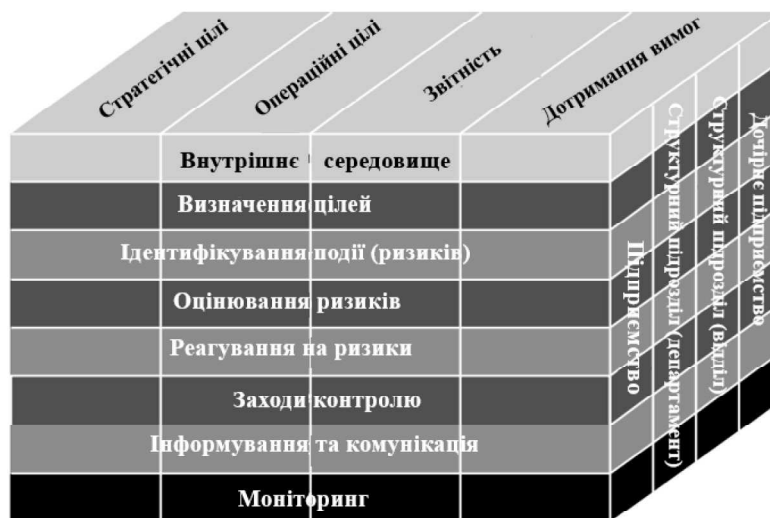


Рис. 3 Структура процесу управління ризиками відповідно до Стандарту COSO (куб COSO)

Таблиця 2. Методи для загального оцінювання ризику

№ з/п	Метод	Опис методу
Якісні методи		
1	«Мозкова атака» (англ. Brainstorming)	Процес збирання значної кількості ідей та оцінок, ранжованих групою експертів. При цьому, «мозкову атаку» можна проводити за допомогою навідних запитань, або методом опитування «один на один» чи «один з багатьма».
2	Структуроване чи напівструктуроване опитування (англ. Structured or semi-structured interviews)	
3	Метод Дельфі (англ. Delphi method)	Подібний метод до двох попередніх. Істотна відмінність полягає в тому, що експерти висловлюють свої думки індивідуально та анонімно.
4	Аналізування сценаріїв (англ. Scenario analysis)	Полягає у розробленні описових моделей того, що може трапитися в майбутньому. Можна застосовувати: для ідентифікування ризиків, розглядаючи можливі варіанти розвитку подій у майбутньому та досліджуючи їхні наслідки; для сприяння прийняття концептуальних рішень і плануванню майбутніх стратегій, а також розгляду наявних видів діяльності.
5	Матриця «наслідок-імовірність» (англ. Consequence/probability matrix)	Поєднує якісні та напівкількісні оцінки наслідків та імовірностей від реалізації ризиків. Метод застосовують для ранжування ризиків, джерел ризику та заходів з управління ризиками.
Кількісні методи		
6	Аналізування першопричини (англ. Root cause analysis)	Полягає в проведенні аналізу найбільшої втрати задля запобігання її повторному виникненню. Метод зосереджений на проведенні аналізу матеріальних втрат унаслідок різних типів відмов або під дією зовнішніх чинників.
7	Дерево рішень (англ. Decision tree)	Полягає у зображенні альтернативних варіантів та результатів рішень послідовно, даючи змогу враховувати невизначені результати. Метод застосовують у керуванні проєктними ризиками щоб допомогти вибрати найкращий спосіб дій за наявності невизначеності.
8	Аналізування витрат і вигод (CBA) (англ. Cost/benefit analysis)	Застосовується для оцінювання ризику, за якого загальні очікувані витрати порівнюють із загальними очікуваними вигодами для того, щоб вибрати найкращий варіант.
9	Аналізування впливу на діяльність (англ. Business impact analysis, BIA)	Дас змогу аналізувати як основні ризики дестабілізування могли б позначитися на ефективності роботи підприємства, а також ідентифікувати та кількісно надати варіанти, необхідні для керування цими ризиками. За допомогою методу можна визначити критичність і строки відновлення процесів та пов'язаних з ними ресурсами (персонал, устаткування, інформаційні технології).

За результатами опрацювання методів загального оцінювання ризиків виокремлено найбільш поширені на сьогодні методи (наведено у таблиці 2), що застосовуються підприємствами під час здійснення ними господарської діяльності.

Зважаючи на викладене варто зазначити, що стратегія підприємства до оцінки ризиків значною мірою залежить від обраних методів такої оцінки. Проте, важливо щоб прийнятий підхід відповідав культурі підприємства, специфіці діяльності та наявних ресурсів (фінансових, людських тощо).

Наступним важливим кроком у процесі управління ризиками є власне обробка (реагування) на ризики, метою якого є коректний вибір та реалізація заходів для подолання ризику.

Група стандартів з управління ризиками, а саме: стандарти ISO Guide 73:2009 "Керування ризиком. Словник термінів" (Risk management — Vocabulary) [5] та ISO 31000:2018 "Керування ризиком. Рекомендації" (Risk management — Guidelines) [6], наводять наступні заходи з обробки ризиків, що можуть включати один або декілька:

— уникнення ризику (прийняття рішення не починати, або не продовжувати діяльність, під час якої виникає ризик);

— прийняття або збільшення ризику з метою використання можливостей;

— усунення джерела виникнення ризику;

— зміна імовірності виникнення ризику;

— зміна наслідків від прояву ризику;

— розподілення ризику (страхування; передача третій стороні тощо);

— утримування ризику шляхом обґрунтованого рішення (прийняття потенційних вигід або втрат).

Варто зауважити, що обґрунтування вибору заходу обробки ризиків є ширшим, ніж виключно економічні міркування, та має враховувати всі зобов'язання підприємства, стратегічні цілі, поточний стан (наявність відповідних фінансових та людських ресурсів). Проте, навіть оптимально обрані та прораховані заходи можуть не дати позитивних результатів, або у гіршому випадку — призвести до непередбачуваних (негативних) наслідків (наприклад створити нові ризики або додаткові витрати). У такому випадку слід постійно здійснювати моніторинг та переглядати стратегію підходу до обробки ризиків.

Завершальним кроком процесу управління ризиками та не менш важливим є моніторинг (контроль, аудит) реалізації заходів обробки ризиків та відповідно їх ре-

зультату. Моніторинг передбачає постійне перевіряння, наглядання, критичне спостереження та визначення відхилення від потрібного чи очікуваного результату. З метою забезпечення ефективного ведення моніторингу (контролю) на підприємстві доцільно створювати окремі структурні підрозділи з визначеним спектром повноважень щодо взаємодії з іншими структурними підрозділами підприємства.

ВИСНОВКИ

Насьогодні під час ведення господарської (бізнесової) діяльності управління ризиками є стратегічною перевагою, яка допомагає здійснювати сталу та беззбиткову діяльність підприємства в умовах невизначеності.

Основними перевагами від впровадження процесів управління ризиками на підприємстві також є:

- забезпечення фінансової стабільності, оскільки управління ризиками дозволяє підприємству уникнути (мінімізувати) додаткові, непрогнозовані витрати;
- покращення прийняття рішень, оскільки підприємство має змогу приймати більш оптимальні рішення з раціональним розподілом ресурсів;
- покращення відповідності вимогам законодавства;
- підвищення організаційної стійкості, оскільки підприємство має змогу створити більш стійку структуру, що здатна витримати неочікувані виклики та збої, зокрема комунікаційні, ІТ-збої;
- збереження репутації підприємства, зміцнення довіри серед зацікавлених сторін, включаючи інвесторів, співробітників та клієнтів підприємства.

Література:

1. Самойленко В. В. Особливості формування системи управління ризиками на підприємстві. Вчені записки Таврійського Національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Економіка і управління. Київ: Гельветика, 2022. Т. 33 (72). № 1. С. 28—36. URL: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27399>;
2. Балдинюк, В. М. Управління ризиками господарської діяльності підприємства та шляхи їх зниження. Економіка та суспільство, 2023 № 57. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-1>;
3. Філіппов В. Ю., Перевозна М. О., Понтус К. М. Заходи підвищення ефективності системи управління ризиками на підприємстві в умовах нестабільності. International scientific journal "Grail of Science", 2023. № 26. С. 82—91. URL: <https://pdfs.semanticscholar.org/8d96/299814217ba2a34b611cef286912fc2af87e.pdf>;
4. Тебенко В. М., Болтянська Л. О., Лисак О. І. Управління ризиками як напрям забезпечення конкурентоспроможності підприємства. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки), 2023. № 3 (49), С. 169—177. URL: <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/669/641>;
5. ДСТУ ISO Guide 73:2009 Керування ризиком. Словник термінів. [Чинний від 2013-11-13]. Вид. офіц. Київ, Мінекономрозвитку України. URL: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_guide_73_2013.pdf;
6. ISO 31000:2018 Risk management — Guidelines. [Чинний від 2019-01-01]. Прийнято як національний стан-

дарт методом підтвердження за позначенням. Вид. ДП "УкрНДНЦ". URL: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_31000_2018.pdf;

7. ДСТУ ІЕС/ISO 31010:2013 Керування ризиком. Методи загального оцінювання ризику. [Чинний від 2013-12-11]. Вид. офіц. Київ, Мінекономрозвитку України URL: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/dstu%2031010.pdf>;

8. A Risk Management Standard. Institute of Risk management (IRM). 2002. URL: https://www.theirm.org/media/4709/arms_2002_irm.pdf;

9. Enterprise Risk Management-Integrated Framework. 2017. URL: <https://www.coso.org/guidance-erm>.

References:

1. Samoylenko, V. V. (2022), "Peculiarities of formation of the risk management system at the enterprise", Vcheni zapysky Tavriys'koho Natsional'noho universytetu imeni V. I. Vernads'koho. Seriya: Ekonomika i upravlinnya, vol. 33 (72), no. 1, pp. 28—36 available at: <https://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/27399> (Accessed 25 Nov 2025).
 2. Baldyniuk, V. M. (2023), "Management of risks of economic activity of the enterprise and ways to reduce them", Ekonomika ta suspil'stvo, vol. 57. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-1>
 3. Filippov, V. lu., Perevozna, M. O. and Pntus, K. M. (2023), "Measures to improve the efficiency of the risk management system at the enterprise in conditions of instability", Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Hraal nauky", vol. 26, pp. 82—91 available at: <https://pdfs.semanticscholar.org/8d96/299814217ba2a34b611cef286912fc2af87e.pdf> (Accessed 25 Nov 2025).
 4. Tebenko, V. M., Boltianska, L. O. and Lysak, O. I. (2023), "Risk management as a direction of ensuring the competitiveness of the enterprise", Zbirnyk naukovykh prats TDATU imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky), vol. 3 (49), pp. 169—177, available at: <https://oj.tsatu.edu.ua/index.php/zbirnyk/article/view/669/641> (Accessed 25 Nov 2025).
 5. Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine (2014), "DSTU ISO Guide 73:2013 Risk management. Glossary of terms", available at: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_guide_73_2013.pdf (Accessed 25 Nov 2025).
 6. UkrNDNTs (2019), "ISO 31000: Risk management — Guidelines", available at: https://zakon.isu.net.ua/sites/default/files/normdocs/dstu_iso_31000_2018.pdf (Accessed 25 Nov 2025).
 7. Ministry of Economic Development and Trade of Ukraine (2013), "Risk management. Methods of general risk assessment", available at: <https://khoda.gov.ua/image/catalog/files/dstu%2031010.pdf> (Accessed 25 Nov 2025).
 8. Institute of Risk management (IRM) (2002), "A Risk Management Standard", available at: https://www.theirm.org/media/4709/arms_2002_irm.pdf (Accessed 25 Nov 2025).
 9. COSO (2017), "Enterprise Risk Management-Integrated Framework", available at: <https://www.coso.org/guidance-erm> (Accessed 25 Nov 2025).
- Стаття надійшла до редакції 06.12.2025 р.

К. І. Тарасова,
к. е. н., доцент, доцент кафедри маркетингу та міжнародної логістики
Одеський національний економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9072-0591>
Ю. О. Магдич,
аспірант, Одеський національний економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-0782-4591>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.24.223

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ ЕНЕРГЕТИЧНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ГЛОБАЛЬНІЙ ЕКОНОМІЦІ: РОЛЬ ІНВЕСТИЦІЙ ТА ОПТИМІЗАЦІЇ ЛАНЦЮГІВ ПОСТАВОК

К. Tarasova,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Marketing
and International Logistics, Odessa National Economic University
Yu. Mahdych,
Postgraduate student, Odessa National Economic University

MARKETING STRATEGIES OF ENERGY COMPANIES IN THE GLOBAL ECONOMY:
THE ROLE OF INVESTMENT AND SUPPLY CHAIN OPTIMIZATION

У статті досліджено сутність категорії "маркетингова стратегія" як фундаментального інструменту управління підприємством в умовах сучасного мінливого ринкового середовища. Проаналізовано та систематизовано теоретичні підходи провідних науковців до визначення цього поняття, а також розглянуто методологічні засади класифікації маркетингових стратегій. Особливу увагу зосереджено на стратегіях зростання, адаптації, цифрової трансформації та соціального маркетингу, які є критично важливими для збереження конкурентоспроможності бізнесу.

Основний акцент у роботі зроблено на специфіці енергетичного сектору, який перебуває на етапі структурної модернізації та переходу до концепції smart-енергетики. Визначено ключові фактори та властивості smart-енергетики, такі як інтеграція цифрових технологій, активізація ролі споживача та підтримка енергетичного переходу.

Обґрунтовано, що інвестиційна діяльність виступає системоутворюючим фактором формування маркетингових стратегій, забезпечуючи технологічне оновлення та розвиток аналітичних спроможностей підприємств. Також доведено важливість інтеграції маркетингу з управлінням ланцюгами поставок для оптимізації витрат та підвищення якості обслуговування. Зроблено висновок про необхідність комплексного підходу, що поєднує інвестиції, інновації та логістику для забезпечення сталого розвитку енергетичних компаній.

The article examines the essence of the category 'marketing strategy' within the context of global economic transformations and the specific operational challenges of the modern energy sector. The study provides a comprehensive analysis of the theoretical framework regarding strategic marketing, synthesizing various scholarly definitions that view strategy as a long-term action plan aimed at satisfying consumer demand and achieving competitive advantages. Based on this theoretical foundation, the author details a multi-level classification of marketing strategies, including growth, market adaptation, digital transformation, personalization, social marketing, and communication strategies, highlighting their relevance in an unstable geopolitical and economic environment.

A significant portion of the research is dedicated to the paradigm shift in the energy industry, specifically the evolution towards 'smart energy' concepts. The paper thoroughly analyzes the characteristics of smart energy systems, such as the deep integration of digital technologies, the establishment of high-level interactions between system elements, support for the energy transition to renewable sources, and the fundamental change in the consumer's role from passive user to active participant.

Furthermore, the research substantiates the critical, system-forming role of investments in the implementation of marketing strategies. It argues that capital, innovative, and ecological investments are prerequisites for technological modernization, enabling companies to adapt to global challenges and enhance their reputation capital. The study also explores the symbiotic relationship between marketing strategies and supply chain management. It is proven that the optimization of supply chains through digitalization and infrastructure modernization directly impacts the effectiveness of marketing decisions, customer satisfaction, and the overall financial stability of energy enterprises. The conclusions emphasize that for energy companies to succeed in the European economic space and ensure sustainable development, marketing strategies must not be isolated but rather function as an integrated system combining investment management, technological innovation, and logistics optimization.

Ключові слова: маркетингова стратегія, енергетичний сектор, smart-енергетика, цифрова трансформація, інвестиційна діяльність, ланцюги поставок, сталий розвиток, конкурентоспроможність, стратегічне планування, інновації.

Key words: marketing strategy, energy sector, smart energy, digital transformation, investment activity, supply chains, sustainable development, competitiveness, strategic planning, innovations.

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

В сучасних умовах трансформації глобального енергетичного ринку та посилення конкуренції маркетингові стратегії енергетичних підприємств набувають статусу ключового інструмента забезпечення їхньої стійкості, інноваційності та адаптивності. Вплив цифровізації, лібералізації ринку електроенергії, зростання ролі інвестицій у модернізацію інфраструктури та запровадження екологічних стандартів формує нові вимоги до стратегічного управління. Проблематика посилюється необхідністю узгодження маркетингових рішень з довгостроковими інвестиційними пріоритетами, оптимізацією внутрішніх процесів і підвищенням ефективності ланцюгів поставок, що визначає акту-

альність дослідження взаємозв'язку маркетингових стратегій, інвестиційної діяльності та логістичної організації в енергетичному секторі. Теоретичне опрацювання цієї проблеми та її практичне значення зумовлені потребою підприємств формувати конкурентоспроможну бізнес-модель, здатну відповідати викликам глобального ринку та орієнтуватися на принципи сталості, енергоефективності й технологічної модернізації.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У науковій літературі формування та еволюція маркетингових стратегій розглядаються як ключові елементи розвитку сучасних бізнес-структур. Значний внесок у цей напрям зробили українські дослідники, серед яких А. Борисенко, К. Бужимська, О. Гречаник, А. Гриценко, І. Жалінська, Г. Захарова, Є. Забурмеха, О. Карпен-

ко, С. Ковальчук, Є. Матвійчук, С. Обіход, Ю. та І. Олифіренко, А. Олійник, Н. Пархоменко, О. Чигрин, Л. Хоменко, О. Шемчук та інші. У працях Л. Проньк і К. Токар обґрунтовується роль маркетингової стратегії у забезпеченні конкурентоспроможності, тоді як Н. Пархоменко, Я. Колешня, Т. Савічева, Т. Корнієнко, С. Подзигун та Н. Пачева аналізують стратегічні підходи до розвитку бізнес-систем у глобальному та інноваційному контексті. Практичні аспекти стратегічного маркетингу викладено у роботах М. Єрмошенка, Р. Дончика, Ю. Процишина, а специфічні аспекти маркетингу в енергетиці досліджують Н. Попадинець, В. Мельник, Л. Титаренко, О. Чигирин, Л. Хоменко, Є. Зябіна, В. Македон, О. Ковнір, А. Цибуляк.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є узагальнення сучасних наукових підходів до визначення сутності маркетингових стратегій та їх класифікації, а також систематизація моделей стратегічного маркетингу, що застосовуються в енергетичному секторі. Завдання полягає в тому, щоб на основі узагальнених теоретичних положень та аналізу практичних кейсів визначити ключові напрями трансформації маркетингових стратегій під впливом інвестицій.

Дослідження також спрямоване на виявлення взаємозв'язку між інвестиційними процесами, технологічною модернізацією та розробленням ефективних маркетингових стратегій енергетичних підприємств. У роботі узагальнюються особливості інтеграції інвестицій у стратегічне маркетингове планування, оптимізацію ланцюгів поставок та використання інноваційних рішень, що забезпечують підвищення конкурентоспроможності та стійкого розвитку енергетичних компаній.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Термін "маркетингова стратегія" Єрмошенко М. та Дончик Р. визначають як "план дій, спрямований на досягнення маркетингових цілей у довгостроковій перспективі, основною з яких є задоволення споживчого попиту" [1, с. 36]. Інші визначення науковців категорії "маркетингова стратегія" наведено у Табл. 1.

**Таблиця 1. Визначення категорії
"маркетингова стратегія"**

Автор(и)	Визначення поняття
Г. Багісв, Є. Уткін	Маркетингова стратегія – це програма (план) дій
С. Гаркавенко, Г. Багісв, М. Мак-Дональд	Маркетингова стратегія – це засіб досягнення маркетингових цілей
Г. Ассель	Маркетингова стратегія – це засіб (метод) впливу на споживача
М. Мак-Дональд, Ж. Ламбен	Маркетингова стратегія – це довго- та середньострокові рішення щодо елементів комплексу маркетингу

Джерело: сформовано на основі [2, с. 5].

Методологічні засади класифікації маркетингових стратегій мають визначальне значення для побудови результативної бізнес-моделі, здатної підтримувати стійку конкурентну позицію підприємства в умовах швидкоплинного та непередбачуваного ринкового середовища. Сучасна наукова думка і практика управління маркетингом пропонують різноманітні підходи до систематизації стратегій, що дозволяють підприємствам ефективно реагувати на зовнішні зміни та внутрішні потреби розвитку [3, с. 3—4]. Критерії, на яких базуються найпоширеніші класифікації наведено на Рис. 1.

На думку А.О. Старецького, у сучасних реаліях, коли на економічні процеси істотно впливають глобалізаційні тенденції, цифрова трансформація та геополітична нестабільність, бізнес-середовище перебуває у стані постійних структурних змін. У таких умовах, за його твердженням, найбільшого практичного значення набувають стратегії зростання, оскільки саме вони дають змогу підприємствам розширювати частку ринку, підвищувати фінансову ефективність і посилювати конкурентоспроможність.

У Табл. 2 наведено класифікацію маркетингових стратегій, яка відображає сучасні тенденції розвитку бізнесу в умовах глобальної конкуренції та цифрової трансформації.

Розвиток сучасних підприємств в енергетичному секторі вимагає системного підходу до розробки маркетингових стратегій, що гармонізують технологічні інновації, інвестиційну політику та соціально-економічні пріоритети держави. В умовах структурної модернізації енергетичного сектору маркетинг набуває стратегічно-



Рис. 1. Критерії, на яких базуються найпоширеніші класифікації маркетингових стратегій

Джерело сформовано на основі [3, с. 3—4].

Таблиця 2. Узагальнена класифікація маркетингових стратегій розвитку бізнес-структур

Група стратегій	Підтип стратегії	Основна характеристика та призначення
1. Стратегії зростання	Інноваційна стратегія	Орієнтована на впровадження нових технологічних рішень, створення унікальних продуктів і підвищення ринкової цінності бренду.
	Інтеграційна стратегія	Реалізується через вертикальну інтеграцію (контроль постачальників і каналів збуту) або горизонтальну (злиття, поглинання конкурентів).
	Диверсифікаційна стратегія	Передбачає освоєння нових ринків чи запуск нових товарних напрямів для зменшення ризиків і розширення можливостей зростання.
2. Стратегії адаптації до ринку	Цінова стратегія	Зміна політики ціноутворення для посилення привабливості продукту та зміцнення конкурентних позицій.
	Сегментаційна стратегія	Орієнтація на конкретні сегменти споживачів з урахуванням їхніх потреб, поведінки та платоспроможності.
	Продуктова стратегія	Модифікація наявних товарів або розроблення нових рішень відповідно до змін ринкових уподобань.
3. Стратегії цифрової трансформації	Діджиталізаційна стратегія	Використання цифрових технологій і платформ для автоматизації бізнес-процесів та збору аналітичних даних.
	Інтеграція штучного інтелекту	Автоматизація стандартних операцій, обробка великих масивів даних і підвищення точності управлінських рішень.
4. Стратегії персоналізації	CRM-стратегія	Використання систем управління взаємовідносинами з клієнтами для формування індивідуальних пропозицій.
	Big Data стратегія	Аналіз великих обсягів даних для створення персоналізованого досвіду споживача та підвищення лояльності.
5. Стратегії соціального маркетингу	Стратегія сталого розвитку	Спрямована на впровадження екологічно безпечних технологій і зменшення негативного впливу на довкілля.
	Соціально-етична стратегія	Передбачає етичне ведення бізнесу, підтримку соціальних ініціатив та підвищення корпоративної репутації.
6. Стратегії комунікації та залучення	Стратегія соціальних мереж	Використання цифрових комунікаційних каналів для просування бренду, формування спільнот і зворотного зв'язку.
	Стратегія електронної комерції	Інтеграція онлайн-платформ для створення зручних, швидких і доступних способів здійснення покупок.

Джерело: сформовано на основі [3, с. 7—8].

го значення як інструмент координації виробничих, фінансових та комунікаційних процесів між підприємствами. Деякі моделі стратегічного маркетингу та їх застосування в енергетичній сфері наведено у Табл. 3.

Результативність діяльності енергетичних компаній значною мірою визначається якістю прийнятих маркетингових рішень. Вони впливають не лише на прибутковість і ринкову частку, а й на довгострокову конкурентоспроможність.

Сучасні енергетичні підприємства реалізують маркетингові стратегії, які інтегрують інвестиційні ресурси у процес стратегічного планування. Це забезпечує збалансованість між фінансовими можливостями, ринковими потребами та технологічними інноваціями. У Табл. 4 наведено взаємозв'язок маркетингових стратегій з інвестиціями та ланцюгами поставок.

Таким чином, маркетингові стратегії в енергетичному секторі є не ізольованим елементом, а частиною цілеспрямованої системи управління інвестиційними потоками, логістичними процесами та корпоративною репутацією. Їх ефективність дозволить досягти здатності забезпечувати сталий розвиток підприємств, формува-

ти довіру до їхньої діяльності та підтримувати інтеграцію в європейський економічний простір.

Разом з тим сучасні українські реалії формують розширене поле ризиків, що безпосередньо впливають на результативність маркетингових стратегій енергетичних компаній. До ключових ризикоформуючих факторів належать інфраструктурні загрози, спричинені воєнними діями, що підвищують ймовірність перебоїв в енергопостачанні та ускладнюють формування стабільного іміджу постачальника. Важливою проблемою є фінансові ризики, волатильність цін, обмежений доступ до капіталу, подорожчання інвестиційних ресурсів і затримки розрахунків на ринку стримують модернізацію сервісної інфраструктури. Додатково на стратегічні рішення впливають регуляторна невизначеність, посилення конкуренції, зміна споживчих очікувань у бік енергоефективності та відновлюваної енергетики. Сукупність зазначених викликів потребує впровадження адаптивних моделей маркетингу, які базуються на прозорій комунікації, клієнтоорієнтованості, стійкості до зовнішніх шоків та активному використанні інноваційних цифрових рішень.

Таблиця 3. Моделі стратегічного маркетингу та їх застосування в енергетичній сфері

Модель стратегічного маркетингу	Сутність і ключові характеристики	Особливості застосування в енергетичних підприємствах
Модель стратегічного позиціонування (Портер)	Орієнтована на формування стійких конкурентних переваг через лідерство у витратах, диференціацію або фокусування.	Використовується для виокремлення енергетичних компаній на ринку завдяки технологічним інноваціям, високим стандартам якості послуг і прозорим механізмам взаємодії зі споживачами.
Модель маркетингу взаємодії (Relationship Marketing)	Зосереджується на створенні довготривалих відносин зі споживачами, інвесторами та громадами.	Дає змогу формувати довіру до енергетичних підприємств, підвищувати репутаційний капітал і зміцнювати зв'язки зі стейкхолдерами через прозорі комунікації.
Інтегрована модель цифрового маркетингу	Передбачає використання big data, CRM, IoT і онлайн-платформ для персоналізації пропозицій.	Сприяє оперативному реагуванню на зміни попиту, покращенню обслуговування споживачів і підвищенню ефективності бізнес-процесів через автоматизацію та аналітику даних.
Модель соціально-етичного маркетингу	Орієнтується на поєднання економічної вигоди з екологічною та соціальною відповідальністю.	Забезпечує дотримання принципів сталого розвитку, ESG-стандартів і підвищує довіру громадськості до діяльності енергетичних компаній.
Інноваційно-орієнтована модель	Зосереджена на використанні інноваційних технологій як основи конкурентної переваги.	Дає змогу підприємствам розробляти нові рішення у сфері генерації, зберігання та розподілу енергії, створюючи додану вартість для споживачів.

Джерело: сформовано на основі [4].

Smart-енергетика розглядається як сучасна концепція організації процесів виробництва, передачі, розподілу та споживання енергії, що ґрунтується на інтеграції цифрових технологій, автоматизованих рішень і взаємозв'язаних елементів енергосистеми за активної участі користувачів. Основним призначенням цієї моделі є підвищення раціональності використання енергетичних ресурсів, зміцнення стабільності та безперервності енергопостачання, а також створення передумов для переходу до низьковуглецевих та екологічно стійких технологій [6, с. 5].

Серед факторів, що впливають на розвиток smart-енергетики можна виділити політичні, наукові, екологічні та соціальні. До ключових властивостей smart-енергетики, що сформувалися у процесі її розвитку, належать такі:

— інтеграція цифрових технологій: у smart-енергетичних системах активно застосовують сучасні інформаційно-комунікаційні технології, які забезпечують по-

стійний моніторинг, обробку даних та керування потоками енергії;

— високий рівень взаємодії елементів енергосистеми: smart-мережі забезпечують двосторонній обмін інформацією між виробниками, операторами та споживачами енергії, що дає змогу оперативно реагувати на зміни попиту, збалансовувати навантаження, підвищувати ефективність енергопостачання та мінімізувати втрати;

— підтримка енергетичного переходу: технології smart-енергетики сприяють включенню відновлюваних джерел у традиційну енергомережу. Вони також формують технічні та організаційні умови для широкого використання електромобільності та сучасних систем зберігання енергії;

— активізація ролі споживачів: користувачі отримують інструменти для контролю та оптимізації власного енергоспоживання, зокрема через доступ до оперативних даних [6, с. 8].

Таблиця 4. Взаємозв'язок маркетингових стратегій з інвестиціями та ланцюгами поставок

Напрямок взаємодії	Зміст та особливості реалізації	Очікувані результати
Інтеграція інвестиційних ресурсів у стратегічне маркетингове планування	Планування маркетингових кампаній з урахуванням фінансування проєктів, орієнтованих на технологічну модернізацію та екологічність.	Забезпечення ефективного використання капіталу, підвищення привабливості для інвесторів.
Маркетинг у системі управління ланцюгами поставок (Supply Chain Marketing)	Узгодження маркетингових рішень з логістикою, управлінням запасами, вибором постачальників і каналів розподілу.	Оптимізація витрат, підвищення стабільності постачань, забезпечення прозорості в ланцюгу створення доданої вартості.
Інвестиційно-комунікаційні механізми інтеграції	Використання маркетингових інструментів для представлення інвестиційних проєктів, формування позитивного іміджу підприємства в очах партнерів і фінансових установ.	Розширення кола стратегічних партнерів, доступ до грантів і міжнародних програм підтримки.
Синхронізація інноваційного розвитку та маркетингових стратегій	Використання інвестицій у R&D для розробки нових продуктів і послуг з урахуванням ринкового попиту.	Підвищення гнучкості підприємства, розширення можливостей диверсифікації ринку.

Джерело: сформовано на основі [4, 5].

Таблиця 5. Компанії-лідери на ринку smart-енергетики та їх підходи до маркетингових стратегій

Назва компанії	Галузь діяльності	Інноваційні рішення в smart-енергетиці	Маркетингові стратегії	Інвестиційні напрями та оптимізація ланцюгів поставок
General Electric (GE)	Енергетика, інфраструктура, IT	Цифрові платформи GE Digital, інтелектуальні мережі, турбіни, системи зберігання енергії	Брендинг на основі інновацій, акцент на надійності, стратегія глобальної присутності	Інвестиції у R&D та цифровізацію; створення розгалужених ланцюгів постачання обладнання для ВДЕ
Siemens AG	Промисловість, енергетика, автоматизація	Smart Grids, автоматизовані системи керування, електронні платформи енергообліку	Орієнтація на B2B, сервісно-орієнтована модель, стратегія сталого розвитку	Оптимізація supply chain через інтеграцію IoT; інвестиції у виробничі кластери в ЄС
ABB Ltd	Електрифікація, робототехніка, автоматизація	Мікромережі, енергозберігаючі системи, цифрові сенсори	Стратегія лідерства в технологіях, customer-centric підхід	Локалізація виробництва для скорочення логістичних витрат, розвиток партнерських екосистем
Itron	Інтелектуальні лічильники та smart-мережі	Smart-лічильники води, газу, електроенергії, аналітичні системи	Нішева стратегія, зосереджена на smart metering	Оптимізація логістики через стандартизацію продукції; інвестиції в низьковитратні технології
Schneider Electric	Енергоефективність, автоматизація	Smart-рішення для будівель і промисловості, керування ВДЕ	Екостратегія «Green Premium», акцент на сталому розвитку	Оптимізація ланцюгів поставок через зелений логістичний менеджмент; інвестиції у circular economy

Джерело: сформовано на основі [2, 4, 5].

У Табл. 5 наведено ключових гравців на ринку smart-енергетики та продемонстровано використання інноваційних рішень сфері енергетики та цифрових технологій.

Аналіз представлених компаній показує, що глобальний ринок smart-енергетики формується під впливом технологічних інновацій, масштабних інвестицій та переорієнтації підприємств на комплексні моделі управління енергоресурсами. Лідери галузі використовують подібні стратегічні підходи: поєднання цифрових рішень, інтеграцію інтелектуальних систем у виробничі та інфраструктурні процеси, а також активний розвиток сервісних платформ. Це забезпечує підвищення ефективності функціонування енергетичних систем і створює додаткову цінність для споживачів.

Порівняльний аналіз демонструє, що маркетингові стратегії таких компаній нерозривно пов'язані з інвестиційною діяльністю та оптимізацією ланцюгів поставок. Більшість корпорацій спрямовує інвестиції в цифровізацію, автоматизацію та розширення виробничих можливостей, що дозволяє зменшувати витрати, підвищувати швидкість постачання обладнання та адаптуватися до вимог глобального ринку. Одночасно розвиваються

екологічні та клієнтоорієнтовані моделі, які зміцнюють ринкові позиції та формують довгострокові конкурентні переваги.

Узагальнюючи, можна відзначити, що розвиток smart-енергетики сприяє зміцненню акцентів у маркетингових стратегіях енергетичних підприємств — від традиційного підходу до інтегрованих моделей, що враховують інвестиційні ризики, інноваційний потенціал та ефективність управління ланцюгами поставок. З огляду на такі трансформації особливо важливою стає інвестиційна складова оскільки саме вона визначає можливість підприємств переходити до нових стратегічних форматів та реалізовувати переваги цифрової трансформації.

Інвестиції відіграють системоутворюючу роль у формуванні маркетингових стратегій енергетичних підприємств, визначаючи їхню здатність адаптуватися до глобальних викликів і нарощувати конкурентний потенціал. Капітальні, інноваційні та екологічні інвестиції створюють відмінні траєкторії розвитку, проте їх об'єднує спільна функція — підтримка стратегічного позиціонування підприємства на ринку шляхом оновлення активів,

підвищення технологічної спроможності та зміцнення репутаційного капіталу. Вкладення в основні фонди забезпечують модернізацію виробничої інфраструктури, інноваційні інвестиції стимулюють створення нових продуктів та сервісів, тоді як екологічно орієнтований капітал дозволяє відповідати сучасним вимогам до сталості та енергетичної безпеки [7, с. 55—56].

Особливе значення мають інвестиції у технологічну модернізацію, які виступають ключовим інструментом оптимізації внутрішніх процесів. Технологічні інвестиції розширюють можливості реалізації маркетингових стратегій, оскільки дозволяють формувати більш гнучкі моделі взаємодії зі споживачами, запроваджувати нові формати сервісу та швидше реагувати на зміни попиту [7, с. 57]. Практичні кейси глобальних лідерів ринку smart-енергетики засвідчують, що підприємства, які інвестують у цифровізацію, демонструють значні переваги у швидкості інновацій, точності прогнозування та ефективності використання ресурсів [6].

Крім того у сучасних умовах важливим напрямом трансформації енергетичних підприємств стає активне впровадження ESG-принципів, що дедалі більше визначають конкурентоспроможність компаній на глобальному ринку. Українські енергетичні компанії інтегрують екологічні, соціальні та управлінські стандарти як відповідь на виклики сталого розвитку, євроінтеграції та зростаючу увагу міжнародних інвесторів до відповідального ведення бізнесу. Впровадження ESG також впливає на комунікаційні та ринкові позиції підприємств, оскільки дозволяє підкреслити їхню екологічність, соціальну відповідальність та ефективність корпоративного управління.

Важливість інвестиційного забезпечення цих процесів підтверджується й актуальною динамікою фінансування енергетичного сектору. Попри значні безпекові обмеження, обсяг прямих іноземних інвестицій у виробництво, передачу та розподіл електроенергії становив 89,2 млрд дол. США у 2021 році, знизившись до 11,2 млрд дол. США у 2022 році та 9,8 млрд дол. США у 2023 році, тоді як у відновлювальну енергетику за останнє десятиріччя було залучено близько 15 млрд дол. США. Разом із цим, потреби у відбудові та модернізації залишаються надзвичайно високими — сукупні збитки енергетичної інфраструктури перевищують 56 млрд дол. США, а довгострокові інвестиційні потреби оцінюються на рівні понад 380 млрд дол. США. Ці показники чітко демонструють, що маркетингові стратегії не можуть формуватися відірвано від реального інвестиційного середовища та мають враховувати доступність капіталу, швидкість технологічного оновлення та стратегічні пріоритети енергетичної політики [8].

Ефективне управління ланцюгами поставок є важливою складовою реалізації маркетингових стратегій енергетичних підприємств, особливо в умовах глобалізації та цифрової трансформації. Ланцюги поставок поєднують виробничі, логістичні та сервісні процеси, забезпечуючи своєчасну доставку енергетичних ресурсів до кінцевого споживача. Високий рівень організації цих процесів підвищує швидкість обслуговування клієнтів, знижує витрати, забезпечує надійність і гнучкість поставок, що безпосередньо впливає на задоволеність споживачів та конкурентні позиції компанії [9, с. 33].

Оптимізація ланцюгів поставок передбачає цільові інвестиції в модернізацію логістичної інфраструктури та технологічних процесів. Впровадження автоматизованих систем управління запасами та цифрових платформ моніторингу дозволяє точніше прогнозувати попит і планувати обсяги поставок. Інвестиції в модернізацію транспортних систем і складських комплексів забезпечують підвищення надійності та гнучкості постачання, скорочують витрати і підвищують оперативність реагування на зміни ринку.

Оптимізація ланцюгів поставок безпосередньо впливає на реалізацію маркетингових стратегій підприємства. Вона дозволяє:

- підвищувати рівень задоволеності споживачів через своєчасну доставку та високу якість обслуговування;
- зміцнювати лояльність клієнтів, що сприяє зростанню обсягів продажів і поширенню позитивного бренду;
- підсилювати ринкове позиціонування компанії та створювати стійкі конкурентні переваги;
- формувати репутаційний та стратегічний капітал, що підтверджує здатність підприємства адаптуватися до технологічних і ринкових змін;
- покращувати прогнозування попиту та ефективність управління запасами, що знижує витрати та підвищує економічну ефективність бізнесу [9, с. 34—35].

Виходячи з вище наведеного, стратегічні інвестиції у цифровізацію та оптимізацію ланцюгів поставок забезпечують не лише операційну ефективність, а й підвищують здатність підприємств реалізовувати маркетингові стратегії, підтримувати конкурентоспроможність і досягати сталого зростання на ринку.

ВИСНОВКИ

Аналіз сучасних маркетингових стратегій у енергетичному секторі свідчить про те, що вони виступають ключовим інструментом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності підприємств та узгодження їх діяльності з ринковими викликами. Маркетингові стратегії більше не є ізольованим елементом управління, а інтегрованою системою, що поєднує інвестиційні ресурси, технологічні інновації та ефективне управління ланцюгами поставок. Їхнє формування ґрунтується на системному підході до планування бізнес-процесів та дозволяє підприємствам своєчасно реагувати на зміни попиту, цифровізацію та глобальні тенденції у сфері енергетики.

Особливу роль у підвищенні ефективності маркетингових стратегій відіграють інвестиції, які формують основу для розвитку технологічної, аналітичної та інфраструктурної складових підприємства. Капітальні вкладення сприяють модернізації виробничих процесів, інноваційні інвестиції забезпечують створення нових продуктів і сервісів, а екологічно орієнтовані вкладення дозволяють відповідати сучасним вимогам сталого розвитку та енергетичної безпеки. Технологічні інвестиції підвищують гнучкість маркетингових стратегій, дозволяючи швидше адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури та покращувати взаємодію зі споживачами.

Використання аналітичних інструментів і систем збору даних є критично важливим для прийняття стратегічних рішень на основі доказової інформації. Впровадження систем моніторингу, аналізу поведінки споживачів і динаміки ринку забезпечує точніше прогнозування, зниження стратегічних ризиків та ефективне формування довгострокових маркетингових планів. Це дозволяє енергетичним підприємствам забезпечувати стабільне стратегічне позиціонування на ринку, підтримувати інноваційний розвиток та відповідати сучасним тенденціям цифрової трансформації.

Оптимізація ланцюгів поставок у комплексі з інвестиційною діяльністю формує додаткову конкурентну перевагу. Підвищення рівня організації логістичних та сервісних процесів забезпечує своєчасне постачання енергоресурсів, зменшує витрати та підвищує надійність і гнучкість роботи підприємства. Це безпосередньо впливає на задоволеність споживачів, зміцнює їхню лояльність і сприяє формуванню позитивного іміджу компанії, що в кінцевому підсумку зміцнює ринкове позиціонування та стратегічний капітал.

Отже, сучасні маркетингові стратегії енергетичних компаній формуються на перетині інвестицій, технологій та аналітики, що забезпечує комплексний підхід до управління бізнес-процесами. Їхня ефективність полягає у здатності забезпечувати стійкий розвиток підприємств, підвищувати конкурентний потенціал і реалізовувати стратегічні переваги у контексті глобальної енергетичної трансформації та цифровізації.

Література:

- Єрмошенко М., Дончик Р. Маркетингова стратегія як інструмент розвитку підприємства. Актуальні проблеми економіки. 2025. № 3 (285). С. 35—42. URL: <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-285-35-42>.
- Стратегічний маркетинг: електронний навчальний посібник для студентів спеціальності 075 маркетинг, ступеня вищої освіти магістр / Ю.Т. Процишин — Тернопіль: ЗУНУ, 2022 — 146 с. URL: https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/45457/1/Посібник_Стратегічний%20маркетинг_Процишин.pdf.
- Старецький А. Класифікація маркетингових стратегій для забезпечення розвитку бізнес-структур. Академічні візії. 2024. № 36/2024. С. 1—10. URL: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1467/1347>.
- Попадинець Н., Мельник В. Маркетингові інструменти формування стратегії розвитку підприємств альтернативної енергетики України. Економіка та суспільство. 2025. № 77. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-49>.
- Титаренко Л. Маркетинг в електроенергетиці України: проблеми та перспективи. Економіка і суспільство. 2017. № 11. С. 317—321. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/52.pdf.
- Чигирин О., Хоменко Л., Зябіна Є. Smart-енергетика і маркетинг: інновації для сталого та екологічно відповідального розвитку: навч. посіб. Одеса: Олді+, 2024. 104 с. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4cbb5d4d-06fe-4088-b064-c360f4faea4d/content>.
- Македон В., Ковнір О. Маркетингове планування як інструмент ефективної реалізації інвестиційних рішень підприємства. Bulletin of Sumy National Agrarian University. 2025. № 2 (102). С. 54—60. URL: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.2.9>.
- Інвестиційні можливості сектору енергетики. Київ, 2024. 27 с. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/wp-content/uploads/2024/08/energetychnyj-sektor-ukrayiny-1.pdf>.
- Цибуляк А. Г. Особливості розвитку маркетингової логістичної системи як середовища адаптації цифрових інновацій. Журнал "Агросвіт". 2025. № 6. С. 30—39. URL: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.-2025.6.30>.

References:

- Yermoshenko, M. and Donchyk, R. (2025), "Marketing strategy as a tool for enterprise development", *Aktualni problemy ekonomiky*, vol. 3 (285), pp. 35—42. <https://doi.org/10.32752/1993-6788-2025-1-285-35-42>.
- Protsyshyn, Yu.T. (2022), *Stratichnyi marketynh [Strategic marketing]*, ZUNU, Ternopil, Ukraine, available at: https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/45457/1/Посібник_Стратегічний%20маркетинг_Процишин.pdf. (Accessed 05 Dec 2025).
- Staretskyi, A. (2024), "Classification of marketing strategies to ensure the development of business structures", *Akademichni vizii*, vol. 36, pp. 1—10, available at: <https://academy-vision.org/index.php/av/article/view/1467/1347> (Accessed 05 Dec 2025).
- Popadynets, N. and Melnyk, V. (2025), "Marketing tools for forming the development strategy of alternative energy enterprises in Ukraine", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 77. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-77-49>.
- Tytarenko, L. (2017), "Marketing in the electric power industry of Ukraine: problems and prospects", *Ekonomika i suspilstvo*, vol. 11, pp. 317—321, available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/52.pdf (Accessed 05 Dec 2025).
- Chyhyryn, O. Khomenko, L. and Ziabina, Ye. (2024), *Smart-enerhetyka i marketynh: innovatsii dlia staloho ta ekolohichno vidpovidalnoho rozvytku [Smart energy and marketing: innovations for sustainable and environmentally responsible development]*, Oldi+, Odesa, Ukraine, available at: <https://essuir.sumdu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/4cbb5d4d-06fe-4088-b064-c360f4faea4d/content> (Accessed 05 Dec 2025).
- Makedon, V. and Kovnir, O. (2025), "Marketing planning as a tool for effective implementation of enterprise investment decisions", *Bulletin of Sumy National Agrarian University*, vol. 2 (102), pp. 54—60, available at: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.2.9>.
- UkraineInvest (2024), "Investment opportunities in the energy sector", available at: <https://ukraineinvest.gov.ua/wp-content/uploads/2024/08/energetychnyj-sektor-ukrayiny-1.pdf> (Accessed 05 Dec 2025).
- Tsybuliak, A.H. (2025), "Features of the development of marketing logistics system as an environment for adaptation of digital innovations", *Ahrosvit*, vol. 6, pp. 30—39, available at: <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2025.6.30>.

Стаття надійшла до редакції 08.12.2025 р.

УДК 331.13:658

О. Є. Джур,
к. т. н., доцент, доцент кафедри міжнародного менеджменту,
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3307-9985>
Б. Р. Очеретяний,
студент 4-го курсу спеціальності "Маркетинг",
Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-5331-6706>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.24.231

МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ BOEING У КОНТЕКСТІ ГЛОБАЛЬНОЇ КОНКУРЕНЦІЇ НА АЕРОКОСМІЧНОМУ РИНКУ

O. Dzhur,
PhD in Technical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of International Management, Oles Honchar Dnipro National University
B. Ocheretianyi,
4th year student majoring in "Marketing", Oles Honchar Dnipro National University

BOEING MARKETING STRATEGIES TAKING INTO ACCOUNT CURRENT MARKET TRENDS

Здійснено комплексний аналіз маркетингових стратегій компанії Boeing в умовах сучасного динамічного розвитку аерокосмічної галузі. У дослідженні розглянуто ключові напрями маркетингової діяльності компанії, які забезпечують її стійке лідерство на глобальному ринку — від диверсифікації продуктового портфеля до впровадження інноваційних технологій та активного використання цифрових каналів комунікації. Особливу увагу приділено адаптивності стратегії Boeing до зовнішніх викликів, зміни в ланцюгах постачання та зростаюча конкуренція з боку інших аерокосмічних гігантів. Проаналізовані основні підходи компанії Boeing при позиціонуванні своєї продукції, виділені аспекти цінової політики аерокосмічної продукції при застосуванні технологічних інновацій та потреб компаній-споживачів. Показана інтеграція маркетингових рішень і стратегічних аспектів розвитку аерокосмічної техніки, особливо при проектуванні нових літаків та впровадженні передових матеріалів і технологій. Показаний вплив маркетингової стратегії Boeing на ефективність виробничих процесів та забезпечення якості на аерокосмічних виробництвах, а також їх вплив на формування інвестиційної привабливості компаній з точки зору економічного аналізу при управлінні різними аерокосмічними проектами. У роботі проаналізовано, як компанія використовує стратегічні партнерства — зокрема з NASA — для зміцнення своїх позицій у сфері дослідження космосу, розробки багаторазових космічних літальних апаратів і реалізації амбітних програм з освоєння глибокого космосу. Також висвітлено роль післяпродажного обслуговування як важливого елементу формування довгострокової лояльності клієнтів. Досліджено активність Boeing у сфері цифрового маркетингу — зокрема, використання соціальних мереж, відеоконтенту, офіційного сайту компанії — як інструментів формування позитивного іміджу бренду, підвищення обізнаності аудиторії та підтримки інноваційного іміджу компанії.

A comprehensive analysis of Boeing's marketing strategies in the context of the modern dynamic development of the aerospace industry has been carried out. The purpose of this work is a comprehensive study of the marketing activities of Boeing in order to identify the effectiveness of its product promotion strategy in the international aviation and aerospace market. The study examines the key areas of the company's marketing activities that ensure its sustainable leadership in the global market — from diversification of the product portfolio to the introduction of innovative technologies and the active use of digital communication channels. Particular attention is paid to the adaptability of Boeing's strategy to external challenges, changes in supply chains and growing competition from other aerospace giants. The main approaches of Boeing in positioning its products are analyzed, aspects of the pricing policy of aerospace products when applying technological innovations and the needs of consumer companies are highlighted. The integration of marketing decisions and strategic aspects of the development of aerospace technology is shown, especially when designing new aircraft and introducing advanced materials and technologies. The impact of Boeing's marketing strategy on the efficiency of production processes and quality assurance in aerospace production is shown, as well as their impact on the formation of investment attractiveness of companies from the point of view of economic analysis in the management of various aerospace projects. The paper analyzes how the company uses strategic partnerships — in particular, with NASA — to strengthen its positions in the field of space exploration, the development of reusable spacecraft and the implementation of ambitious programs for the development of deep space. The role of after-sales service as an important element in the formation of long-term customer loyalty is also highlighted. Boeing's activity in the field of digital marketing is studied — in particular, the use of social networks, video content, the company's official website — as tools for forming a positive brand image, increasing audience awareness and supporting the company's innovative image.

Ключові слова: маркетингова стратегія, Boeing, авіаційна та ракетно-космічна техніка, конкуренція, матеріали, інновації, міжнародний ринок.

Key words: marketing strategy, Boeing, aviation and space technology, competition, materials, innovation, international market.

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

Для сучасних успішних підприємств маркетингова стратегія виступає важливою функціональною стратегією, оскільки повинна забезпечити обґрунтування ринкової спрямованості підприємства і відповідно результативність. Маркетингова стратегія демонструє напрямки та способи розвитку маркетингової функції, при цьому вона стає об'єктом управлінського впливу. Для її вдосконалення проходять усі етапи, передбачені для розробки стратегій — від дослідження середовища, визначення цілей, формулювання стратегії до сформованих необхідних планів і реалізації їх виконання.

Маркетингову стратегію вважають стратегією "промислових підприємств, орієнтованих на ринкові цінності, в якій відбивається певне поєднання окремих складових маркетингового комплексу". В загальному вигляді "встановлення стратегії маркетингу складається з чотирьох основних етапів: аналіз співвідношень "споживач — товар", визначення загальної маркетингової стратегії на окремих сегментах ринку, створення стратегій за кож-

ного зі складових marketing — mix (формування своєрідного маркетингового "стратегічного набору"), виконання та контроль" [1]. Співвідношення цих складових дає змогу підприємствам заповнювати "стратегічну прогалину" як "старими" продуктами, що будуть продаватися на нових ринках, так і новими, запланованими до реалізації на "старих", тобто освоєних, ринках. Для цього використовуються різні варіанти рекламних компаній просування товарів як інструментів виконання стратегій "насичення" ринку або "проникнення" на ринок.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Економічні дослідження в сфері управління аерокосмічними підприємствами залишаються актуальними в науковій і прикладній сфері багатьох сучасних підприємств оскільки є рушієм, генератором розвитку і впровадження іноваційних технологій як в високотехнологічному секторі цивільних і оборонних підприємств так і в народному господарстві традиційних галузей економіки. Імплементовані продукти і технології аерокосмічної галузі дозволять сьогодні іншим підприємствам (матеріальної та нематеріальної сфери) збільшити до-

дану вартість своєї продукції, підвищити якість своїх процесів і кінцевих результатів, в найбільшому ступені забезпечити вимоги споживачів. Теоретико-прикладні розробки в сфері менеджменту і маркетингу українських аерокосмічних підприємств здійснювали Ю.С. Алексєєв, О.С. Борисенко, Ю.В. Бухун, О.В. Дегтярев, В.Г. Гноєвий, В.П. Горбулін, С.П. Дроздова, В.В. Жебка, С.М. Конюхов, С.А. Лісовенко, С.В. Сімак, О.І. Пушкар, В.В. Татарінов, О.Ю. Тихонова, А.І. Шевцов, І.М. Щербина, В.С. Шеховцов, О.В. Пилипенко та інші. Дослідження маркетингової стратегії та її деталізований опис для аерокосмічних підприємств здійснено авторами в праці [2]. Глибокі та аналітичні звіти стосовно стратегії, ринку, технологій та управління в космічній галузі надають такі потужні консалтингові фірми як McKinsey & Company, Boston Consulting Group (BCG), Novaspace (раніше Euroconsult), Starburst Aerospace, Analysys Mason, Astralytical, Stellar Space Marketing, PA Consulting.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою даної статті є всебічне дослідження маркетингової діяльності компанії Boeing з метою виявлення ефективності її стратегії просування продукції на міжнародному ринку авіаційної та аерокосмічної техніки. У процесі досягнення цієї мети передбачено вивчення історії розвитку компанії, аналіз її конкурентних переваг, виявлення ключових інструментів маркетингових комунікацій, які вона використовує, а також дослідження впливу інноваційних підходів на формування іміджу бренду. Крім того, мета передбачає аналіз особливостей позиціонування продукції Boeing в умовах глобальної конкуренції та розгляд адаптації маркетингової політики до різних регіональних ринків.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Маркетингові стратегії Boeing є складними та багатогранними, оскільки втілюють в себе весь досвід аерокосмічного розвитку галузі і відображають глобальний характер аерокосмічного ринку. На теперішній момент часу Boeing розмістила свої виробничі потужності та представництва в багатьох країнах світу і постачає продукцію більш ніж в 145 країн світу. Для забезпечення своєї операційної діяльності компанію співпрацює з тисячами постачальників у більш ніж у 100 країнах. Компанія спеціалізується на проектуванні, розробці та виробництві різноманітної аерокосмічної продукції. До неї входять комерційні реактивні лайнери, військові літаки, вертольоти, ракети, супутники, системи дослідження космосу, телекомунікаційне обладнання та передові ракетні технології. Окрім виробництва, Boeing відіграє ключову роль у наданні інтегрованих послуг, таких як лізинг літаків та поглиблена підтримка продукції, забезпечуючи довгострокову цінність та надійність для своїх клієнтів у всьому світі. Її клієнтська база охоплює комерційні авіакомпанії, оборонні відомства, космічні агентства та уряди країн світу. Як найбільша аерокосмічна компанія у світі та один з провідних експортерів Сполучених Штатів, Boeing — лідер аерокосмічного світового ринку і активний гравець не лише в комерційній авіації, але й в оборонному та космічному

секторах, сприяючи глобальній зв'язності, національній безпеці та науковим дослідженням. Корпоративна культура Boeing міцно вкорінена в її фундаментальних цінностях: безпека, якість та чесність. Ці основні принципи керують кожним аспектом її діяльності, від дизайну продукту до відносин з клієнтами, підкреслюючи важливість довіри, надійності та етичної поведінки. Місія компанії — "захищати, об'єднувати та досліджувати світ і за його межами" — відображає її амбіції щодо стимулювання інновацій у сфері авіаперевезень, захисту глобальних спільнот та розширення меж дослідження космосу. У 2024 р. Boeing продемонстрував надзвичайну фінансову стійкість, досягнувши доходу в розмірі 77,7 млрд. дол. Ця вражаюча цифра підкреслила стабільні показники компанії та її здатність долати складні виклики. Зростання доходів було значною мірою зумовлене відновленням поставок комерційних літаків, стабільними оборонними контрактами та прогресом у космічних ініціативах. Успіх Boeing у 2024 р. підтвердив її позицію стійкої та домінуючої сили в постійно мінливому аерокосмічному бізнес-середовищі. Щоб зберегти свій статус світового лідера та забезпечити стале зростання в надзвичайно конкурентному аерокосмічному секторі, компанія Boeing використовує комплексну та багатогранну маркетингову стратегію. Ці маркетингові зусилля спрямовані на підтримку всього спектру бізнес-операцій Boeing — від комерційної авіації та військових оборонних систем до технологій дослідження космосу [3, 5].

В основі маркетингового підходу Boeing лежить диверсифікація продукції, критично важлива стратегія, яка дозволяє компанії обслуговувати широку та різноманітну клієнтську базу. Пропонуючи широкий асортимент продуктів та послуг, Boeing зменшує свою схильність до ринкових ризиків та економічних коливань. Такий підхід гарантує, що компанія залишається гнучкою та стійкою навіть тоді, коли певні сегменти аерокосмічного ринку стикаються зі спадами. Як найбільший у світі виробник аерокосмічної продукції, Boeing постійно розширює свої пропозиції продукції, щоб задовольнити унікальні та мінливі потреби як комерційних клієнтів, так і державних оборонних установ. Її лінійка літаків включає не лише пасажирські літаки, але й сучасні військові реактивні літаки, супутники, космічні системи та ракетні технології, що позиціонує Boeing як універсального постачальника для глобальних потреб авіації та оборони. Важливим аспектом стратегії диверсифікації Boeing є використання дочірніх компаній та придбання для розширення своїх технологічних можливостей та охоплення ринку. Одним із яскравих прикладів є придбання Boeing компанії Aurora Flight Sciences, піонера в галузі автономних систем польотів та робототехніки. Цей крок дозволив Boeing дослідити передові інновації, такі як безпілотні літальні апарати та платформи міської повітряної мобільності, розширюючи вплив компанії на нові сектори, що виходять за рамки традиційного виробництва літаків. Окрім придбання, Boeing активно прагне стратегічних партнерств та спільних підприємств з іншими великими гравцями в аерокосмічній та оборонній промисловості. Ця співпраця не лише розширює можливості Boeing розробляти та впроваджувати нові технології, але й зміцнює її глобальний ланцюг

поставок та екосистему інновацій. Яскравим прикладом такої співпраці є спільне підприємство Boeing з французькою аерокосмічною компанією Safran для створення CFM International — провідного виробника високопродуктивних двигунів для комерційних літаків. Це партнерство відіграло ключову роль у розробці ефективних та надійних силових установок, які забезпечують роботу деяких з найпоширеніших у світі літаків. Завдяки цим маркетинговим та бізнес-стратегіям Boeing ефективно позиціонує себе, щоб реагувати на зміну динаміки ринку, залучати нових клієнтів та зберігати свою конкурентну перевагу в швидкозмінній світовій галузі. Постійно інвестуючи в інновації, розширюючи свою продуктову базу та створюючи міцні галузеві альянси, Boeing забезпечує своє довгострокове лідерство та актуальність на ринках аерокосмічної, оборонної та космічної галузей [3].

Інновації лежать в основі стратегічного бачення та маркетингового підходу компанії Boeing. Визнаючи важливість залишатися попереду в динамічній та конкурентній аерокосмічній галузі, Boeing робить сильний акцент на дослідженнях та розробках для стимулювання технологічного прогресу та кращого обслуговування своєї глобальної клієнтської бази. Завдяки постійним та значним інвестиціям у дослідження та розробки, Boeing не лише підтримує конкурентну перевагу, але й задовольняє потреби комерційних авіакомпаній, клієнтів оборонної галузі та космічних агентств, що постійно змінюються. Ключовим компонентом цієї інноваційної стратегії є розробка автономних систем, передових матеріалів та технологій наступного покоління, які покращують загальну ефективність, продуктивність та вплив на навколишнє середовище продукції Boeing. Ці досягнення не обмежуються механічними чи структурними особливостями літаків та космічних апаратів, а й поширюються на підвищення безпеки, паливної ефективності, стійкості та експлуатаційної надійності всієї лінійки продуктів Boeing. Серед визначних технологічних досягнень Boeing є Phantom Express, космічний апарат наступного покоління, розроблений у співпраці з Агентством передових оборонних дослідницьких проєктів США. Цей автономний та багаторазовий космічний літак був спроектований для значного скорочення витрат та часу підготовки, пов'язаних із запуском супутників на орбіту. Phantom Express втілює місію Boeing зробити дослідження космосу більш економічним та доступним, зміцнюючи свою позицію як лідера інновацій в аерокосмічному секторі. Прагнення Boeing до технологічного лідерства не обмежується лише розробкою продуктів. Компанія створила динамічну екосистему інновацій, яка підтримує сталий прогрес у всіх аспектах її бізнесу. Ця екосистема включає розгалужену мережу внутрішніх центрів досліджень і розробок, академічних співпраць, акселераторів стартапів та стратегічних альянсів як з державними, так і з приватними установами. Boeing співпрацює з провідними державними дослідницькими агентствами та приватними фірмами для спільної розробки нових технологій та дослідження нових застосувань. Такий спільний підхід дозволяє Boeing виявляти перспективні інновації на ранній стадії, тестувати їх у реальних умовах та інтегрувати їх у свої операційні та комерційні пропозиції раніше за конку-

рентів. Сприяючи культурі інновацій та використовуючи різноманітні джерела знань та досвіду, Boeing зміцнює свої технологічні можливості та готовність до майбутнього. Ці ініціативи, спрямовані на інновації, не лише допомагають Boeing вирішувати поточні та очікувані галузеві проблеми, але й служать потужними інструментами в її маркетингових зусиллях.

Глобальне охоплення та сильна міжнародна присутність Boeing є ключовими елементами їх маркетингової стратегії. Компанія успішно розширила свій слід по всьому світу, налагодивши стратегічні партнерства та співпрацюючи з місцевими підприємствами, урядами та організаціями. Одним із найбільш значущих партнерств Boeing є NASA, зокрема у розробці системи космічного запуску SLS. SLS — це ракета, призначена для доставки астронавтів і вантажів у глибокий космос, включно з місіями на Місяць, Марс і за їх межі. Ця співпраця дозволяє компанії Boeing відігравати важливу роль у формуванні майбутнього дослідження космосу людиною, водночас користуючись великим досвідом NASA, дослідницькими засобами та фінансуванням. Беручи участь у цьому проєкті, Boeing не тільки зміцнює свої відносини з NASA, але й демонструє свої можливості в дослідженні космосу. Окрім відомих партнерств з державними установами, Boeing зміцнює свою глобальну присутність, формуючи стратегічні альянси з регіональними компаніями, постачальниками аерокосмічної продукції та місцевими органами влади. Ця співпраця дозволяє компанії налагоджувати довгострокові операції на різних географічних ринках, покращувати інтеграцію ланцюгів поставок та сприяти економічному розвитку регіонів, у яких вона працює. Такий локалізований підхід допомагає зміцнити довіру та авторитет зацікавлених сторін у всьому світі для компанії [3, 5].

Boeing приділяє велику увагу розумінню та задоволенню різноманітних і спеціалізованих потреб своєї глобальної клієнтської бази. Boeing розробила бізнес-модель, зосереджену на гнучкості та індивідуальних рішеннях. Замість того, щоб пропонувати стандартизовані, універсальні продукти, Boeing активно співпрацює з клієнтами для розробки та надання індивідуальних технологій та послуг, які відповідають їхнім конкретним операційним вимогам та стратегічним цілям. Такий клієнтоорієнтований підхід дозволяє компанії надавати рішення з доданою вартістю в таких сферах, як конфігурація літака, бортові системи, специфічне для місії обладнання та технології космічних польотів. Наприклад, комерційні авіакомпанії можуть вимагати різних компоновок салону, варіантів двигунів або систем авіоніки, тоді як оборонні відомства можуть прагнути розширених можливостей спостереження або інтеграції з національною оборонною інфраструктурою. Здатність Boeing пропонувати такі високоадаптивні та масштабовані рішення відрізняє її від конкурентів в аерокосмічній галузі. Така операційна гнучкість не лише підвищує задоволеність клієнтів, але й допомагає компанії будувати довгострокові партнерські відносини з клієнтами, багато з яких потребують постійної підтримки та постійних інновацій протягом життєвого циклу складних авіаційних та оборонних систем [3, 5].

Boeing надає виняткового значення післяпродажному обслуговуванню як ключовому елементу своєї мар-

Таблиця 1. Дані про провідні компанії аерокосмічного ринку відповідно до рейтингу

Fortune 500 Показник/Найменування компанії	Boeing	Lockheed Martin	Space X	Airbus
Місце в Рейтингу	Fortune Global 159	Fortune Global 193		
Тип компанії	Публічна	Публічна	Приватна	Публічна
Виручка від реалізації, млрд дол.	77,794	71,043	13,1 млрд, що на 50% більше, ніж у 2023 р. (\$8,7 млрд).	75,2
Прибуток, млрд дол.	-2,222	5,336		3,6
Ринкова вартість, млрд дол.	107,959	109,730	≈100	25,8
Число найманих працівників, осіб	171000	121000	близько 13000	156569

кетингової стратегії та стратегії утримання клієнтів. Розуміючи, що цінність літака або аерокосмічної системи виходить далеко за рамки його початкового продажу, Boeing розробила розгалужену інфраструктуру підтримки, спрямовану на забезпечення постійної продуктивності, безпеки та надійності своєї продукції протягом усього її експлуатаційного життєвого циклу. Портфель післяпродажного обслуговування Boeing включає широкий спектр послуг, таких як планове технічне обслуговування, поглиблені рішення для ремонту, модернізація систем, діагностика, навчальні програми та технічна допомога в режимі реального часу. Ці послуги адаптовані до індивідуальних потреб клієнтів і розроблені для максимального підвищення доступності літаків, мінімізації простоїв та продовження терміну служби продукції. Щоб виконати це, Boeing підтримує потужну глобальну мережу підтримки, яка включає стратегічно розташовані сервісні центри, центри розподілу запчастин та команди польового обслуговування в ключових регіонах світу. Ця глобальна присутність дозволяє компанії пропонувати швидке реагування, як для термінової заміни компонентів, так і для технічного втручання на місці. Забезпечуючи бездоганне та ефективне післяпродажне обслуговування, Boeing не тільки підвищує задоволеність клієнтів, але й зміцнює репутацію свого бренду та лідерство в галузі [3, 5].

Boeing активно використовує цифровий маркетинг як ключовий компонент своєї ширшої стратегії комунікації та розвитку бренду. Компанія розуміє цінність підтримки динамічної онлайн-присутності для зв'язку із зацікавленими сторонами, клієнтами, партнерами та громадськістю у все більш цифровому світі [3, 5]. В основі цифрової взаємодії Boeing лежить її офіційний веб-сайт, який слугує центральним інформаційним центром. Веб-сайт продумано структурований, щоб бути одночасно інформативним та зручним для користувача, пропонуючи інтуїтивно зрозумілу навігацію та доступ до великої кількості контенту. Відвідувачі можуть ознайомитися з детальними описами широкого асортименту продуктів та послуг Boeing, від комерційних літаків та оборонних систем до передових космічних технологій. Крім того, сайт містить прес-релізи, звіти про сталий розвиток, інформацію про зв'язки з інвесторами та можливості кар'єрного зростання, що робить його комплексним порталом для всього, що стосується Boeing [5].

Окрім свого веб-сайту, Boeing підтримує активну присутність на основних платформах соціальних мереж, включаючи Twitter (тепер X), Instagram, де міститься повна ілюстрована інформація про діяльність компанії.

Ці канали дозволяють компанії безпосередньо взаємодіяти з глобальною аудиторією в режимі реального часу. За допомогою регулярних публікацій Boeing ділиться оновленнями про запуски продуктів, інновації, корпоративні ініціативи та глобальну співпрацю. Компанія використовує ці платформи не лише для інформування, але й для взаємодії з підписниками, відповідей на запитання та заохочення до діалогу, тим самим будуючи міцніші стосунки та зміцнюючи довіру [4]. Важливим компонентом успіху цифрового маркетингу Boeing є стратегічні інвестиції у відеоконтент, зокрема на YouTube [6]. Boeing створює та розповсюджує високоякісні відео, які висвітлюють її технологічні інновації, виробничі процеси, льотні випробування, історії співробітників та майбутні аерокосмічні концепції. Ці візуально привабливі відео використовуються як інформативний, так і натхненний меті, демонструючи роль компанії у формуванні майбутнього авіації та дослідження космосу. Демонстраційні відео та контент у документальному стилі надають аудиторії глибше розуміння діяльності та цінностей Boeing [6].

Постійно оптимізуючи свої зусилля в галузі цифрового маркетингу, Boeing гарантує, що залишається актуальною та впливовою у швидкозмінному цифровому середовищі. Комплексне використання компанією веб-сайтів, соціальних мереж та мультимедійного контенту не лише підвищує впізнаваність бренду, але й зміцнює її позиції як перспективного лідера у світовому аерокосмічному секторі [4].

Оцінка ефективності маркетингових стратегій Boeing у порівнянні з маркетинговими стратегіями її основних конкурентів на світовому аерокосмічному ринку демонструє, що еволюція підходів Boeing значною мірою була зумовлена динамікою глобальної конкуренції в аерокосмічній галузі. Щоб залишатися конкурентоспроможною, Boeing адаптує свій підхід, враховуючи специфіку ринку й потреби замовників, зокрема у військовому, комерційному та космічному сегментах. Її основні конкуренти — Airbus, SpaceX і Lockheed Martin, також реалізують потужні маркетингові стратегії, кожна з яких відображає власні пріоритети, цільову аудиторію та унікальну ідентичність бренду. Таким чином, порівняння стратегій цих компаній дає змогу виявити ключові переваги та виклики, з якими стикається Boeing у глобальній конкуренції.

В табл. 1 наведено загальні дані про провідні компанії аерокосмічного ринку відповідно до рейтингу Fortune 500, що дозволяє оцінити їх масштаб, фінансові показники та тип власності [7].

В 2024 р. Boeing показав виручку на рівні 77,8 млрд. дол., що є найвищим показником серед представлених компаній. Проте компанія зазнала збитку в розмірі 2,2 млрд. дол., що свідчить про значні труднощі в операційній діяльності. Ринкова капіталізація становить 107,9 млрд. дол., що трохи нижче за Airbus і Lockheed Martin. Найбільша кількість працівників серед усіх компаній — 171000, що вказує на масштаб діяльності. Boeing залишається стратегічно важливою компанією, але їй необхідно стабілізувати якість продукції, оптимізувати витрати та зосередитись на поверненні прибутковості.

В 2024 р. виручка компанії Lockheed Martin склала 71,0 млрд. дол., а чистий прибуток — 5,3 млрд. дол., що робить її однією з найприбутковіших у глобальному аерокосмічному та оборонному секторі. Ринкова капіталізація компанії становить 109,7 млрд. дол., що свідчить про високу довіру з боку інвесторів. Lockheed Martin спеціалізується на виробництві оборонних технологій, зокрема винищувачів F-35, ракетних систем і систем протиракетної оборони, виступаючи основним постачальником для уряду США. Основна частина доходів компанії надходить з оборонного бюджету, що забезпечує стабільність її фінансових потоків навіть у періоди глобальних криз. У компанії працює близько 121000 співробітників по всьому світу. Завдяки ефективному управлінню, надійному портфелю замовлень і стратегічним партнерствам Lockheed Martin утримує провідні позиції на ринку та демонструє стабільну прибутковість і стійкість до зовнішніх викликів.

В 2024 р. компанія Airbus досягла виручки в розмірі 75,2 млрд. дол., а чистий прибуток склав 3,6 млрд. дол., що свідчить про високу операційну ефективність і стабільність бізнес-моделі. Airbus має найвищу ринкову капіталізацію серед розглянутих компаній — 125,8 млрд. дол., що підтверджує її провідну роль на ринку та довіру інвесторів. Компанія виступає головним конкурентом Boeing у сфері комерційної авіації, одночасно активно розвиваючи військовий напрям — зокрема виробництво гвинтокрилів, безпілотників та транспортних літаків, що зміцнює її ринкову позицію та знижує залежність від одного сегмента. У компанії працює 156569 співробітників — це трохи менше, ніж у Boeing, але більше, ніж у Lockheed Martin, що свідчить про велику виробничу та наукову базу. Airbus — це добре керована європейська корпорація, яка продовжує демонструвати стійке зростання та здатність генерувати прибутки навіть в умовах жорсткої конкуренції та глобальних викликів.

За оцінками аналітичного агентства Payload, у 2024 р. компанія SpaceX досягла виручки в 13,1 млрд. дол., що на 50% більше порівняно з 2023 р., коли показник становив 8,7 млрд. дол. [7]. Хоча компанія не розкриває офіційні дані про прибуток, аналітики вважають, що вона вже є прибутковою, що свідчить про ефективність її бізнес-моделі. Попри статус приватної компанії, ринкова вартість SpaceX оцінюється приблизно в 100 млрд. дол., що ставить її на рівень таких гігантів, як Boeing і Lockheed Martin. Компанія має порівняно невелику команду — близько 13000 працівників, що робить її однією з найефективніших у галузі за співвідношенням виручки на одного працівника (приблизно 1 млн дол. на

особу). SpaceX — це інноваційна компанія, яка активно трансформує космічну галузь завдяки технологіям багаторазового запуску, розвитку супутникового інтернету Starlink і масштабним контрактам з NASA та приватними клієнтами. Вона виступає драйвером змін у сфері запусків, транспортування в космос і глобальних комунікацій.

Здійснено порівняння провідних компаній аерокосмічного ринку.

Boeing та Airbus. Airbus є сильним конкурентом, який приділяє значну увагу диференціації продукції та європейському спільному бренду. Компанія позиціонує себе як лідера сталого розвитку, використовуючи свої інновації в екологічно ефективних літаках. Airbus також використовує великомасштабні флагманські моделі щоб зробити сміливі заяви про потужність та інженерну майстерність, допомагаючи їй забезпечити чітку ідентичність на ринку [8]. З іншого боку, Boeing вирізняється широтою своїх технологічних пропозицій і глибиною глобального партнерства. Інтеграція Boeing з NASA та Міністерством оборони США підвищує авторитет бренду як у комерційному, так і в некомерційному аерокосмічному секторах. Його маркетинг наголошує на надійності, продуктивності та довгостроковому партнерстві, зокрема завдяки надійному післяпродажному обслуговуванню, технічній підтримці та гнучкому налаштуванню — у цій сфері Boeing пропонує більш індивідуальні рішення, ніж відносно стандартизований підхід Airbus. У той час як Airbus перевершує повідомлення про сталий розвиток і регіональну згуртованість, Boeing зберігає перевагу в глобальному впливі та технічній синергії між секторами, сприяючи більш універсальному маркетинговому опису-представленню.

Boeing та Lockheed Martin. Lockheed Martin глибоко вкорінюється в оборонних і передових військових системах, бренд, заснований на точності, національній безпеці та високотехнологічних інноваціях. Його маркетинг націлений на військових і державних клієнтів, часто акцентуючи на секретних системах, стелс-технологіях і критично важливих можливостях [9]. Boeing, навпаки, працює в трьох основних секторах: комерційна авіація, оборона та дослідження космосу, що надає йому вигляд більш диверсифікованого бренду. Це дозволяє Boeing продавати не тільки оборонним агентствам, а й комерційним авіакомпаніям, космічним установам і державно-приватним партнерствам. Маркетингова стратегія Boeing підкреслює це домінування в трьох секторах, роблячи його бренд більш помітним і привабливим для глобальної аудиторії за межами військових кіл. Хоча Lockheed Martin лідирує на певних військових ринках, ширший масштаб і стратегія цивільної участі Boeing надають їй більшої гнучкості та всесвітнього визнання як у комерційному, так і в оборонному контекстах.

Boeing та SpaceX. SpaceX здійснила революцію в аерокосмічному маркетингу завдяки своєму харизматичному бренду, сміливому баченню та майстерності розповіді в соціальних мережах. Завдяки прямим трансляціям запусків ракет, відомим місіям, таким як Crew Dragon і Starship, а також потужності особистого бренду Ілона Маска SpaceX захопила увагу гро-

мадськості. Його повідомлення футуристичні, підкреслюючи такі амбіції, як колонізація Марса та швидке розгортання супутників через Starlink [10]. На відміну від цього, Boeing позиціонує себе як стабільного інституційного лідера, наголошуючи на безпеці, досконалості техніки та надійній доставці. Компанії маркетинг звертається до урядів, авіакомпаній і космічних агентств, які надають пріоритет перевіреним продуктивності, відповідності нормативним вимогам і довгостроковій службі. Boeing може не зрівнятися з інформаційно-вірусним впливом SpaceX, але він пропонує довіру та безперервність, особливо в аерокосмічних програмах з високими ставками під керівництвом уряду. У той час як SpaceX процвітає завдяки ажіотажу, спричиненому медіа, сила Boeing полягає в стратегічній довірі та багатодесятилітній спадщині — підході, який резонує з тими, хто приймає рішення та прагне надійності.

Відрізняє Boeing від інших, так це його здатність впевнено працювати в усіх сферах — комерційній, оборонній та космічній, зберігаючи при цьому бренд, який балансує між інноваціями та стабільністю, після продажної підтримкою. Ця комбінація гарантує, що компанія Boeing залишається не тільки конкурентоспроможною, але й часто віддає перевагу в довгострокових, критично важливих аерокосмічних партнерствах.

Рекомендації щодо вдосконалення маркетингових стратегій компанії Boeing з метою зміцнення її позицій на глобальному аерокосмічному ринку включають:

1. Вдосконалення цифрового маркетингу. Компанія Boeing уже використовує цифрові платформи, але може покращити взаємодію, додавши більш інтерактивний і захоплюючий контент за допомогою живих сеансів запитань і відповідей, віртуальних турів продукту, щоб зацікавити молодшу аудиторію. Співпраця з впливовими особами в аерокосмічному та екологічному секторах може розширити охоплення та впізнаваність бренду.

2. Вдосконалення ініціатив про сталий розвиток. Незважаючи на те, що компанія Boeing досягла успіху в питаннях сталого розвитку, конкуренти, такі як Airbus, більш активно висловлювали свої екологічні ініціативи. Співпраця з екологічними організаціями та просування реальних екологічних проектів сприятимуть лояльності екологічно свідомих споживачів. Такий підхід посилить екологічний імідж Boeing і приверне увагу урядів і споживачів, які прагнуть до сталого розвитку.

3. Розширення присутності на ринках, що розвиваються. Boeing має глобальний слід, але ринки, що розвиваються в Азіатсько-Тихоокеанському регіоні, Африці та Латинській Америці, пропонують значний потенціал. Компанії слід налагоджувати місцеві партнерства, пропонувати гнучкі варіанти фінансування та розробляти регіональні кампанії, щоб задовольнити ці ринки. Створення спільних підприємств з місцевими підприємствами може сприяти зміцненню відносин і збільшенню продажів. Такі дії сприяють розширенню на ринки, що розвиваються, дозволить компанії Boeing вийти на регіони з високими темпами зростання, диверсифікувати свої потоки доходів і будувати довгострокові партнерства.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, маркетингові стратегії компанії Boeing є багатовимірними та адаптивними, що дозволяє компанії зберігати конкурентоспроможність на динамічному світовому аерокосмічному ринку. Компанія Boeing ефективно використовує диверсифікацію продукції, пропонуючи широкий асортимент як комерційних літаків, так і оборонних та космічних систем, що значно зменшує її схильність до ринкових коливань в окремих галузях. Цей підхід створює стабільність та стійкість навіть у періоди економічної нестабільності або галузевих спадів.

Інноваційна діяльність Boeing відіграє вирішальну роль у її маркетинговій стратегії, забезпечуючи технологічне лідерство через значні інвестиції у дослідження та розробки. Компанія систематично впроваджує передові технології, такі як автономні системи польоту, екологічно ефективні рішення та інноваційні матеріали, що дозволяє їй зберігати конкурентну перевагу та задовольняти мінливі потреби клієнтів по всьому світу. Глобальне охоплення Boeing підкріплюється стратегічними партнерствами з місцевими підприємствами, урядами та організаціями, що сприяє розширенню її міжнародної присутності. Клієнтоорієнтований підхід Boeing виявляється у розробці індивідуальних рішень для задоволення конкретних потреб клієнтів. Замість стандартизованих продуктів, компанія пропонує гнучкі та адаптивні рішення, що враховують унікальні операційні вимоги та стратегічні цілі кожного клієнта, будь то комерційна авіакомпанія або оборонне відомство. Післяпродажне обслуговування є ключовим елементом маркетингової стратегії Boeing, що включає технічне обслуговування, ремонт, модернізацію систем, діагностику, навчальні програми та технічну допомогу. Ця розгалужена інфраструктура підтримки забезпечує надійність та безпеку продукції протягом усього її життєвого циклу, що підвищує задоволеність клієнтів та зміцнює репутацію бренду. Цифровий маркетинг активно використовується Boeing для зв'язку із зацікавленими сторонами. Офіційний веб-сайт компанії, присутність у соціальних мережах та високоякісний відеоконтент сприяють підвищенню впізнаваності бренду та зміцненню позицій Boeing як перспективного лідера у світовому аерокосмічному секторі.

У порівнянні з конкурентами, Boeing вирізняється широтою технологічних пропозицій, глибиною глобального партнерства та здатністю працювати в усіх сферах — комерційній, оборонній та космічній. На відміну від Airbus, Boeing пропонує більш індивідуальні рішення та має перевагу в глобальному впливі та технічній синергії між секторами.

Підхід Boeing є моделлю, що забезпечує успішну синхронізацію складових планування та реалізації стратегій аерокосмічного підприємства.

Література:

1. Шершньова З.Є., Сумець О.М. Стратегічне управління. Харків: ХНУВС, 2021. 208 с.
2. Очеретяний Б.Р., Джур О.Є. Маркетингові стратегії Space X із врахуванням сучасних ринкових тенденцій. Вісник ДНУ. Серія Ракетно-космічна техніка.

2024. № 4, Т. 33. Вип. 28. С. 219—226. URL: <https://rocketspace.dp.ua/index.php/rst/article/view/274>

3. The Brand Hopper: Marketing Strategies of Boeing. URL: <https://thebrandhopper.com/2023/10/07/marketing-strategies-and-marketing-mix—of-boeing> (дата звернення: 25.11.2025).

4. CBM: Sales and Marketing Strategy of The Boeing Company. URL: <https://canvasbusinessmodel.com/blogs/marketing-strategy/the-boeing-company—marketing-strategy> (дата звернення: 25.11.2025).

5. Офіційний сайт компанії Boeing. Boeing news and reports URL: <https://www.boeing.com>. (дата звернення: 26.11.2025).

6. Офіційна сторінка компанії Boeing на YouTube. URL: <https://www.youtube.com/@Boeing/videos> (дата звернення: 26.11.2025).

7. Fortune Global 500. URL: <https://fortune.com/ranking/global500/> (дата звернення: 27.11.2025).

8. Payload: Space Estimating SpaceX's 2024 Revenue. URL: <https://payloadspace.com/estimating-spacexs-2024-revenue/> (дата звернення: 27.11.2025).

9. The Brand Hopper: A Detailed Analysis on Marketing Strategies of Airbus. URL: <https://thebrandhopper.com/2024/04/07/a-detailed-analysis-on-marketing-strategies-of-airbus/> (дата звернення: 28.11.2025).

10. The Brand Hopper: Exploring Marketing Strategies of Lockheed Martin. URL: <https://thebrandhopper.com/2024/07/17/exploring-marketing-strategies-of-lockheed-martin/> (дата звернення: 28.11.2025).

11. Goybo: SpaceX Marketing Strategies. URL: <https://www.goybo.com/post/spacex-marketing-strategies-spacetechn-marketing-goybo-your-tech-marketing-partner> (дата звернення: 28.11.2025).

References:

1. Shershn'ova, Z.Ye. and Sumets', O.M. (2021) *Stratehichne upravlinnia [Strategic management]*, KhNUVS, Kharkiv, Ukraine.

2. Ocheretyanyi, B.R. and Dzhur, O.Y. (2024) "Marketing strategies of Space X taking into account modern market trends", *Visnyk DNU. Seriya Raketno-kosmichna tekhnika.*, vol. 4, no. 33, pp. 219—226.

3. Thebrandhopper (2023), "The Brand Hopper: Marketing Strategies of Boeing", available at: <https://thebrandhopper.com/2023/10/07/marketing-strategies-and-marketing-mix—of-boeing>, (Accessed 25 November 2025).

4. CANVAS. Business Model (2025), "CBM: Sales and Marketing Strategy of The Boeing Company", available at: <https://canvasbusinessmodel.com/blogs/marketing-strategy/the-boeing-company—marketing-strategy>, (Accessed 25 November 2025).

5. Boeing (2025), "Boeing news and reports", available at: <https://www.boeing.com>, (Accessed 26 November 2025).

6. YouTube (2025), "Boeing", available at: <https://www.youtube.com/@Boeing/videos>, (Accessed 26 November 2025).

7. Fortune (2025), "Fortune Global 500", available at: <https://fortune.com/ranking/global500/>, (Accessed 27 November 2025).

8. Payload (2025), "Space Estimating SpaceX's 2024 Revenue", available at: <https://payloadspace.com/estimating-spacexs-2024-revenue>, (Accessed 27 November 2025).

9. The Brand Hopper (2025), "A Detailed Analysis on Marketing Strategies of Airbus", available at: <https://thebrandhopper.com/2024/04/07/a-detailed-analysis-on-marketing-strategies-of-airbus>, (Accessed 28 November 2025).

10. The Brand Hopper (2025), "Exploring Marketing Strategies of Lockheed Martin", available at: <https://thebrandhopper.com/2024/07/17/exploring-marketing-strategies-of-lockheed-martin>, (Accessed 28 November 2025).

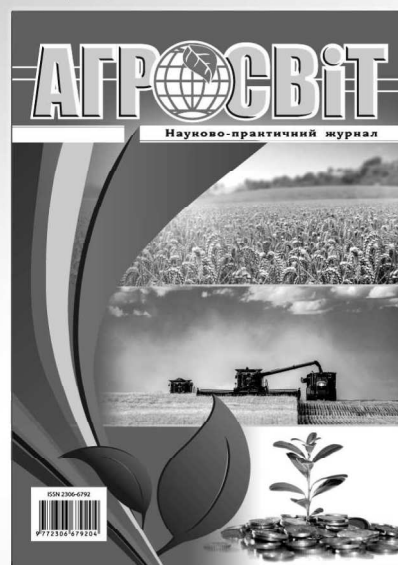
11. Goybo (2025), "SpaceX Marketing Strategies", available at: <https://www.goybo.com/post/spacex-marketing-strategies-spacetechn-marketing-goybo-your-tech-marketing-partner>, (Accessed 28 November 2025).

Стаття надійшла до редакції 02.12.2025 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 334.752: 339.9.

*І. А. Островський,
к. е. н., доцент, доцент кафедри економічної теорії та міжнародної економіки,
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7444-2560>
Г. В. Стадник,
к. е. н., професор, професор кафедри економічної теорії та міжнародної економіки,
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова
ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0001-7828-3045>
Д. А. В'юнник,
магістр кафедри економічної теорії та міжнародної економіки,
Харківський національний університет міського господарства імені О. М. Бекетова
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-0535-5783>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.24.239

ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНІ СТРАТЕГІЧНІ РИЗИКИ ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНОГО ПАРТНЕРСТВА: АНАЛІЗ ТА МЕХАНІЗМИ МІНІМІЗАЦІЇ

*I. Ostrovskyi,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economic theory and international Economics,
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv
G. Stadnyk,
PhD in Economics, Professor,
Professor of the Department of Economic theory and international Economics,
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv
D. Viunnyk,
Master of the Department of Economic theory and international Economics,
O. M. Beketov National University of Urban Economy in Kharkiv*

FOREIGN ECONOMIC STRATEGIC RISKS OF PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP:
ANALYSIS AND MINIMIZATION MECHANISMS

У статті досліджено особливості зовнішньоекономічних стратегічних ризиків публічно-приватного партнерства. Відзначено, що виділення стратегічних ризиків є пріоритетним. Проаналізовано основні види стратегічних ризиків публічно-приватного партнерства. Підкреслено, що розробка матриці ризиків проекту із зазначенням допустимих значень, методів управління та відповідальних структур є одним із ключових інструментів в управлінні стратегічними ризиками ППП. Узагальнено і згруповано методи та механізми мінімізації, відповідні наслідки реалізації

Визначено та класифіковано механізми мінімізації зовнішньоекономічних стратегічних ризиків ППП. Досліджено їх основні напрямки. Окремо визначено геополітичні ризики, які треба прогнозувати та враховувати заздалегідь. Підкреслено, що систематизація стратегічних зовнішньоекономічних ризиків ППП дозволяє ефективно оцінювати вразливість проектів та формувати комплексні підходи до їх мінімізації.

The article examines the peculiarities of foreign economic strategic risks of public-private partnerships. Public-private partnerships play a key role in infrastructure development, attracting investment and increasing the competitiveness of national economies. However, the implementation of PPP projects in the field of foreign economic activity is accompanied by significant strategic risks that require systematic analysis and effective management. Identifying strategic risks is a priority. The relevance of strategic risk management at the state level is determined by the fact that the implementation of such risks poses a potential threat to national security in each of the spheres of the state's life. The main types of strategic risks of public-private partnerships are analysed. It is emphasised that the development of a project risk matrix indicating acceptable values, management methods and responsible structures is one of the key tools in managing PPP strategic risks. Methods and mechanisms for minimisation and the corresponding consequences of implementation are summarised and grouped. To reduce these risks, a comprehensive reform of approaches to PPP development in Ukraine is necessary. Further updated legal support is needed to ensure greater predictability, consistency and transparency of procedures, primarily the methodology for identifying risks in public-private partnerships. Mechanisms for minimising external economic strategic risks of PPPs have been identified and classified. Their main directions have been studied. Geopolitical risks that need to be predicted and taken into account in advance have been identified separately. Effective management of foreign economic risks requires a comprehensive approach that includes financial hedging, insurance mechanisms, diversification of partners, legal instruments, participation of international organisations and strategic planning. The systematisation of strategic foreign economic risks of PPPs allows for effective assessment of project vulnerability and the development of comprehensive approaches to minimising them.

Ключові слова: публічно-приватне партнерство, повоєнне відновлення, стратегічні ризики, зовнішньоекономічний ризик, механізм мінімізації ризиків.

Key words: public-private partnership, post-war recovery, strategic risks, foreign economic risk, risk minimization mechanism.

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

У сучасних умовах глобальної нестабільності та трансформації світової економіки публічно-приватне партнерство (ППП) відіграє ключову роль у розвитку інфраструктури, залученні інвестицій та підвищенні конкурентоспроможності національних економік. Однак реалізація проєктів PPP у сфері зовнішньоекономічної діяльності супроводжується значними стратегічними ризиками, які потребують системного аналізу та ефективного управління.

Усе це обумовлює своєчасність, актуальність і необхідність поглибленого дослідження переваг і ризиків співробітництва приватного бізнесу, держави, територіальних громад, інститутів громадянського суспільства.

У цьому дослідженні представлено класифікацію основних зовнішньоекономічних стратегічних ризиків PPP, а також механізми їх мінімізації з урахуванням міжнародних практик.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Теоретико-методичні підходи щодо визначення і оцінювання зовнішньоекономічних стратегічних ризиків публічно-приватного партнерства висвітлювали О. Грицай, І. Дефір, О. Козак, Л. Козак, О. Солодовнік [1—3] та

багато інших економістів. Аналізу ризиків PPP під час воєнного стану присвятили свої праці М. Забаштанський, І. Сидор, Г. Кузьменко, А. Телендій, Т. Мельник [4–6] та деякі інші дослідники. Перспективи та моделі використання приватно-приватного партнерства для відбудови України у повоєнний період дослідили Є. Матвійшин, Ю. Вершигора, О. Чальцева, Д. Лобода [7–8] та інші фахівці.

Незважаючи на наявність наукових праць, що охоплюють різні аспекти аналізу стратегічних ризиків PPP, є потреба в уточненні та конкретизації механізмів мінімізації саме зовнішньоекономічних ризиків.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті — системно охарактеризувати стратегічні зовнішньоекономічні ризики PPP, класифікувати їх, визначити механізми мінімізації та оцінити можливість підвищення стійкості партнерських моделей.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Наразі у всьому світі визнано, що одним із дієвих інструментів взаємодії держави, органів місцевого самоврядування, інститутів громадянського суспільства та приватного бізнесу в рамках реалізації соціальних проєктів є публічно-приватне партнерство (ППП). Використання механізму PPP дозволяє залучити не тільки до-

даткові інвестиції, а й підвищити ефективність управлінських процесів. Залучення приватного бізнесу формує елементи конкурентного середовища, сприяє виробленню інноваційних технологічних рішень, оптимізації інфраструктури. Однак залучення до соціальних сфер діяльності приватних компаній, орієнтованих на прибуток, вже саме по собі містить чимало ризиків. Аналіз і мінімізація ризиків, пов'язаних з реалізацією таких проєктів, є пріоритетною метою у вивченні питань підвищення ефективності ППП.

Пріоритетним вважається виділення стратегічних ризиків. Ступінь важливості соціальних проєктів вимагає застосування спеціальних механізмів мінімізації стратегічних ризиків. Категорія стратегічних ризиків не може бути представлена на противагу таким поточним ризикам, як фінансові, операційні, торгові, інвестиційні тощо. Сутність стратегічних ризиків багатогранна і виходить за рамки традиційного сприйняття ризику, що використовується в теорії ризик-менеджменту.

Актуальність управління стратегічними ризиками на державному рівні визначається тим, що реалізація такого роду ризиків становить потенційну загрозу для забезпечення національної безпеки в кожній зі сфер життєдіяльності держави. Таким чином, стратегічні ризики проявляються в основних сферах діяльності держави: політичній, економічній, соціальній, природно-техногенній, науково-технічній.

Оцінка та управління стратегічними ризиками залежать не тільки від знання суб'єктом причин і факторів ризику, але й від його вміння в процесі ідентифікації встановити належність факторів ризику.

Ідентифікація ризикоутворюючих факторів звужує сукупність можливих стратегічних ризиків. Ці дані дозволяють вживати превентивних заходів, що послаблюють або мінімізують ступінь впливу ризику (рис. 1).

Діагностика ризиків проєктів ППП дозволяє визначити унікальний ризиковий профіль, який відображає

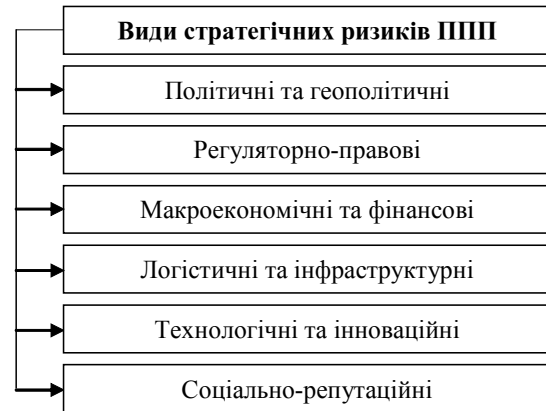


Рис. 1. Основні види стратегічних ризиків публічно-приватного партнерства

Джерело: складено авторами.

особливості конкретного виду діяльності. Таким чином, ризиковий профіль окремого проєкту формується виділенням із загального каркаса ризикових експозицій, найважливіших у конкретний момент часу. На основі загального спектру ризиків можна збирати інформацію про ризики, типові для галузей, і будувати типовий ризиковий спектр сфери діяльності. Складений перелік ризиків без зазначення їх порівняльної сили утворює ризикове поле. Зазначення числових характеристик кожного ризику перетворюють його на ризиковий ландшафт.

Зазначимо, що в ході процедури виявлення ризиків проєкту ППП можуть використовуватися різноманітні методи (табл. 1).

Оскільки коло потенційних загроз досить широке, то жоден із відомих методів діагностики не усуває всі прогалини в ідентифікації стратегічних ризиків. Для отримання цілісної картини доцільно використовувати ті чи інші комбінації різних методів.

Таблиця 1. Методи виявлення стратегічних ризиків

Підхід до виявлення ризиків організації	Методи виявлення стратегічних ризиків
Фактографічні методи	Метод аналізу публікацій, статистичні методи, факторний аналіз, метод аналогії, аналіз інцидентів і аварій
Експертні методи	«Мозкова атака», двотурове анкетування, інтерв'ювання (з вищим керівництвом, персоналом організації, клієнтами, партнерами та ін.), сценарний аналіз, аналіз дерева помилок Застосування спеціальних стандартизованих анкет
Ревізійний підхід до виявлення ризиків	Процедура «приміряння» списку ризиків до особливостей конкретної фірми, який підготовлено заздалегідь. Галузевий аналіз ризиків
Моніторинг і системи раннього оповіщення	Системи спостереження за стратегічними складовими програми ризик-менеджменту Загальна симптоматика стратегічного ризику (сигнали раннього оповіщення про проблеми у фірмі)
Методи стратегічного аналізу	SWOT-аналіз, STEP-аналіз, аналіз поля сил, діаграма Ішікава, модель «п'яти сил», матриця БКГ, секторний аналіз
Методи фінансового аналізу	Свр-аналіз, фінансовий коефіцієнтний аналіз
Спеціальні методи ризик менеджменту	Аналіз розвитку сценаріїв Метод FRR при аналізі ризиків мереж та приміщень Методика технічного аудиту HAZOP

Джерело: складено авторами.

Таблиця 2. Наслідки від реалізації стратегічного ризику в рамках ППП

Цільові установки	
Органи державного управління	Бізнес-партнер
Економія бюджетних коштів Підвищення якості та доступності послуг Залучення приватних коштів на модернізацію ОФ Удосконалення процесів управління	Розширення меж бізнесу Підвищення прибутковості компанії Довгострокове стабільне функціонування компанії
Відхилення від цілей і наслідки стратегічного ризику	
Органи державного управління	Бізнес-партнер
Зростаюче навантаження на бюджет Зниження якості послуг, що надаються Зниження доступності послуг для населення Прогресуюче зношення державного майна	Недосягнення запланованого обсягу прибутку Зростання трансакційних витрат, пов'язане з бюрократизацією або, навпаки, відсутністю належних нормативів, стандартів, правових актів

Джерело: складено авторами.

Ефективна система державного стратегічного планування дозволяє виділити сукупність цілей, послідовності дій, пріоритетів для розвитку потенціалу регіону в середньостроковій і довгостроковій перспективі. У зв'язку з цим система документів планування у сфері ППП є не самостійною і відокремленою групою документів, а складовою частиною системи документів стратегічного планування регіону або громади. Визначення ключових галузей в рамках розвитку ППП дозволяє максимально сконцентрувати трудові та фінансові ресурси. Тим самим становлення ключових (провідних) напрямків регіону дозволяє сформувати базу для прогресивного розвитку підтримуючих інститутів.

Формалізації потребують процеси, спрямовані на правове регулювання різних аспектів ППП. Таким чином, держава спочатку бере на себе правові та політичні ризики, скорочуючи ступінь невизначеності у представників бізнес-спільноти.

Розробка та застосування спеціальних методів якісної та кількісної оцінки поточних ризиків для всіх сторін, що беруть участь у ППП, є інструментом контролю за ходом виконання процесу. Розробка матриці ризиків проекту із зазначенням допустимих значень, методів управління та відповідальних структур є одним із ключових інструментів в управлінні ризиками ППП (табл. 2).

Приймаючи можливість реалізації стратегічних ризиків, і приватний бізнес, і держава все-таки реалізують спільну роботу за умови, що стратегічні ризики можуть бути мінімізовані.

Розподіл ризиків є обов'язковою умовою відносин ППП. При цьому найбільшу складність представляє пошук оптимального розподілу ризиків залежно від специфіки проекту ППП.

Найбільш ефективний підхід виражається в грамотному розподілі ризику — кожен ризик за проектом несе

Таблиця 3. Механізми мінімізації стратегічних ризиків

Група механізмів	Розширений зміст
Інституційні	Створення національного центру компетенцій ППП: забезпечення методичної підтримки, аналітики, навчання. Посилення антикорупційних гарантій: впровадження прозорих процедур, електронних тендерів. Удосконалення системи ліцензування та нагляду: підвищення якості контролю та відповідності проєктів міжнародним стандартам.
Фінансові	Державні гарантії: зниження ризиків для приватних інвесторів. Компенсаційні фонди: резерви для покриття непередбачуваних витрат. Багатоканальне фінансування: поєднання бюджетних коштів, інвестицій та грантів. Пільгові інструменти кредитування через міжнародні фінансові організації: стимулювання участі бізнесу в ризикових проєктах.
Контрактні	Включення чітких KPI: вимірюваність і контроль виконання зобов'язань. Матриця розподілу ризиків: оптимальне розмежування відповідальності. Страхування політичних, регуляторних та операційних ризиків — мінімізація потенційних втрат. Незалежний аудит: забезпечення об'єктивної оцінки виконання проєкту.
Технологічні й операційні	Цифровізація процесів: автоматизація контролю та управління проєктами. Застосування систем моніторингу: оперативне виявлення ризиків. Використання сучасних стандартів будівництва та екологічних норм: підвищення безпеки й ефективності.

Джерело: складено авторами.

та сторона, яка здатна найкращим чином ним керувати. Складність у реалізації цього правила полягає в тому, що, з одного боку, приватний інвестор прагне збільшити дохід і тому схильний недооцінювати ризики проекту ППП (пряма залежність "ризик — дохід"); з іншого боку, публічний орган прагне знизити відповідальність і тому схильний завищувати ризики, що передаються приватному сектору (обернена залежність "ризик — дохід/відповідальність").

Стратегічні ризики розвитку публічно-приватного партнерства в Україні залишаються однією з ключових перешкод для повноцінного використання потенціалу цього інструменту. Україна має значні можливості для розширення ППП у сферах відбудови інфраструктури, транспорту та логістики, енергетики, водопостачання й житлово-комунального господарства, а також цифрової інфраструктури. Ці напрями є критично важливими для економічного зростання, відновлення після руйнувань та модернізації держави. Проте, попри значний потенціал, стратегічні ризики залишаються високими й продовжують стримувати активність приватних інвесторів та партнерів.

Насамперед на розвиток ППП сильно впливають воєнні та безпекові ризики, які формують нестабільне середовище для довгострокових інвестиційних проектів. Додатковою загрозою є регуляторна нестабільність, що проявляється у частих змінах законодавства, недостатній передбачуваності правил та відсутності узгодженості між різними нормативними актами. Низька інституційна зрілість, зокрема слабка підготовка органів влади до роботи з комплексними інвестиційними проектами, ускладнює процес планування, структурування та імплементації ППП. Суттєвою проблемою залишається й недостатність фінансування, особливо у частині підготовки проектів, проведення техніко-економічних обґрунтувань та залучення міжнародних консультантів. Додатковим фактором ризику виступає слабкість системи управління проектами, що призводить до затримок, неефективного використання ресурсів і підвищених витрат.

Для зниження цих ризиків необхідне комплексне реформування підходів до розвитку ППП в Україні. Важливим інституційним кроком стало ухвалення закону "Про публічно-приватне партнерство" [9]. Подальший оновлений правовий супровід потрібний з метою забезпечення більшої передбачуваності, узгодженості та прозорості процедур, насамперед, методики виявлення ризиків здійснення публічно-приватного партнерства [10].

Ефективним інструментом зниження ризиків є прозора система моніторингу, яка забезпечуватиме контроль за виконанням проектів на всіх етапах, дозволить вчасно реагувати на відхилення та підвищуватиме загальний рівень відповідальності сторін партнерства. Окремої уваги потребує розвиток ринку інституційних інвесторів, здатних виступати стабільними джерелами довгострокового фінансування, що особливо важливо для інфраструктурних проектів.

Таким чином, хоча стратегічні ризики ППП в Україні залишаються значними, їх можна суттєво зменшити за умови системного підходу до реформ, підвищення інституційної спроможності та створення сприятливого інвестиційного клімату. Це відкриває можливість для повно-

масштабного використання механізму публічно-приватного партнерства у процесах відновлення та модернізації країни.

Цілий ряд методів зниження стратегічних ризиків лягає на органи влади та громадськість. Серед таких механізмів можна вказати створення координаційної ради з розвитку ППП, вдосконалення правового поля, що регулює питання ППП, та ін. (табл. 3). У процесі формування державної політики розвитку сфери ППП регіону або громаді рекомендується залучати потенційних учасників ППП та зацікавлених осіб: українських та іноземних приватних інвесторів, фінансові організації, консультантів та експертні організації, представників органів публічної влади.

Зовнішньоекономічні ризики є однією з найважливіших груп факторів, що впливають на успішність публічно-приватного партнерства. Вони охоплюють валютну нестабільність, політичні зміни в країнах-партнерах, глобальні логістичні виклики, міжнародні регуляторні вимоги, технологічні обмеження та конкуренцію на світових ринках. Усі ці ризики здатні суттєво змінювати фінансові, організаційні та технічні параметри проектів ППП.

Одними з найпоширеніших зовнішньоекономічних ризиків є валютні. Коливання курсів валют впливають на вартість обладнання, обслуговування кредитів, фінансові гарантії та загальну прибутковість проекту. Оскільки міжнародні контракти зазвичай укладаються у доларах або євро, девальвація національної валюти може суттєво змінити економічні параметри проекту, зробити його дорожчим або навіть збитковим. Значну роль відіграють і політичні та геополітичні ризики, які можуть виникнути внаслідок політичних змін у країнах-партнерах, запровадження санкцій, торговельних обмежень або геополітичних конфліктів. Такі події здатні призвести до припинення фінансування, втрати міжнародних партнерів чи блокування поставок.

Серйозною загрозою для проектів ППП є логістичні ризики, пов'язані з порушенням міжнародних ланцюгів постачання, збільшенням транспортних витрат або введенням митних бар'єрів. Особливо критичними вони стають для інфраструктурних проектів, що потребують значного обсягу імпортованих матеріалів та техніки. Ускладнення логістики може призвести до затримок реалізації проекту, збільшення його вартості та зміщення строків введення об'єкта в експлуатацію.

Ризики регуляторно-правового середовища проявляються у невідповідності національного законодавства міжнародним стандартам, складнощах із сертифікацією імпортованих технологій, різних підходах до арбітражу та судових спорів, а також у можливих змінах у міжнародних торговельних угодах. Відсутність гармонізації правових норм може стати бар'єром для участі іноземних компаній або причиною затримок у реалізації проектів.

Не менш важливими є комерційні ризики, зокрема пов'язані зі зміною кон'юнктури світових ринків, падінням цін, зниженням попиту або посиленням конкуренції. Проекти ППП, орієнтовані на експорт продукції чи послуг, можуть стати нерентабельними в умовах несприятливих цінових тенденцій. До технологічних ризиків належать залежність від імпортованих технологій, можливі обмеження доступу до них, ризики кібербезпеки та за-

старівання обладнання. Всі ці фактори здатні впливати як на поточні витрати, так і на довгострокову ефективність проекту.

Зовнішньоекономічні ризики можуть проявлятися на будь-якому етапі, від планування до експлуатації. На фінансову модель найбільше впливають валютні коливання, що змінюють прибутковість, строк окупності та необхідність державних гарантій. Логістичні й регуляторні труднощі призводять до затримок з реалізацією проєктів, що збільшує їхню загальну вартість. Геополітичні ризики можуть стати причиною виходу іноземного партнера, що створює загрозу для завершення проєкту. Негативні зовнішньоекономічні фактори здатні також вплинути на якість кінцевого продукту, оскільки заборона на імпорт технологій або перебої з поставками можуть змусити використовувати менш ефективні рішення.

Для мінімізації зовнішньоекономічних ризиків застосовують різноманітні інструменти. Фінансове хеджування дозволяє захищатися від валютних коливань за допомогою форвардів, ф'ючерсів, опціонів, індексації платежів та створення валютних резервів. Страхування ризиків, зокрема політичних, транспортних та технологічних, допомагає компенсувати можливі збитки. Важливим механізмом є диверсифікація постачальників, партнерів та логістичних маршрутів, що дозволяє підвищити стійкість проєкту до глобальних криз. Юридичні інструменти, такі як міжнародний арбітраж, гармонізація контрактів з міжнародним правом та чітке розподілення ризиків, забезпечують правову стабільність відносин. Залучення міжнародних фінансових інституцій, зокрема ЄБРР, Світового банку чи МФК, підвищує рівень довіри інвесторів та зменшує ризики, пов'язані з політичною нестабільністю.

Приклади з різних країн показують, що зовнішньоекономічні ризики мають суттєвий вплив на проєкти ППП. В ЄС вони здебільшого пов'язані зі змінами регуляторних вимог і конкуренцією, у країнах, що розвиваються, — з валютною нестабільністю та політичними ризиками, а в Україні найбільш відчутними є вплив воєнних дій на логістику, валютні коливання, та необхідність адаптації законодавства до європейських стандартів. Усі зазначені фактори демонструють важливість системного підходу до управління ризиками (табл. 4).

Ефективне управління зовнішньоекономічними ризиками вимагає комплексного підходу, що включає фінансове хеджування, страхові механізми, диверсифікацію партнерів, правові інструменти, участь міжнародних організацій і стратегічне планування. Тільки за

Таблиця 4. Класифікація і механізми мінімізації зовнішньоекономічних стратегічних ризиків

Група ризиків	Опис ризиків	Механізми мінімізації
Політичні та геополітичні	Військові конфлікти та загрози Санкції, ембарго, міжнародні обмеження Зміна зовнішньополітичного курсу держави Дипломатичні конфлікти	Політичне страхування (MIGA, ЕКА) Диверсифікація ринків та партнерів Міждержавні угоди про захист інвестицій Кризові плани (security & contingency planning)
Регуляторно-правові	Нестабільність законодавства ППП та ЗЕД Зміни митних правил, тарифів, стандартів Невідповідність національних норм міжнародним Податкові ризики та ризики подвійного оподаткування	Гармонізація законодавства з нормами EU, OECD Стабільні регуляторні рамки ППП і ЗЕД Використання міжнародних контрактів (FIDIC, UNCITRAL) Податкові угоди та інвестмеморандуми
Валютно-фінансові	Валютна волатильність Погіршення економічної кон'юнктури Зростання ставок міжнародного кредитування Обмежений доступ до міжнародного капіталу	Валютне хеджування Компенсаційні та резервні фонди Багатоканальне фінансування Державні гарантії та ризик-шерінг
Логістичні та інфраструктурні	Блокування торгових коридорів Розрив ланцюгів постачання Залежність від іноземних постачальників Кіберризики у логістиці	Диверсифікація маршрутів та постачальників Розвиток локальної логістики Цифровий моніторинг постачань Інтеграція у глобальні логістичні мережі
Технологічні та інноваційні	Санкції на імпорт технологій Технологічне відставання Кіберзагрози Несумісність технічних стандартів	Інвестиції в R&D Трансфер технологій Кібербезпека та кіберзахист Стандартизація за ISO, EN, IEC
Ризики стратегічної взаємодії	Розбіжності інтересів сторін Непрозорість умов контрактів Конфлікти в управлінні проєктом Поганий розподіл ризиків	Матриця розподілу ризиків KPI та контроль виконання Незалежний аудит Міжнародний арбітраж
Соціально-репутаційні	Негативний імідж країни Репутаційні конфлікти Соціальна напруга Невідповідність ESG	ESG-стандарти управління Громадські консультації Прозора звітність Репутаційний менеджмент

Джерело: складено авторами.

умови якісної оцінки та мінімізації ризиків ППП здатне забезпечити стійкий економічний розвиток та залучення іноземних інвестицій.

Таким чином, управління зовнішньоекономічними ризиками є ключовою умовою формування надійного, результативного й конкурентоспроможного середовища для реалізації проєктів публічно-приватного партнерства.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Систематизація стратегічних зовнішньоекономічних ризиків ППП дозволяє ефективно оцінювати вразливість проєктів та формувати комплексні підходи до їх мінімізації. Механізми управління повинні включати фінансові, інституційні, технологічні, організаційні та дипломатичні інструменти, що забезпечують стійкість проєктів до глобальних викликів. Реалізація запропонованих механізмів сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості країни, розширенню міжнародного партнерства та зростанню ефективності публічно-приватного співробітництва.

Література:

1. Грицай, О., Дефір, І., Козак, О. Огляд кількісних методів оцінки ризиків зовнішньоекономічної діяльності. Економіка та суспільство. 2024. Випуск 68. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4992> (дата звернення: 30.11.2025).
2. Козак Л. Аналіз ризиків у проєктах державно-приватного партнерства. Економіка та суспільство. 2021. Випуск 27. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/439> (дата звернення: 30.11.2025).
3. Солодовник О. Ризики стратегічних рішень у сфері фінансово-економічної безпеки публічно-приватного партнерства. Бізнес-інформ. 2017. №6. С. 240—244. URL: https://www.researchgate.net/publication/346277203_Riziki_strategicnih_risen_u_sferi_finansovo-ekonomichnoi_bezpeki_publicno-privatnogo_partnerstva_The_Risks_of_Strategic_Decisions_in_the_Sphere_of_Financial_and_Economic_Security_of_Public-Private_Part (дата звернення: 30.11.2025).
4. Забаштанський М., Сидор І. Державно-приватне партнерство у забезпеченні сталого соціально-економічного розвитку територіальних громад. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 6. С. 18—23. URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1219/> (дата звернення: 30.11.2025).
5. Кузьменко Г., Телендій А. Інноваційні моделі публічно-приватного партнерства у відбудові зруйнованих територій: виклики та можливості. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління. 2024. № 4 (76). С. 71—77.
6. Мельник Т. Ю. Державна підтримка та стимулювання розвитку бізнесу в Україні під час дії воєнного стану. Економіка, управління та адміністрування. 2022, № 2 (100). С. 3—11. URL: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/261787> (дата звернення: 30.11.2025).
7. Матвіїшин Є. Г., Вершигора Ю. З. Перспективи використання державно-приватного партнерства для відбудови України у повоєнний період. Демократичне врядування. 2022. № 2 (30). С. 29—43. URL: <https://sciencetst.lpnu.ua/uk/dg/vsi-vypusky/vypusk-230-2022/perspektyvy-vykorystannya-derzhavno-pryvatnogo-partnerstva-dlya/> (дата звернення: 30.11.2025).
8. Чальцева О. М., Лобода Д. О. Державно-приватне партнерство як перспективний механізм повоєнного відновлення України. Public networks and communications. № 2. 2024. С. 11—18. DOI: <https://jpnac.donnu.edu.ua/article/view/16813> (дата звернення: 30.11.2025).
9. Про публічно-приватне партнерство: Закон України від 19.06.2025 № 4510-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-%D0%86%D0%A5#Text/> (дата звернення: 30.11.2025).
10. Про затвердження Методики виявлення ризиків здійснення державно-приватного партнерства, їх оцінки та визначення форми управління ними: Постанова Кабінету Міністрів України від 16.02.2011 р. № 232: редакція від 30.09.2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232-2011> (дата звернення: 30.11.2025).
11. pilstvo, vol. 68, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4992> (Accessed 30 November 2025).
12. Kozak, L. and Nizhnik, A. (2021), "Risk analysis in public-private partnership projects", [Online], *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 27, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/439> (Accessed 30 November 2025).
13. Solodovnik, O. (2017), "The Risks of Strategic Decisions in the Sphere of Financial and Economic Security of Public-Private Partnership", [Online], *Biznesinform*, vol. 6, pp. 240—244, available at: https://www.researchgate.net/publication/346277203_Riziki_strategicnih_risen_u_sferi_finansovo-ekonomichnoi_bezpeki_publicno-privatnogo_partnerstva_The_Risks_of_Strategic_Decisions_in_the_Sphere_of_Financial_and_Economic_Security_of_Public-Private_Part (Accessed 30 November 2025).
14. Zabashtanskyi, M. and Sydor, I. (2023), "Public-private partnership in ensuring sustainable socio-economic development of territorial communities" [Online], *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 6, pp. 18—23, available at: <https://www.nayka.com.ua/index.php/investplan/article/view/1219/> (Accessed 30 November 2025).
15. Kuzmenko, G. and Telendiy, A. (2024), "Innovative models of public-private partnership in the reconstruction of destroyed territories: challenges and opportunities", *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Politychni nauky ta publichne upravlinnia*, vol. 4 (76), pp. 71—77.
16. Melnyk, T. Yu. (2022), "State support and stimulation of business development in Ukraine during martial law", [Online], *Ekonomika, upravlinnia ta advinistruvannia*, vol. 2 (100), pp. 3—11, available at: <https://ema.ztu.edu.ua/article/view/261787> (Accessed 15 November 2025).
17. Matviishyn, Ye. G. and Vershygora, Yu. Z. (2022), "Prospects for the use of public-private partnership for the reconstruction of Ukraine during the war period", [Online], *Demokratychnе vryaduvannya*, vol. 2 (30), pp. 29—43, available at: <https://sciencetst.lpnu.ua/uk/dg/vsi-vypusky/vypusk-230-2022/perspektyvy-vykorystannya-derzhavno-pryvatnogo-partnerstva-dlya/> (Accessed 30 November 2025).
18. Chal'tseva, O. and Loboda, D. (2024), "Public-private partnership as a promising mechanism for post-war reconstruction of Ukraine", [Online], *Public networks and communications*, vol. 2, pp. 11-18, available at: <https://jpnac.donnu.edu.ua/article/view/16813> (Accessed 30 November 2025).
19. The Verkhovna Rada of Ukraine (2025), The Law of Ukraine "On public-private partnership", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4510-%D0%86%D0%A5#Text/> (Accessed 15 November 2025).
20. Cabinet of Ministers of Ukraine (2011), Resolution "On approval of the Methodology for identifying risks of public-private partnerships, their assessment and determination of the form of their management", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/232-2011> (Accessed 15 November 2025).

References:

1. Grytsay, O., Defir, I. and Kozak, O. (2024), "Overview of quantitative methods of foreign economic activity risk assessment", [Online], *Ekonomika ta sus-*

Стаття надійшла до редакції 03.12.2025 р.

А. В. Мінковська,
к. е. н., доцентка, доцентка кафедри обліку,
оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9414-4210>
М. І. Бондаренко,
магістрант, факультет обліку і фінансів,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-2431-7227>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.24.246

ПРОБЛЕМИ ІДЕНТИФІКАЦІЇ ТА КЛАСИФІКАЦІЇ ОСНОВНИХ ЗАСОБІВ ТА ШЛЯХИ ЇХ ПОДОЛАННЯ

A. Minkovska,
PhD, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Accounting, Taxation
and Management Financial and Economic Security, Dnipro State Agrarian and Economic University
M. Bondarenko,
Graduate Student, Dnipro State Agrarian and Economic University

PROBLEMS OF IDENTIFICATION AND CLASSIFICATION OF KEY RESOURCES AND WAYS TO OVERCOME THEM

Стаття присвячена комплексному дослідженню актуальних проблем ідентифікації та класифікації основних засобів на підприємствах в умовах трансформації економіки, цифровізації облікових процесів та гармонізації національної системи бухгалтерського обліку з міжнародними стандартами та шляхів їх подолання. Виявлено практичні проблеми організації основних засобів, що призводить до викривлення вартості активів, неправильного розподілу витрат та розбіжностей між податковим і бухгалтерським обліком. Проаналізовано праці українських дослідників, які підкреслюють проблеми нестабільності нормативної бази, недосконалості методів амортизації, відсутності єдиних підходів до класифікації активів та слабку розробленість компонентного обліку. Проведено порівняльний аналіз вимог НП(С)БО 7 "Основні засоби" та МСБО 16 та виявлено ключові відмінності у трактуванні критеріїв визнання, первісної оцінки, переоцінки, амортизації та розкриття інформації у звітності. Результати дослідження засвідчили системні проблеми практики обліку основних засобів. Запропоновано напрями підвищення якості обліку основних засобів. Констатовано, що реалізація запропонованих заходів сприятиме підвищенню точності облікових даних, прозорості фінансової звітності та ефективності управління активами підприємств.

The article is devoted to a comprehensive study of current problems of identification and classification of fixed assets at enterprises in the conditions of economic transformation, digitalization of accounting processes and harmonization of the national accounting system with international standards and ways to overcome them. It is emphasized that the correct determination of the composition, initial cost, period of useful use and group ownership of fixed assets is a key condition for the reliability of financial reporting and effective asset management. Problems with the organization of fixed assets have been identified, including a formal approach to classification, lack of component accounting, unjustified copying of useful life periods, and an insufficient level of detail in regulatory documents, which leads to distortion of the value of assets, incorrect distribution of costs, and discrepancies between tax and accounting. The works of Ukrainian researchers are analyzed,

which emphasize the problems of the instability of the regulatory framework, the imperfection of depreciation methods, the lack of unified approaches to the classification of assets, and the weak development of component accounting. A comparative analysis of the requirements of National regulation (standard) of accounting 7 "Fixed Assets" and IAS 16 was conducted and key differences in the interpretation of criteria for recognition, initial assessment, revaluation, depreciation and disclosure of information in reporting were revealed. A list of the most common problems in the field of accounting for fixed assets was formed based on the generalization of scientific sources and analysis of practice. A set of practical recommendations is offered: improvement of the internal accounting policy, implementation of component accounting, regular review of useful life periods, harmonization of procedures with international financial reporting standards, and improvement of the qualifications of specialists. It was established that the implementation of the proposed measures will contribute to increasing the accuracy of accounting data, the transparency of financial reporting, and the efficiency of enterprise asset management.

*Ключові слова: основні засоби; ідентифікація; класифікація; облікова політика; організація обліку.
Key words: fixed assets; identification; classification; accounting policy; accounting organization.*

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

В умовах трансформації економіки України, зростання ролі цифрових технологій та адаптації облікової системи до міжнародних стандартів особливої актуальності набуває питання правильної ідентифікації та класифікації основних засобів. Від точного визначення складу, первісної вартості, групової належності та строку корисного використання активів залежить якість фінансових показників і обґрунтованість управлінських рішень. Проте на практиці підприємства часто стикаються з низкою труднощів, які спричиняють помилки в амортизації, викривлення вартості активів та невідповідність між фактичним і бухгалтерським станом майна. Новизна проблематики полягає в необхідності врахування сучасних факторів — зростання складності технологічних об'єктів, появи нових видів обладнання, потреби застосування компонентного обліку та переходу до автоматизованих систем управління. Незважаючи на наявність нормативної бази, частина питань залишається недостатньо розробленою, зокрема класифікація комплексних активів, практичне впровадження цифрових рішень для інвентаризації та визначення реалістичних строків корисного використання.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У наукових дослідженнях та професійних публікаціях приділяється увага складнощам, пов'язаним із організацією обліку основних засобів. Так, науковці Даченко Г.В., Гладій І.О., Майстер Л.А. наголошують на "основних ключових проблемах, що постали перед підприємствами у сфері обліку необоротних активів у сфері сучасного бізнес-середовища, серед яких виокремлюють нестабільність та недостатньо розвинену нормативно-правову базу, недосконалість методів оцінки та амортизації, а також проблеми організації обліку [1]. Колісник О.П. та Поліщук М.С. пропонують під час

"розроблення облікової політики основних засобів передбачати всі можливі способи, методи, прийоми, які знайдуть своє відображення у розпорядчому документі про облікову політику підприємства" [2]. У своїй публікації Меліхова Т. О. та Романенко К. В. наголошують на важливості правильної організації бухгалтерських процесів [3]. Колектив авторів Мінковська А. В., Шаповалов Є. В. та Іонова К. О. виокремлюють "проблемні питання обліку основних засобів у фінансовому та податковому аспектах, які потребують вирішення та відображені в нормативно-законодавчих актах" [5]. Доцент Петратяко Ю. зазначає, що "правильна система організації обліку основних засобів дозволить формувати якісну інформацію про стан та ступінь використання основних засобів для прийняття обґрунтованих управлінських рішень" [8]. "Висвітлюють проблематику існування різних підходів до наявної термінології та визначення економічної сутності основних засобів в умовах гармонізації їх обліку з міжнародними стандартами" науковці Петренко А.Я. та Попова В.Д. [9]. Автори Ткаченко О. та Шатрава А. відзначають, що "класифікація необоротних активів є важливою для розуміння їхньої ролі у діяльності підприємства та забезпечення відповідного обліку" [12]. Вивчення наукових праць засвідчило наявність і значущість проблем у сфері організації обліку основних засобів, що й визначило актуальність проведеного дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є визначення ключових проблем ідентифікації та класифікації основних засобів та формулювання практичних рекомендацій і шляхів подолання виявлених недоліків.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Організація обліку основних засобів значною мірою визначається нормативно-правовими актами, що регулюють порядок їх визнання, оцінки, амортизації та

Таблиця 1. Порівняння НП(С)БО 7 та МСБО 16

Критерій порівняння	НП(С)БО 7 «Основні засоби»	МСБО 16 «Основні засоби»
1. Мета та сфера застосування	Регулює облік основних засобів для підприємств, що ведуть облік за НП(С)БО; документ простий за структурою.	Регулює облік основних засобів для підприємств, що ведуть звітність за МСФЗ; містить ширший методологічний апарат.
2. Визначення та критерії визнання	Визначення коротке; критерії: економічні вигоди та можливість достовірної оцінки.	Визначення подібне, але детальніше; уточнює критерії визнання й підходи до оцінки економічних вигід.
3. Одиниця обліку	Окремий інвентарний об'єкт; компонентний облік майже не розкритий.	Чітко передбачено компонентний підхід — поділ складних активів на частини з різними строками використання.
4. Первісна оцінка	Включає витрати на придбання, доставку, монтаж; менше уточнень щодо непрямих витрат.	Чіткіші правила включення/невключення витрат; деталізує витрати, що не формують первісну вартість (навчання, адм. витрати).
5. Подальша оцінка	Переважаючо використовується модель собівартості; переоцінка мало деталізована.	Дві рівноправні моделі: собівартості та переоцінки; переоцінка регулюється докладніше.
6. Амортизація	Різні методи амортизації; строки визначаються підприємством.	Обов'язковий регулярний перегляд строків та ліквідаційної вартості; компонентна амортизація.
7. Вибуття основних засобів	Загальні правила списання; менше вимог до розкриття.	Докладніші вимоги щодо документування та розкриття інформації про вибуття.

Джерело: сформовано авторами за [4; 7].

відображення у фінансовій звітності. Одними з ключових документів у цій сфері є Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 "Основні засоби" (далі — НП(С)БО 7), яке визначає правила обліку для підприємств, що звітують за національними стандартами, та Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 16 "Основні засоби" (далі — МСБО 16), який застосовують компанії, що формують звітність відповідно до вимог МСФЗ. Аналіз цих документів дозволяє встановити відмінності та спільні риси підходів до організації обліку основних засобів, визначити проблемні аспекти адаптації міжнародних норм та оцінити перспективи їх подальшої гармонізації. З метою систематизації ключових положень і формування цілісного уявлення про різницю між національним та міжнародним стандартом, розглянемо таблицю 1.

Порівняння НП(С)БО 7 та МСБО 16 показує, що на-

Таблиця 2. Проблеми класифікації основних засобів

Проблема	Суть проблеми	Нормативні посилання
1. Формальний підхід до класифікації	Класифікація активів за групами здійснюється формально, орієнтуючись на податкові групи, а не на фактичне призначення	НП(С)БО 7, ПКУ ст. 138.3
2. Копіювання або довільний вибір строків	Строки корисного використання копіюють з податкових таблиць або обирають без обґрунтування	НП(С)БО 7 п. 23, МСБО 16, ПКУ
3. Відсутність внутрішніх методик	Не розроблені внутрішні документи з класифікації та оцінки строків, що призводить до хаотичного підходу	НП(С)БО 7, ЗУ "Про бухгалтерський облік та фінансову звітність"

Джерело: сформовано авторами [4, 7, 10, 11].

ціональний стандарт загалом узгоджується з міжнародними принципами, однак суттєво поступається їм у деталізації та гнучкості застосування. Найбільші відмінності стосуються компонентного обліку, застосування моделі переоцінки, тестування на зменшення корисності та обсягу розкриття інформації. Через це українська практика обліку основних засобів має певні обмеження, що ускладнюють точну ідентифікацію, класифікацію та реалістичне визначення строків корисного використання активів. Гармонізація НП(С)БО з вимогами МСФЗ є важливою умовою підвищення якості фінансової звітності та наближення до міжнародної практики.

Доповнює поняття основних засобів у бухгалтерському обліку і НП(С)БО 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності", де активи — це "ресурси, контрольовані підприємством у результаті минулих подій, використання яких, як очікується, призведе до отримання економічних вигод у майбутньому" [6].

Під час формування облікової політики, щодо основних засобів, підприємствам необхідно враховувати і визначення основних засобів згідно Податкового кодексу України, де зазначено, що основними засобами є "матеріальні активи, що призначаються для використання у господарській діяльності, вартість яких перевищує 20000 грн та очікуваний строк корисного використання (експлуатації) яких із дати введення в експлуатацію становить понад один рік" [10].

З іншою проблемою, з якою стикаються підприємства під час обліку основних засобів — це класифікація за групами та строками корисного використання. Для кращого розуміння ключових проблем наведемо узагальнену таблицю 2, яка ілюструє основні проблеми.

З таблиці 2 видно, що основні труднощі пов'язані із формальним підходом до класифікації, необґрунтованим встановленням строків корисного використання та відсутністю внутрішніх методик, що призводить до спотворення облікових даних та фінансових показників.

Для систематизації нормативно-правового підґрунтя класифікації основних засобів і строків їх корисного використання наведено порівняльну таблицю 3 основних фінансових, податкових та міжнародних стандартів.

Порівняння нормативних актів демонструє суттєві відмінності між фінансовим, податковим та міжнародним підходами, що ускладнює уніфікований облік.

Особливої уваги потребує самостійне визначення строків корисного використання та їх регулярний перегляд згідно з НП(С)БО та МСБО.

Аналіз нормативно-правової бази та практики застосування обліку основних засобів виявив низку типових труднощів, що негативно впливають на достовірність фінансової інформації та ефективність управління:

1. Формальний підхід до класифікації активів. Через розбіжності між національними стандартами (НП(С)БО 7), податковим кодексом і МСБО підпри-

мства часто класифікують основні засоби за податковими групами, а не за фактичним призначенням. Це призводить до неправильного віднесення активів, спотворення амортизації і, як наслідок, фінансових результатів.

2. Довільне або автоматичне копіювання строків корисного використання. Відсутність чітких внутрішніх методик змушує підприємства брати строки з податкових таблиць або обирати середні значення без техніко-економічного обґрунтування. Ігнорування вимог МСБО щодо регулярного перегляду строків після ремонту або модернізації призводить до невідповідності реальному стану активів.

3. Недостатній рівень деталізації обліку. Відсутність компонентного обліку та слабе регулювання процедур переоцінки обмежують можливість точного відображення вартості активів і їх зносу.

4. Відсутність розвиненої внутрішньої облікової політики. Брак внутрішніх регламентів, методик та критеріїв призводить до хаотичних підходів різних бухгалтерів, що погіршує порівнянність і узгодженість даних.

Вказані труднощі знижують якість фінансової звітності через: перевищення або заниження амортизаційних відрахувань, що спотворює собівартість продукції і фінансовий результат; невідповідність фактичного стану активів їх обліковій вартості; обмеження можливості порівняння фінансових показників із міжнародними стандартами; ускладнення процесів прийняття управлінських рішень через недостатньо точну інформацію про ресурси підприємства.

Для підвищення якості обліку основних засобів і удосконалення управління рекомендуємо:

1. Впровадити чітку внутрішню облікову політику, що містить критерії класифікації основних засобів, методики визначення і перегляду строків корисного використання відповідно до технічних характеристик і умов експлуатації.

2. Забезпечити компонентний облік складних основних засобів, що дозволить точніше відображати їхню вартість і амортизацію.

3. Регулярно переглядати строки корисного використання з урахуванням результатів ремонтів, модернізацій та зміни умов експлуатації, дотримуючись рекомендацій МСБО 16 та НП(С)БО 7.

4. Здійснювати гармонізацію облікових процедур із міжнародними стандартами, що підвищить достовірність звітності і її конкурентоспроможність на міжнародному рівні.

5. Проводити навчання та підвищення кваліфікації бухгалтерів і фахівців з обліку щодо особливостей застосування національних і міжнародних стандартів, а також розробляти методичні матеріали для уніфікації практики.

Таблиця 3. Порівняльна таблиця основних фінансових, податкових та міжнародних стандартів

Аспект	НП(С)БО 7 «Основні засоби»	Податковий кодекс України	МСБО 16 «Основні засоби»
Класифікація основних засобів	Групи визначені загальною: будівлі, споруди, машини, обладнання і т.д.	Чіткі податкові групи	Загальні принципи класифікації, орієнтовані на економічне призначення активу
Встановлення строків корисного використання	Підприємство самостійно визначає строк, враховуючи фізичний, моральний знос та інші фактори (п. 23)	Встановлює мінімальні строки для податкової амортизації	Вимагає регулярного перегляду строків та амортизаційних методів
Перегляд строків корисного використання	Необхідність перегляду строків у разі зміни умов експлуатації або модернізації	Не передбачено явного механізму перегляду	Регулярний перегляд строків обов'язковий
Обґрунтування класифікації	Вимагає обґрунтування класифікації в обліковій політиці підприємства	Формалізована класифікація, орієнтована на податкові потреби	Вимагає адекватної оцінки та документального підтвердження

Джерело: узагальнено авторами [7, 10, 11].

Впровадження цих заходів сприятиме підвищенню точності обліку основних засобів, покращенню фінансової прозорості підприємств та більш ефективному управлінню їхніми ресурсами.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ

Облік основних засобів в Україні регулюється НП(С)БО 7 і МСБО 16, але національний стандарт має меншу деталізацію і гнучкість. Податковий кодекс встановлює жорсткі групи та строки амортизації, що часто призводить до формального підходу й розбіжностей між бухгалтерським і податковим обліком. Відсутність внутрішніх методик та регулярного перегляду строків знижує якість обліку та фінансової звітності. Гармонізація стандартів і впровадження кращих практик сприятимуть підвищенню достовірності та конкурентоспроможності підприємств.

Національний стандарт НП(С)БО 7 "Основні засоби" загалом узгоджується з МСБО 16, проте поступається йому за рівнем деталізації, що ускладнює впровадження компонентного обліку, переоцінки та регулярного перегляду строків корисного використання. Податковий кодекс України встановлює чіткі податкові групи та мінімальні строки амортизації, що іноді стимулює формальний підхід до класифікації основних засобів і спричиняє розбіжності між бухгалтерським і податковим обліком. Типові проблеми в практиці обліку основних засобів — формальна класифікація за групами, копіювання строків корисного використання без адекватного обґрунтування, відсутність внутрішніх методик і політик — негативно впливають на достовірність фінансової інформації та ефективність управління. Для підвищення якості обліку рекомендується розробити чіткі внутрішні методики, впроваджувати компонентний облік, регулярно переглядати строки корисного використання відповідно до технічних і експлуатаційних особливостей активів, а також сприяти гармонізації з МСФЗ. Удосконалення обліку основних засобів сприятиме підвищенню прозорості фінансової звітності, по-

ліпшенню управління активами підприємств та посиленню їх конкурентоспроможності на національному й міжнародному рівнях.

Література:

1. Даценко Г.В., Гладій І.О., Майстер Л.А. Необоротні активи підприємства: проблеми організації обліку. Інвестиції: практика та досвід. 2024. № 10. С. 25—29. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/invest-plan/article/view/3700>

2. Колісник О.П., Поліщук М.С. Формування елементів облікової політики щодо основних засобів. Економіка і суспільство. 2017. Випуск №9. С.1152-1157. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/197.pdf

3. Меліхова Т.О., Романенко К.В. Удосконалення організації бухгалтерського процесу та методики аудиту вибуття основних засобів в обліку суб'єктів малого підприємництва. Ефективна економіка. 2021. № 10. — URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9445>

4. Міжнародний стандарт бухгалтерського обліку 16 "Основні засоби" від 01.01.2012 №929_014. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_014#Text

5. Міньковська А.В., Шаповалов Є.В., Іонова К.О. Облік основних засобів: фінансовий та податковий аспекти. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2023. (10). URL: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-09-03>

6. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 "Загальні вимоги до фінансової звітності". Затверджено наказом Міністерства фінансів України № 73 від 7 лютого. 2013 р. [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text>

7. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 7 "Основні засоби". Затверджено наказом Міністерства фінансів України № 92 від 27 квіт. 2000 р. [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00#Text>

8. Перетятко Ю. Організація обліку основних засобів в умовах становлення інформаційної економіки. Науковий вісник Полісся. 2021. (18), 050—056. URL: [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2019-2\(18\)-50-56](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2019-2(18)-50-56)

9. Петренко А.Я., Попова В.Д. Організація обліку основних засобів та шляхи їх удосконалення. Економіка та суспільство. 2018. Випуск №18. С. 994—1001. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/138.pdf DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-138>

10. Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 року № 2755-VI, зі змінами і доповненнями. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17.11>

11. Про бухгалтерський облік та фінансову звітність в Україні: Закон України від 16.07.1999 № 996-XIV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>

12. Ткаченко О., Шатрава А. Сутність та класифікація необоротних активів в контексті їх обліку. Економіка та суспільство. 2024. (68). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-128>

References:

1. Datsenko, H.V., Hladii, I.O. and Maister, L.A. (2024), "Non-current assets of the enterprise: problems of accounting organization", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol 10. pp. 25—29. available at: <https://www.nauka.com.ua/index.php/investplan/article/view/3700>. (Accessed 20 Nov 2025). DOI:10.32702/2306-6814.2024.10.25.

2. Kolisnyk, O.P. and Polishchuk, M.S. (2017), "Formation of accounting policy elements regarding fixed assets", *Ekonomika i suspilstvo*, vol 9, pp. 1152—1157, available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/9_ukr/197.pdf. (Accessed 20 Nov 2025).

3. Melikhova, T. O. and Romanenko, K. V. (2021), "Improvement of the organization of the accounting process and the audit methodology of disposal of fixed assets in the accounting of small business entities", *Efektivna ekonomika*, vol 10, available at: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=9445>. (Accessed 20 Nov 2025). DOI: 10.32702/2307-2105-2021.10.18.

4. Ministry of Finance of Ukraine (2012), "International Accounting Standard 16 "Fixed Assets", available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/929_014#Text (Accessed 20 Nov 2025).

5. Minkovska, A.V., Shapovalov, Ye.V. and Ionova, K.O. (2023), "Accounting for fixed assets: financial and tax aspects", *Problemy suchasnykh transformatsii. Seria: ekonomika ta upravlinnia*, vol (10). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2023-10-09-03>

6. Ministry of Finance of Ukraine (2013), Order: "On approval of the National regulation (standard) of accounting 1 "General requirements for financial reporting", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0336-13#Text> (Accessed 20 Nov 2025).

7 Ministry of Finance of Ukraine (2000), Order: "On approval of the National regulation (standard) of accounting 7 "Fixed assets", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0288-00#Text> (Accessed 20 Nov 2025).

8. Peretiatko, Yu. (2021), "Organization of accounting of fixed assets in the conditions of the formation of the information economy", *Naukovyi visnyk Polissia*, vol. 2 (18), pp. 50—56. [https://doi.org/10.25140/2410-9576-2019-2\(18\)-50-56](https://doi.org/10.25140/2410-9576-2019-2(18)-50-56).

9. Petrenko A.Ya. and Popova V.D. (2018), "rganization of accounting of fixed assets and ways of their improvement", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol 18, pp. 994—1001, available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/18_ukr/138.pdf. (Accessed 20 Nov 2025). DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-18-138>

10. Verkhovna Rada of Ukraine (2010), "Tax Code of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (Accessed 20 Nov 2025).

11. Verkhovna Rada of Ukraine (1999), Law of Ukraine: "On Accounting and Financial Reporting in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14#Text>. (Accessed 20 Nov 2025).

12. Tkachenko O. and Shatrava A. (2024), "The essence and classification of non-current assets in the context of their accounting", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. (68). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-128>.

Стаття надійшла до редакції 05.12.2025 р.

УДК 338.24:658.15]:330.341.1(477:4)

*І. В. Пушкар,**к. держ. упр., доцент, професор кафедри обліку та оподаткування,**Запорізький національний університет**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4380-7907>**І. В. Йожикова,**здобувачка другого рівня вищої освіти, Запорізький національний університет**ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-4054-6585>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.24.251

GAР-АНАЛІЗ ЯК ДІЄВИЙ ІНСТРУМЕНТ СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ ЦИФРОВОЇ ТА ESG ТРАНСФОРМАЦІЇ ВІТЧИЗНЯНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

I. Pushkar,

PhD in Public Administration, Associate Professor, Professor of the Department
of Accounting and Taxation, Zaporizhzhia National University

I. Yozhykova,

Second-level Higher Education Applicant, Zaporizhzhia National University

GAP-ANALYSIS AS AN EFFECTIVE TOOL OF STRATEGIC ANALYSIS OF DIGITAL
AND ESG TRANSFORMATION OF DOMESTIC ENTERPRISES UNDER
THE CONDITIONS OF EUROPEAN INTEGRATION

У статті комплексно досліджено важливі теоретичні та практичні аспекти застосування GAР-аналізу для визначення стратегічних розривів між поточним станом вітчизняних підприємств та цільовими параметрами, визначеними європейськими стандартами у сфері цифрової зрілості, сталого розвитку та корпоративного управління. Надано характеристику комплексної цифрової моделі розвитку вітчизняних підприємств, систематизовано фактори зовнішнього впливу на трансформаційні процеси, проаналізовано ключові показники цифрового розвитку по регіонах і за категоріями. А також визначено вплив цифрової трансформації на формуванням обліково-аналітичного забезпечення системи управління, зокрема звітності, аудиту, стратегічного аналізу. Визначено нормативно-правову базу ESG-трансформації, надано оцінку частки вітчизняних підприємств, готових до впровадження ESG-підходів. Обґрунтовано методику стратегічного аналізу цифрової та ESG-трансформації, переваги застосування GAР-аналізу в контексті системного підходу, що дає можливість комплексно оцінити наявні розриви та бар'єри. Запропоновано до застосування GAР-профіль вітчизняних підприємств за виділеними ключовими сферами. Проведено GAР-аналіз на прикладі підприємства з використанням удосконаленої методики, що дозволило виявити як наявний потенціал так і суттєві стратегічні розриви, а також обґрунтувати практичні рекомендації покращення поточного рівня та стратегічні альтернативи подальшого розвитку.

The article provides a comprehensive study of the essential theoretical and practical aspects of applying GAP analysis to determine strategic discrepancies between the current state of domestic enterprises and the target parameters defined by European standards in the field of digital maturity, sustainable development, and corporate governance. A description of an integrated digital development model for domestic enterprises is given, external factors influencing transformation processes are systematized, and key indicators of digital

development across regions and categories are analyzed. The impact of digital transformation on the formation of accounting and analytical support of management systems, including reporting, auditing, and strategic analysis, is identified. The regulatory framework of ESG transformation is distinguished, and the share of domestic enterprises prepared for the implementation of ESG approaches is assessed. The methodology of strategic analysis of digital and ESG transformation and the advantages of using GAP analysis in the context of a systematic approach are substantiated, enabling a comprehensive assessment of existing gaps and barriers. A GAP-profile of domestic enterprises by selected key areas is proposed for practical application. GAP analysis is conducted using an improved methodology based on the case of an enterprise, which made it possible to reveal both existing potential and significant strategic gaps, as well as to substantiate practical recommendations for improving the current level and strategic alternatives for further development. This GAP-analysis methodology enables clear identification of critical lag points and transformation priorities, as well as calculation of the economic effect of automation and ESG-policy implementation. Thus, applying this methodology makes it possible to comprehensively assess an enterprise in terms of its technological readiness, organizational efficiency, compliance with regulatory standards, and its capacity to build long-term resilience. In this context, GAP analysis not only records existing shortcomings but also determines investment needs, modernization directions, and potential transformation benefits, thereby ensuring strategic planning aligned with ESG priorities and the digital economy.

Ключові слова: цифрова трансформація, ESG-трансформація підприємств, стратегічний аналіз, стратегічні розриви, GAP-аналіз.

Key words: digital transformation, ESG transformation of enterprises, strategic analysis, strategic gaps, GAP analysis.

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

У сучасних умовах глобалізації, швидкого технологічного прогресу та посилення соціально-екологічних вимог, підприємства стикаються з необхідністю радикальних змін та адаптації своїх бізнес-моделей. Цифровізація та ESG-трансформація (Environmental, Social, Governance) стають не лише конкурентними перевагами, а й обов'язковими умовами для забезпечення довгострокової стійкості та ефективності підприємств. Для України, яка активно інтегрується у європейські економічні структури, актуальність цих процесів особливо зростає, адже бізнес змушений одночасно відповідати на виклики цифровізації та дотримуватися міжнародних стандартів сталого розвитку. Цифрова трансформація підприємства передбачає комплексну зміну управлінських, виробничих та інформаційних процесів шляхом впровадження сучасних інформаційних технологій. Вона охоплює автоматизацію бізнес-процесів, інтеграцію ERP та CRM-систем, використання бізнес-аналітики, штучного інтелекту, хмарних платформ та інтернету речей (IoT). Такий підхід дозволяє підвищити ефективність управління ресурсами, знизити витрати, скоротити операційні ризики та сформувати прозору інформаційну базу для прийняття стратегічних рішень.

Паралельно, ESG-трансформація формує корпоративну відповідальність підприємства за соціальні, екологічні та управлінські аспекти діяльності. Вона включає управління екологічними ризиками, підвищення енергоефективності, розвиток соціальних програм для працівників, а також вдосконалення систем корпоративного управління. Дотримання ESG-принципів дозволяє

підвищити інвестиційну привабливість підприємства, зміцнити його репутацію та забезпечити відповідність європейським нормативним вимогам.

Актуальність теми обумовлена тим, що українські підприємства на шляху євроінтеграції стикаються з численними викликами: застаріла інфраструктура, низький рівень цифрової компетентності персоналу, недостатньо розвинені системи ESG-управління та потреба у відповідності міжнародним стандартам звітності. Водночас це відкриває значні можливості для підвищення конкурентоспроможності, залучення інвестицій, оптимізації бізнес-процесів і інтеграції у міжнародні ланцюги постачання.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питанням особливостей застосування методики стратегічного аналізу, а саме методу GAP-аналізу присвячували свої наукові праці багато вітчизняних науковців, зокрема: в дослідження Б.М. Гачко [1] розглянуто методологічні підходи до оцінювання ефективності бізнес-процесів підприємства на основі використання GAP-аналізу, запропоновано візуалізацію результатів GAP-аналізу у формі карти пріоритетності змін та матриці стратегічних рекомендацій для прийняття рішень. Такі науковці як О.Ф. Крайнюченко, М.В. Петрович [2] виокремили методи, які складають підґрунтя для визначення очікуваних, тактичних та базових показників для визначення стратегічного та операційного розривів та обґрунтували доцільність застосування одного із можливих методичних підходів до аналізу стратегічних невідповідностей компанії з використанням методів екстраполяції тренду й методу експертних оцінок та рекомендацій по ліквідації розривів, що заважають

підприємству працювати продуктивніше. Дослідження Н.В. Лохман [3] присвячені GAP-аналізу досягнення цілей організаційної діяльності та запропоновано комп'ютерну програму аналізу стратегічних розривів в середовищі Excel з розрахунком показників імовірного, оптимістичного, песимістичного значення та математичного очікування досягнення цілей. М.В. Ситницький, К.В. Розбейко розглянули можливості використання GAP-аналізу з урахуванням особливостей діяльності в IT підприємствах та розробили методичний підхід до візуалізації отриманих результатів аналізу стратегічних розривів шляхом більш глибокого експертного аналізу кожного розриву та розміщення їх на матрицях важливості внесення змін з урахуванням можливості його автоматизації в широкому колі програмного забезпечення [5]. В роботі К.Ю. Хоменко, Т.В. Клименко [7] охарактеризовано сутність методу стратегічного аналізу — GAP-аналізу, визначено його переваги та недоліки, узагальнені причини відхилення розвитку підприємства від бажаного стану. Проте, не вирішеними залишаються теоретичні, методичні та практичні аспекти стратегічного аналізу цифрової та ESG-трансформації вітчизняних підприємств.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою даної статті є проведення стратегічного аналізу цифрової та ESG-трансформації підприємств в умовах євроінтеграції України, визначення ключових проблем і бар'єрів, а також формування практичних рекомендацій щодо підвищення ефективності та стійкості бізнесу. Для досягнення мети необхідно вирішити наступні завдання:

- дослідити теоретичні основи цифрової та ESG-трансформації підприємств;
- розробити методику стратегічного аналізу трансформаційних процесів;
- оцінити поточний стан цифрової та ESG-зрілості підприємства;
- визначити стратегічні напрями розвитку та інтеграції цифрових і ESG-ініціатив;
- сформулювати практичні рекомендації щодо реалізації трансформації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Цифрова та ESG-трансформація підприємств є ключовими напрямками стратегічного розвитку в умовах глобальної конкуренції, прискореного технологічного прогресу та посилення регуляторних вимог з боку міжнародної спільноти. Для українських підприємств ці процеси набувають особливого значення у зв'язку з євроінтеграційним курсом країни, необхідністю підвищення

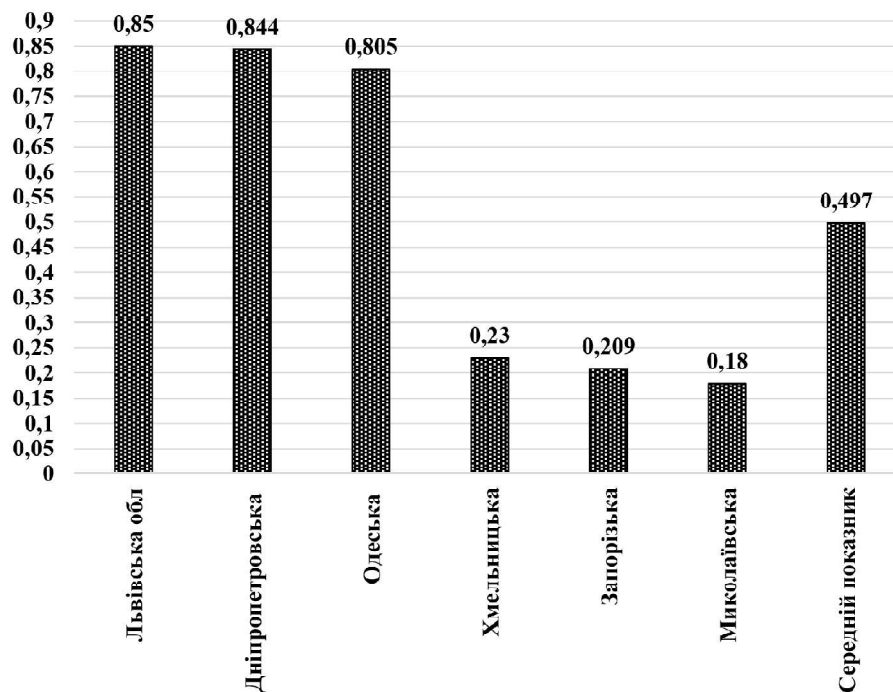


Рис. 1. Показники цифрового індексу по Україні

Джерело: Узагальнено та згруповано за даними [4].

прозорості бізнесу та адаптацією до нових стандартів сталого розвитку, встановлених Європейським Союзом. Теоретичні засади цих трансформацій охоплюють комплекс економічних, управлінських та інституційних підходів, що визначають нову парадигму функціонування сучасних підприємств.

Цифрова трансформація розглядається як глибинна зміна бізнес-моделі підприємства під впливом цифрових технологій, яка спрямована на оптимізацію процесів, покращення комунікацій, підвищення ефективності управління та створення нових цінних пропозицій для споживачів. Вона не обмежується впровадженням програмного забезпечення чи автоматизацією окремих операцій, а передбачає повну інтеграцію цифрових рішень у всі сфери діяльності підприємства: виробництво, облік, маркетинг, логістику, управління персоналом тощо. Впровадження електронного документообігу, систем планування ресурсів підприємства (ERP), систем управління взаємодією з клієнтами (CRM), бізнес-аналітики (BI) та інструментів штучного інтелекту сприяє створенню єдиного інформаційного простору підприємства, що забезпечує високий рівень прозорості та оперативності управлінських рішень.

У міру того як підприємства переходять до комплексної цифрової моделі розвитку, важливим стає не лише внутрішнє технічне забезпечення трансформації, а й зовнішні умови, у яких ця трансформація реалізується. Рівень цифрової зрілості регіонів безпосередньо впливає на можливості бізнесу впроваджувати сучасні інструменти, масштабувати інновації та забезпечувати стале зростання. Саме тому доцільно проаналізувати ключові показники цифрового розвитку в Україні, які демонструють нерівномірність цифровізації та визначають потенціал подальших перетворень. Зокрема, за даними регіональної оцінки цифрової трансформації, встановлено такі результати:

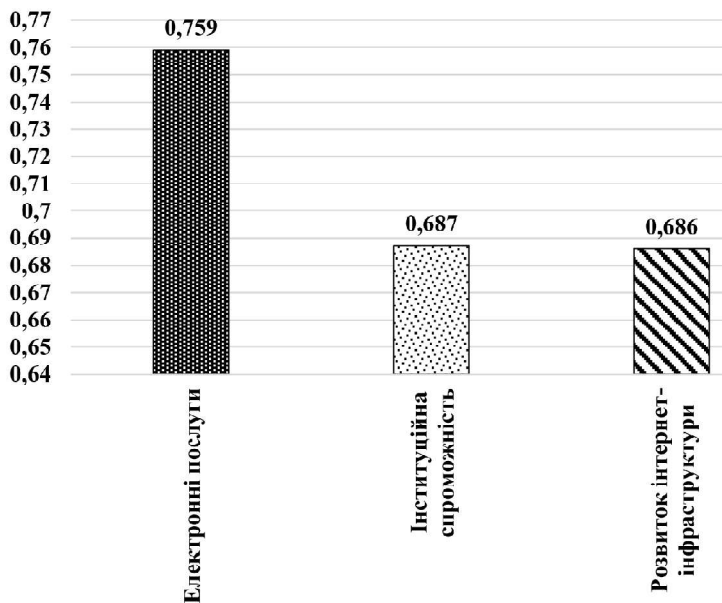


Рис. 2. Показники регіонів України за окремими категоріями

Джерело: узагальнено та згруповано за даними [4].

- середній цифровий індекс за регіонами — 0,497 бали;
- найвищий рівень зростання цифрового індексу зафіксовано у Львівській (0,850), Дніпропетровській (0,844) та Одеській (0,805) областях;
- найнижчий рівень зростання цифрового індексу — Хмельницька область (0,230), Запорізька (0,209) та Миколаївська (0,180) [4].

Серед регіонів України до найкращих показників окремими категоріями відносять: проникнення електронних послуг — 0,759; інституційна спроможність — 0,687; розвиток інтернет-інфраструктури — 0,686 [4].

Як повідомляє Digital State UA за підтримки Міністерства цифрової трансформації України: "Позиції України у світових рейтингах цифрового урядування є доволі високими. За результатами дослідження ООН "Огляд електронного урядування ООН — Прискорення цифрової трансформації заради сталого розвитку", у 2024 році

Україна стала першою в рейтингу електронної участі (E-Participation Index, EPART). А в рейтингу електронного урядування (E-Government Development Index, EGDI) — посіла 30-те місце, що на 16 позицій вище, ніж 2022 року" [6].

У сучасних умовах цифрова трансформація тісно пов'язана з підвищенням вимог до фінансової звітності та аудиту, адже європейські стандарти передбачають цифрові формати обміну даними та автоматизацію контролю. Вітчизняні підприємства поступово адаптуються до цих норм, зокрема шляхом переходу на електронний аудит, електронну звітність, використання хмарних рішень та інструментів кібербезпеки. Таким чином, цифровізація виступає не лише технологічною, але й управлінською трансформацією, що змінює характер взаємодії між підрозділами підприємства та формує нову корпоративну культуру, орієнтовану на інновації.

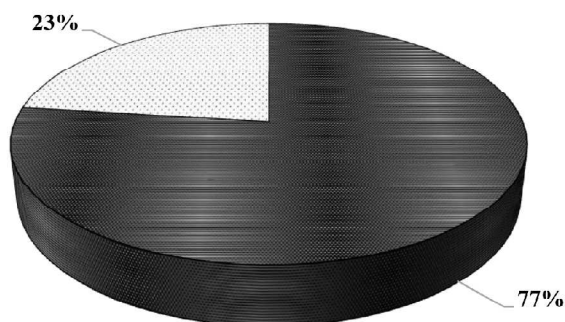
Паралельно з цифровою відбувається ESG-трансформація підприємств, яка охоплює екологічні (Environmental), соціальні (Social) та управлінські (Governance) аспекти їх діяльності. Вона базується на концепції сталого розвитку та

передбачає інтеграцію принципів екологічної відповідальності, соціальної справедливості та якісного корпоративного управління у стратегічні документи, бізнес-процеси й систему звітності підприємства. ESG-компоненти стають критично важливими для підвищення інвестиційної привабливості, доступу до міжнародних ринків та участі у глобальних ланцюгах постачання.

Екологічний аспект охоплює ефективне використання природних ресурсів, зменшення викидів парникових газів, підвищення енергоефективності, екологічну модернізацію основних засобів та управління відходами. Для українських підприємств це особливо актуально, оскільки значна частина основних виробничих фондів має високий ступінь зношеності, що знижує енергоефективність та збільшує екологічний тиск на навколишнє середовище. Сучасні європейські вимоги передбачають обов'язкове розкриття екологічних показників, що стимулює підприємства впроваджувати екотехнології та підвищувати рівень ресурсозбереження.

Соціальний аспект ESG стосується забезпечення безпечних і гідних умов праці, дотримання трудових прав, формування політик різноманіття та інклюзії, розвитку людського капіталу та участі підприємства у соціальних ініціативах. В умовах воєнного стану соціальна відповідальність бізнесу набуває додаткового значення — підприємства активно долучаються до гуманітарних програм, підтримують працівників та сприяють відновленню інфраструктури.

Управлінський аспект включає прозорість і підзвітність управління, формування антикорупційних політик, якісний внутрішній контроль, відкритість інформації та дотримання етичних норм. Підприємства мають забезпечувати належний рівень корпоративного управління, що відповідає європейським стандартам, адже це є важливою умовою доступу до фінансування, участі у міжнародних проектах та підвищення довіри з боку інвесторів і партнерів.



■ Нестача технологій та знань

□ Повністю обізнані та мають достатньо технологій

Рис. 3. Співвідношення відносної кількості українських підприємств, готових до впровадження ESG-підходів

Джерело: систематизовано та згруповано за даними [8].



Рис. 4. Ключові сфери GAP-аналізу цифрової та ESG-трансформації підприємства

Проте, за словами Олексія Яцюка, експерта з ESG Офісу зеленого переходу, на початок 2025 року близько 77% українських компаній мають проблему з впровадження ESG-підходів, і головною причиною цього відмічається нестача професійних кадрів, незрозумілість законодавства та відсутність технологій (рис. 3) [8].

Для чітких вимог та правил введення цифровізації та ESG-трансформації існує певна нормативно-правова база, що повністю ґрунтується на європейському законодавстві. До таких регулюючих нормативно-правових документів можна віднести наступні:

- CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) — директива ЄС, що зобов'язує підприємства звітувати за сталим розвитком;

- ESRS (European Sustainability Reporting Standards) — стандарти розкриття інформації про екологічні, соціальні та управлінські аспекти;

- GRI та SASB — міжнародні стандарти сталості, які часто застосовуються паралельно та формують єдині підходи до оцінки сталості бізнесу на глобальному рівні.

Для України впровадження цих норм є частиною адаптації законодавства та систем управління підприємствами до європейського рівня.

Методологія стратегічного аналізу цифрової та ESG-трансформації ґрунтується на системному підході, який передбачає комплексне оцінювання зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, ступеня його цифрової готовності, відповідності вимогам сталого розвитку та здатності до адаптації в умовах євроінтеграційних змін. На відміну від традиційного стратегічного аналізу, який зосереджується переважно на ресурсах і конкурентних перевагах, аналіз трансформаційних процесів вимагає інтеграції інноваційних критеріїв, нематеріальних активів, екологічних і соціальних факторів, а також оцінки впливу цифрових технологій на бізнес-модель підприємства.

З огляду на вище сказані теоретичні засади, методологія дослідження цифрової та ESG-трансформації базується на використанні інструментів стратегічного аналізу, що дозволяють:

- визначити ключові зміни (зовнішні регуляторні вимоги, євроінтеграційні стандарти, технологічні тренди);

- оцінити поточний стан підприємства (ресурсний потенціал, цифрова інфраструктура, ESG-показники);

- виявити можливі бар'єри та ризики;

- сформулювати стратегічні альтернативи подальшого розвитку.

Узагальнення зазначених положень створює підґрунтя для переходу від теоретичного розуміння трансформаційних процесів до їх практичної оцінки. Саме на цьому етапі виникає потреба у виборі інструменту, здатного не лише зафіксувати поточний стан підприємства, а й порівняти його з цільовими орієнтирами цифрового та ESG-розвитку. Одним із найбільш ефективних методів, що забезпечує таке порівняння та дозволяє кількісно й якісно охарактеризувати масштаб необхідних змін, є GAP-аналіз.

GAP-аналіз — це метод стратегічного управління, який встановлює різницю (gap) між існуючим рівнем розвитку підприємства та його бажаним майбутнім станом [7]. Цей метод дозволяє [3]:

- оцінити зрілість бізнес-процесів, технологій і управлінських практик;

- сформулювати пріоритети трансформації;

- визначити необхідні ресурси та терміни їх залучення;

- обґрунтувати фінансову доцільність інвестицій у цифрові та ESG-рішення.

Модель GAP-аналізу цифрової та ESG-трансформації підприємства ґрунтується на системному підході, що дозволяє визначити розрив між поточним рівнем розвитку компанії та цільовими орієнтирами, визначеними вимогами євроінтеграції, міжнародними стандартами сталості та цифрової зрілості. Такий підхід дає змогу комплексно оцінити підприємство з позиції його технологічної готовності, організаційної ефективності, відповідності регуляторним нормам та здатності будувати довгострокову стійкість. GAP-аналіз не лише фіксує відставання, але й визначає масштаби інвестицій, напрями модернізації та потенційні вигоди від трансформації, забезпечуючи стратегічне планування у контексті ESG-пріоритетів і цифрової економіки. Для цього модель включає шість ключових сфер (рис. 4), які формують повний цикл еволюції сучасного підприємства [2].

Для підприємства, яке прагне досягти повної відповідності вимогам ЄС у сфері цифрової зрілості, сталого розвитку та корпоративного управління, надзвичайно важливо чітко усвідомлювати реальний розрив між поточним станом та цільовими параметрами, визначеними європейськими стандартами. Такий розрив проявляється у рівні автоматизації бізнес-процесів, ступені інтеграції екологічних та соціальних стандартів, прозорості нефінансової звітності, готовності до "зелених" фінансів та цифрових рішень, а також у корпоративній культурі, що сприяє інноваціям.

Українські підприємства, за результатами досліджень Міністерства економіки, Європейського банку реконструкції та розвитку та Організації економічного співробітництва та розвитку, демонструють середній рівень цифрової та ESG-зрілості, що значно нижчий за середньоєвропейські показники. Це створює системний GAP, який може стримувати їх доступ до ринків ЄС, до міжнародного інвестування та участі у транснаціональних ланцюгах вартості. Водночас, усвідомлення таких розривів є ключовою передумовою для формування дорожньої карти трансформації та визначення пріори-

Таблиця 1. Усереднений GAP-профіль підприємств України

Сфера	Поточний рівень, %	Бажаний рівень, %	GAP (%)
Інфраструктура	60	90	30
Автоматизація	45	85	40
Дані	35	90	55
Людський капітал	40	75	35
ESG-відповідність	20	90	70
Корпоративне управління	50	90	40

тетів інвестування в інновації, енергоефективність, аналітичні системи, управління даними та екологізацію виробництва.

Для підприємства України, що прагне до відповідності вимогам ЄС, загальний GAP може виглядати так (табл. 1).

Наведені в табл. 1 показники можна вимірювати в рівнях (найменший 1, а найбільший — 5). Спираючись на загальні цифри, що надані Мінцифри та EU4Digital, можна провести загальний GAP-аналіз по підприємствах України. Як приклад, розглянемо на основі АТ "УкрМашБуд" в таблиці 2 (надані показники є узагальненими).

На основі проведеного GAP-аналізу АТ "УкрМашБуд" можна зробити такі загальні висновки. Компанія перебуває на низькому рівні цифрової та ESG-зрілості, що створює значні стратегічні прогалини у ключових сферах. Найбільші розриви спостерігаються у цифровій інфраструктурі, управлінні даними, аналітиці та інноваційній діяльності. Також суттєві прогалини зафіксовані у екологічних показниках, ESG-звітності та кібербезпеці, що підвищує регуляторні та операційні ризики. Соціальні та управлінські показники компанії поки розвинені частково, але потребують системної інтеграції ESG у стратегію та процеси управління. Середній показник GAP становить 2,1, що свідчить про необхідність комплексного плану трансформації, включаючи модер-

нізацію технологій, підвищення цифрових компетенцій персоналу та впровадження прозорої ESG-звітності. Впровадження таких заходів дозволить компанії підвищити конкурентоспроможність, зменшити ризики та створити основу для сталого розвитку.

За для підвищення загальних показників на підприємствах України, необхідно звернути увагу на ряд можливостей, які стануть базою для подальшого розвитку. До практичних рекомендацій покращення поточного рівня можна віднести наступні:

— розробити стратегічну дорожню карту цифрової та ESG-трансформації, яка охоплює всі ключові сфери — цифрову інфраструктуру, управління даними, інновації, екологію, соціальні та управлінські практики, кібербезпеку, з чітко визначеними етапами впровадження та очікуваними результатами.

— інвестувати у впровадження сучасних цифрових систем, таких як ERP, CRM та BI-платформи, що дозволить автоматизувати основні бізнес-процеси, оптимізувати ресурси та забезпечити аналітичну підтримку для прийняття стратегічних рішень на основі даних [1];

— підвищити цифрові компетенції персоналу шляхом організації регулярних навчальних програм, тренінгів і сертифікацій для співробітників, щоб забезпечити ефективне використання нових технологій та сформувати культуру data-driven прийняття рішень.

— запровадити системний підхід до ESG, включно з проведенням екологічного аудиту, розробкою програм енергоефективності та впровадженням політик соціальної відповідальності, що підвищить прозорість компанії для інвесторів і забезпечить відповідність європейським стандартам.

— посилити кібербезпеку підприємства, впровадивши систему SOC, регулярні аудити інформаційної безпеки, політики захисту даних та моніторинг ризиків, що дозволить зменшити вразливість бізнесу перед кібератаками та захистити критичну інформацію [5].

— сприяти розвитку інновацій та модернізації виробництва, створивши підрозділ дослідження та розробки або співпрацюючи з науковими установами, що дозволить впроваджувати сучасні технології, підвищувати ефективність виробничих процесів і забезпечити конкурентну перевагу на ринку.

ВИСНОВКИ

GAP-аналіз цифрової та ESG-трансформації підприємства в умовах євроінтеграції України демонструє, що сучасні українські компанії мають значний потенціал для підвищення своєї конкурентоспроможності та відповідності європейським стандартам, проте водночас стикаються з низкою суттєвих розривів. Основні бар'єри включають нерівномірний рівень цифрової інфраструктури, фрагментованість даних та бізнес-процесів, дефіцит кваліфікованих кадрів у сфері цифрових технологій та ESG, а також низьку зрілість корпоративного управління і відсутність повної ESG-звітності.

Таблиця 2. Таблиця GAP-аналізу АТ "УкрМашБуд"

№	Сфера оцінки	Поточний рівень (1–5)	Бажаний рівень (1–5)	Різниця (GAP)	Коментар
1	Цифрова інфраструктура (ERP, CRM, IoT)	2,0	4,0	+2	ERP частково впроваджена, IoT відсутнє
2	Операційні процеси (автоматизація)	2,5	4,5	+2	Висока частка ручних операцій
3	Цифрові компетенції персоналу	2,0	4,0	+2	Низький рівень цифрової грамотності
4	Управління даними (BI, аналітика)	1,5	4,0	+2,5	Дані фрагментовані, BI відсутній
5	Екологія (енергоефективність, викиди)	2,0	4,5	+2,5	Немає екологічного аудиту, старі потужності
6	Соціальні показники (охорона праці, HR)	3,0	4,0	+1	Частково впроваджена політика безпеки
7	Управління (корпоративне управління, прозорість)	2,5	4,5	+2	Недостатність нефінансової звітності
8	Звітність ESG (CSRD/GRI)	1,5	4,0	+2,5	Звіт відсутній, лише CSR-акції
9	Кібербезпека	2,0	4,0	+2	Немає системи SOC і регулярних аудитів
10	Діджитал-інновації (R&D, автоматизація виробництва)	2,0	4,5	+2,5	Низька модернізація

Аналіз показує, що усунення цих розривів потребує комплексного підходу, який поєднує модернізацію технологічної інфраструктури, автоматизацію ключових бізнес-процесів, інтеграцію систем аналітики та створення умов для постійного розвитку компетенцій персоналу. Водночас важливим аспектом є впровадження практик сталого розвитку та відповідності європейським ESG-стандартам, що дозволяє не лише підвищити прозорість і ефективність управління, але й забезпечити доступ до нових ринків та інвестицій.

GAP-аналіз дозволяє чітко ідентифікувати критичні точки відставання та пріоритети трансформації, розрахувати економічний ефект від автоматизації та впровадження ESG-політик, а також спланувати поетапну реалізацію змін із вимірюваними KPI. Такий системний підхід забезпечує стратегічну стійкість підприємства, сприяє зростанню його ринкової вартості і формує основу для довгострокового сталого розвитку в умовах інтеграції до європейського економічного простору.

Отже, цифрова та ESG-трансформація є не просто технічною або регуляторною необхідністю, а ключовим фактором конкурентоспроможності і виживання українських підприємств у сучасних умовах глобалізації та євроінтеграції. Усунення розривів у цих сферах створює передумови для сталого розвитку, підвищення ефективності, прозорості управління та інтеграції в європейські ланцюги вартості.

Література:

1. Гачко Б.М. GAP-аналіз як інструмент стратегічного управління та підвищення результативності бізнес-процесів. *Успіхи і досягнення у науці*. № 10 (20), 2025. С. 862—871. URL: <https://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/30635/30598>
2. Krainiuchenko O., Petrovych M. GAP-analysis as effective instrument for strategic spreads' evaluation: essence and methodology. *International Humanitarian University Herald. Economics and Management*. 2020. No. 42. URL: <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-42-11>.
3. Лохман Н.В. GAP-аналіз досягнення цілей організаційної діяльності підприємства. *Development strategy of science and education: Collection of scientific articles*. Намюр: Видання Fidelite, 2017. С. 106—109. URL: <http://elibrary.donnueet.edu.ua/id/eprint/3>
4. Результати цифрової трансформації в регіонах України за 2024 рік. Міністерство цифрової трансформації України. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/regions/rezultati-tsifrovoi-transformatsii-v-regionakh-ukraini-za-2024-rik>.
5. Ситницький М.В., Розбейко К.В. Розробка методичного підходу до візуалізації результатів GAP-аналізу стратегічного управління іт підприємств. *Ефективна економіка*. 2020. No5. URL: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.10>
6. Український GovTech у топі світових рейтингів. Digital State UA: Ukrainian Tech for Future Societies. URL: <https://digitalstate.gov.ua/uk/news/govtech/ukrayinsky-govtech-u-topi-svitovyykh-reytnykhiv>.
7. Хоменко, К.Ю., Клименко Т.В. Використання GAP-Аналізу під час прийняття управлінських рішень. *Бухгалтерський облік, оподаткування, аналіз і аудит: сучас-*

ний стан, проблеми та перспективи розвитку: VII Міжнарод. наук.-практ. конф. (м. Чернігів, 27 листоп. 2021 р.): тези доп. Чернігів: НУ "Чернігівська політехніка", 2021. С. 94—95.

8. 77% українських компаній потребують інструментів для впровадження ESG-стандартів: результати дослідження Офісу зеленого переходу. Офіс зеленого переходу. URL: https://gto.dixigroup.org/novyny/77-ukrainskykh-kompanii-potrebuiut-instrumentiv-dlia-vprovadzhennia-esg-standartiv-rezultaty-doslidzhennia-ofisu-zelenoho-perekhodu?utm_source=chatgpt.com.

References:

1. Hachko, B.M. (2025), "GAP analysis as a tool for strategic management and improving business process performance", *Uspikhy i dosiahnennia u nauksi*, vol. 10(20),. S. 862—871, available at: <https://perspectives.pp.ua/index.php/sas/article/view/30635/> Accessed 25 Nov 2025).
2. Krainiuchenko, O. and Petrovych, M. (2020), "GAP-analysis as effective instrument for strategic spreads' evaluation: essence and methodology", *International Humanitarian University Herald. Economics and Management*, vol. 42. <https://doi.org/10.32841/2413-2675/2020-42-11>.
3. Lokhman, N.V. (2017), "GAP analysis of achieving organizational goals of the enterprise", *Development strategy of science and education: Collection of scientific articles*, pp. 106—109, available at: <http://elibrary.donnueet.edu.ua/id/eprint/3> (Accessed 25 Nov 2025).
4. Ministry of Digital Transformation of Ukraine (2025), "Results of digital transformation in the regions of Ukraine for 2024", available at: <https://thedigital.gov.ua/news/regions/rezultati-tsifrovoi-transformatsii-v-regionakh-ukraini-za-2024-rik> (Accessed 25 Nov 2025).
5. Sitnicki, M. and Rozbeiko, K. (2020), "Developing methodical approach to the visualization of the results of the gap analysis of the strategic management of it enterprises", *Efektivna ekonomika*, vol. 5. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.5.10>
6. Digital State UA: Ukrainian Tech for Future Societies (2025), "Ukrainian GovTech in the top of world rankings", available at: <https://digitalstate.gov.ua/uk/news/govtech/ukrayinsky-govtech-u-topi-svitovyykh-reytnykhiv> (Accessed 25 Nov 2025).
7. Khomenko, K.Yu. and Klymenko, T.V. (2021), "Using GAP-Analysis when making management decisions", *Bukhholders'kyj oblik, opodatkovannia, analiz i audyt: suchasnyj stan, problemy ta perspektyvy rozvytku: VII Mizhnarod. nauk.-prakt. konf. [Accounting, taxation, analysis and audit: current state, problems and prospects for development: VII International Scientific-Practical Conf.]*, NU "Chernihiv'ska politekhnika", Chernihi, Ukraine. S. 94—95.
8. Green Transition Office (2025), "77% of Ukrainian Companies Need Tools to Implement ESG Standards: Results of the Green Transition Office Study", available at: https://gto.dixigroup.org/novyny/77-ukrainskykh-kompanii-potrebuiut-instrumentiv-dlia-vprovadzhennia-esg-standartiv-rezultaty-doslidzhennia-ofisu-zelenoho-perekhodu?utm_source=chatgpt.com (Accessed 25 Nov 2025).

Стаття надійшла до редакції 08.12.2025 р.

С. С. Клименко,
аспірант кафедри менеджменту і права,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-6314-8028>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.24.258

ФОРМУВАННЯ НАУКОВО-МЕТОДИЧНИХ РЕКОМЕНДАЦІЙ З АНТИКРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВ

S. Klymenko,
Postgraduate Student of the Department of Management and Law,
Dnipro State Agrarian and Economics University, Dnipro

FORMATION OF SCIENTIFIC AND METHODOLOGICAL RECOMMENDATIONS ON ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF AGRICULTURAL ENTERPRISES

У сучасних умовах функціонування аграрного сектору України питання антикризового управління набуває особливої актуальності, адже сільськогосподарські підприємства постійно стикаються з викликами, пов'язаними з нестабільністю ринкової кон'юнктури, змінами кліматичних умов, коливаннями цін на продукцію та ресурси, а також із соціально-економічними та політичними факторами. Формування науково-методичних рекомендацій у цій сфері є необхідним інструментом для забезпечення стійкості та конкурентоспроможності аграрних виробників. Метою статті є розробка системи рекомендацій, що спрямована на підвищення ефективності управлінських рішень у періоди кризових явищ, а також яка ґрунтується на комплексному аналізі сучасних підходів до антикризового управління, адаптованих до специфіки аграрного виробництва.

У дослідженні підкреслюється, що антикризове управління має розглядатися не лише як реакція на вже існуючі проблеми, але й як превентивна діяльність, спрямована на прогнозування можливих ризиків і розробку механізмів їхнього мінімізації. Особлива увага приділяється питанням стратегічного планування, фінансової стабілізації, оптимізації виробничих процесів та впровадженню інноваційних технологій. Важливим аспектом є формування системи моніторингу внутрішніх і зовнішніх факторів, що дозволяє своєчасно виявляти загрози та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Науково-методичні рекомендації, запропоновані у статті, базуються на поєднанні теоретичних положень менеджменту та практичного досвіду функціонування аграрних підприємств у кризових умовах. Вони включають розробку алгоритмів оцінки фінансового стану, визначення ключових показників ефективності, формування антикризових стратегій та механізмів їхньої реалізації. Також наголошено на необхідності врахування галузових особливостей, таких як сезонність виробництва, залежність від природно-кліматичних умов та високий рівень ризиків, що зумовлює потребу у спеціалізованих підходах до управління.

У статті також акцентується увага на важливості кадрового забезпечення антикризових процесів, адже саме компетентність управлінського персоналу визначає здатність підприємства ефективно реагувати на виклики. Розглядається роль інформаційних технологій у забезпеченні прозорості управлінських рішень та підвищенні швидкості їхнього прийняття. Окремо аналізується значення державної підтримки та формування сприятливого інституційного середовища, що створює умови для стабілізації аграрного сектору в цілому.

The relevance of developing scientific and methodological recommendations for crisis management in agricultural enterprises is determined by the growing instability of the external environment, the vulnerability of agrarian production to climatic fluctuations, market volatility, and socio-economic transformations. Agricultural enterprises operate under conditions of high uncertainty, where crises may arise both from global economic shocks and from local disruptions such as unfavorable weather, resource shortages, or sudden changes in demand. Crisis management in this context should not be limited to reactive measures but must be understood as a comprehensive system of preventive, adaptive, and strategic actions aimed at ensuring resilience and sustainable development. The article emphasizes the importance of integrating theoretical foundations of management science with practical tools tailored to the specific features of agricultural production. The methodological framework proposed is based on systematic monitoring of internal and external factors, identification of potential risks, and elaboration of mechanisms for their mitigation. Particular attention is devoted to financial stabilization, optimization of production processes, and the introduction of innovative technologies that enhance flexibility and competitiveness. The recommendations highlight the necessity of strategic planning that incorporates both short-term survival tactics and long-term development goals, thereby enabling enterprises to withstand crises while maintaining growth potential. The role of human resources is underlined, as the competence and adaptability of managerial staff largely determine the effectiveness of crisis responses. Information technologies are considered essential for improving transparency, accelerating decision-making, and supporting analytical capabilities. Furthermore, the institutional environment and state support are recognized as critical components in creating favorable conditions for the functioning of agricultural enterprises during periods of instability. The proposed recommendations are designed to form a holistic system of crisis management that combines economic, organizational, and technological dimensions, ensuring that enterprises can adapt to dynamic changes and safeguard their viability. The practical application of these guidelines is expected to minimize the negative consequences of crises, strengthen the competitive position of agricultural producers, and contribute to the sustainable development of the agrarian sector. The results of the study may serve as a foundation for further scientific exploration of crisis management models and provide valuable tools for practitioners seeking to enhance the efficiency and stability of agricultural enterprises in challenging environments.

Ключові слова: антикризове управління, науково-методичні рекомендації, сільське господарство, підприємництво, ризик-менеджмент.

Key words: anti-crisis management, scientific and methodological recommendations, agriculture, entrepreneurship, risk management.

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

Сучасні умови функціонування аграрного сектору характеризуються високим рівнем невизначеності та нестабільності, що зумовлює необхідність пошуку ефективних механізмів антикризового управління. Сільсько-господарські підприємства перебувають під постійним впливом зовнішніх і внутрішніх чинників, серед яких варто виділити коливання ринкової кон'юнктури, зміни

кліматичних умов, нестабільність державної політики, обмеженість фінансових ресурсів та високий рівень ризиків, пов'язаних із виробничою діяльністю. У таких умовах традиційні підходи до управління втрачають свою ефективність, а відсутність системних науково-методичних рекомендацій ускладнює процес прийняття управлінських рішень.

Тож в таких умовах на підприємствах виникають деякі проблеми з антикризовим управлінням, які полягають саме у тому, що більшість аграрних підприємств не мають достатньо розроблених інструментів для своє-

часного реагування на кризові явища, що призводить до зниження їхньої конкурентоспроможності та фінансової стійкості. Це створює потребу у формуванні комплексної системи антикризового управління, яка б враховувала специфіку аграрного виробництва та забезпечувала адаптивність підприємств до мінливого середовища.

Зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями полягає у тому, що розробка науково-методичних рекомендацій з антикризового управління сприятиме вирішенню низки ключових проблем: удосконаленню теоретичних основ менеджменту в умовах кризових ситуацій, формуванню практичних алгоритмів оцінки ризиків та фінансової стабільності, розробці стратегій мінімізації негативних наслідків та забезпеченню сталого розвитку аграрного сектору. З наукової точки зору це дозволить розширити методологічну базу досліджень у сфері кризового менеджменту, а з практичної — надати керівникам підприємств дієві інструменти для підвищення ефективності управління та збереження економічної життєздатності виробництва.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблема антикризового управління перебуває у фокусі уваги як українських, так і зарубіжних науковців. Така зацікавленість пояснюється постійним наростанням фінансових ризиків, високим рівнем невизначеності та нестабільністю зовнішнього середовища. Зокрема, Андрій Верзун та Лілія Войничка у своїх наукових роботах розглядають місце антикризового управління у загальній системі менеджменту підприємств, акцентується увага на його значенні для забезпечення стабільності та конкурентоспроможності аграрних виробників. Автори аналізують різновиди кризових явищ, які можуть загрожувати ефективному функціонуванню сільськогосподарських підприємств, зокрема фінансові, виробничі та організаційні. Автори наголошують на необхідності інтеграції антикризових заходів у загальну систему управління підприємством, що забезпечує його адаптивність до змін зовнішнього середовища [1].

Наукові напрацювання Романа Проця присвячені дослідженню особливостей функціонування аграрних підприємств у надзвичайно складних умовах, спричинених воєнними подіями. У роботі розглядається економічна безпека як ключовий елемент стабільності та життєздатності аграрного бізнесу, що потребує системного підходу до управління в умовах кризових явищ. У статті підкреслюється, що антикризове управління в умовах воєнного часу має бути спрямоване не лише на подолання безпосередніх наслідків кризових ситуацій, але й на формування довгострокових стратегій забезпечення економічної безпеки [2].

Лілія Балаш свої наукові здобутки присвячує дослідженню теоретичних і практичних засад формування ефективної системи управління аграрними підприємствами в умовах кризових явищ. У її роботах розглядається сутність антикризового управління як важливого інструменту забезпечення стабільності та життєздатності аграрного бізнесу, який функціонує в умовах високої невизначеності та постійних ризиків. Авторка наголошує, що кризові процеси у сільському господарстві

мають специфічні риси, пов'язані із сезонністю виробництва, залежністю від природно-кліматичних факторів та нестабільністю ринкової кон'юнктури, що потребує розробки спеціалізованих підходів до управління [3].

Наукові статті І. А. Нечасової та Л. В. Шитікової присвячені дослідженню ролі інноваційних рішень у забезпеченні стійкості та розвитку підприємств в умовах кризових явищ. У роботах розглядається інноваційна діяльність як ключовий фактор підвищення конкурентоспроможності та адаптивності бізнесу до змін зовнішнього середовища. Автори наголошують, що традиційні методи управління часто виявляються недостатньо ефективними у періоди нестабільності, тоді як впровадження інноваційних технологій, нових організаційних моделей та сучасних управлінських практик дозволяє підприємствам швидше реагувати на виклики та мінімізувати негативні наслідки криз [4].

У дослідженнях Р. С. Степанюка висвітлюються теоретичні та практичні засади оцінювання здатності аграрних підприємств протидіяти кризовим явищам і забезпечувати стабільний розвиток у мінливих економічних умовах. Автор наголошує на необхідності створення методичного інструментарію, який дозволяє здійснювати системну діагностику стану підприємства, виявляти слабкі місця та визначати можливості для підвищення його життєздатності [5].

Попри значний внесок науковців у розвиток теорії та практики антикризового управління, дослідження цієї проблематики у сфері сільськогосподарських підприємств і досі має низку невирішених питань, що зумовлює потребу у подальших наукових розвідках, спрямованих на формування комплексної та прикладної системи антикризового менеджменту, здатної враховувати специфіку аграрного виробництва та забезпечувати його стійкість у мінливому середовищі.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є розробка та обґрунтування науково-методичних рекомендацій з антикризового управління сільськогосподарських підприємств, що враховують специфіку аграрного виробництва та особливості функціонування у нестабільному економічному середовищі. Завдання дослідження полягає у визначенні ключових факторів, які впливають на виникнення кризових явищ у діяльності аграрних підприємств, аналізі сучасних підходів до антикризового менеджменту та адаптації їх до умов аграрного сектору. У межах поставленої мети передбачається розробка алгоритмів оцінки фінансової стійкості, формування системи моніторингу ризиків, визначення стратегічних напрямів мінімізації негативних наслідків криз та забезпечення довгострокової стабільності підприємств.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сільське господарство в Україні останнім часом перебуває у вкрай складному та водночас трансформаційному стані. Після початку повномасштабної війни у 2022 році аграрний сектор опинився під значним тиском: змінилася логістика, зросли ризики виробництва, з'явилися проблеми з доступом до ринків збуту і ре-

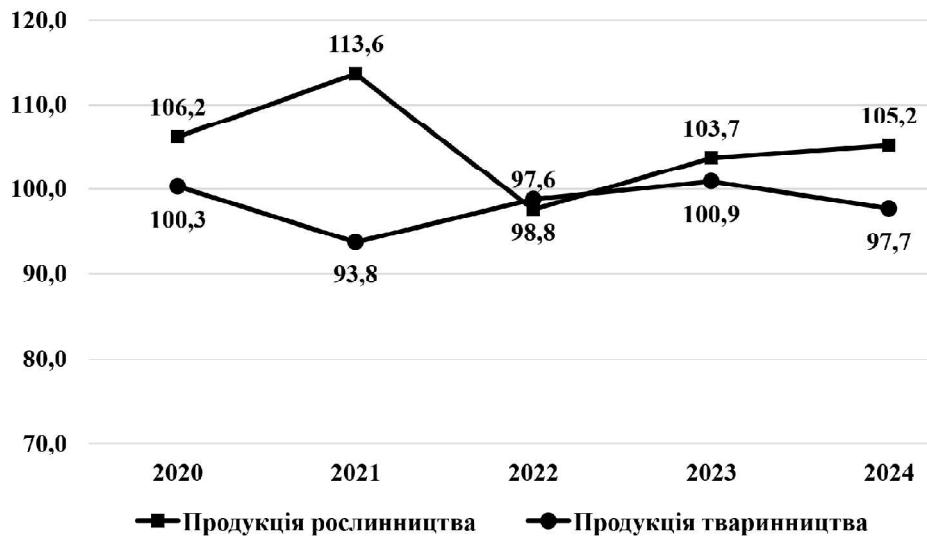


Рис. 1. Індекс виробництва сільськогосподарської продукції за 2021–2024 роки (% до попереднього року)

Джерело: сформовано на основі [6].

сурсів, зменшилися можливості імпорту засобів виробництва та добрив. Водночас підприємства — як великі агрохолдинги, так і фермерські господарства — намагаються адаптуватися до нових умов, використовувати ті території, які залишаються безпечними, і підтримувати сталий рівень виробництва.

За даними Державної служби статистики України, у 2021 році індекс виробництва рослинної продукції сільськогосподарськими підприємствами в Україні становив 113,6%, що свідчить про значне зростання виробництва порівняно з 2020 роком. У той же час індекс виробництва тваринництва знизився до 93,8%, що відображає певне скорочення обсягів у цій галузі. Така динаміка свідчить про активне нарощування виробництва рослинної продукції, тоді як тваринництво зіштовхнулося з труднощами, пов'язаними з ресурсними обмеженнями (рис. 1).

У 2022 році індекс продукції рослинництва різко знизився до 97,6%, а продукції тваринництва зріс до 98,8%. Така зміна відображає вплив початку повномасштабної війни на сільське господарство України: зростання виробництва у 2021 році не змогло бути підтримане через порушення логістики, безпеки та доступності ресурсів. Зниження індексу рослинництва відбулось внаслідок падіння обсягів посівів та врожайності, тоді як відносна стабільність тваринництва вказує на те, що частина підприємств змогла підтримати виробництво в умовах кризових обмежень. У 2023 році індекс рослинництва зріс до 103,7%, а індекс тваринництва до 100,9%, що свідчить про часткове відновлення виробництва обох галузей. Зростання рослинництва відображає адаптацію підприємств до нових умов, оптимізацію посівів і використання безпечних регіонів, тоді як стабільне виробництво тваринництва свідчить про поступове подолання кризових труднощів. У 2024 році індекс



Рис. 2. Кризові явища, що впливають на діяльність сільськогосподарських підприємств в Україні

Джерело: сформовано на основі [7, 13].

рослинництва досяг 105,2%, демонструючи подальше відновлення, тоді як індекс тваринництва трохи знизився (до 97,7%), що пов'язано із дефіцитом кормів, а також технічних ресурсів [6].

З огляду на вищенаведену статистику виробництва сільськогосподарської продукції можна стверджувати, що протягом останніх років сільськогосподарські підприємства України функціонують у середовищі підвищеної невизначеності, де їхня діяльність постійно ускладнюється низкою взаємопов'язаних кризових явищ (рис. 2).

Насамперед підприємства стикаються з руйнуванням інфраструктури, що охоплює пошкодження складських приміщень, елеваторів, логістичних центрів і транспортних шляхів, унаслідок чого порушується безперервність виробничих і поствиробничих процесів. Паралельно загострюється проблема обмеженої логістичної доступності, оскільки блокування портів, зміни



Рис. 3. Принципи формування науково-методичних рекомендацій з антикризового управління сільськогосподарських підприємств

Джерело: сформовано на основі [8, 10].

транспортних маршрутів і підвищення ризиків перевезень призводять до зростання витрат і затримок у поставках як продукції, так і ресурсів. Вагомим дестабілізуючим чинником є дефіцит трудових ресурсів, зумовлений мобілізацією, вимушеною міграцією населення та зміною структури зайнятості в сільській місцевості. Унаслідок цього підприємства змушені працювати з меншими кадровими можливостями, що знижує продуктивність і збільшує навантаження на персонал.

Додатковий тиск створює нестабільність ринку та цінова волатильність, яка проявляється у різких коливаннях цін на зерно, засоби виробництва, паливо й добрива. Це ускладнює планування та призводить до зниження прибутковості, особливо за умов високих витрат на виробництво. До суттєвих викликів належить також обмеження доступу до фінансових ресурсів, адже банки стають обережнішими щодо кредитування аграрного сектору, а підприємства відчувають труднощі з обслуговуванням боргових зобов'язань. Це обмежує їхню інвестиційну діяльність та можливості відновлення виробництва.

Складним залишається питання мінування сільськогосподарських земель, що не лише унеможливорює обробіток значних площ, а й становить загрозу життю працівників. Це приводить до скорочення виробничих потужностей, втрати врожаю та значних економічних збитків. Підприємства переживають і порушення виробничих циклів, пов'язані з перебоями в енергопостачанні, нестачею технічних ресурсів та неможливістю своєчасно виконувати технологічні операції. Крім того, вони стикаються з зростанням операційних витрат, що спричинено інфляційним тиском, девальвацією національної валюти та загальним подорожчанням виробничих ресурсів [7].

Усі вищеописані кризові явища формують багатокомпонентний виклик для аграрного сектору України, змінюючи традиційні моделі поведінки підприємств і

змушуючи їх адаптуватися до нових умов. Їх негативний вплив на діяльність аграрних підприємств зумовлює потребу у розробці науково-методичних рекомендацій з антикризового управління, що здатні забезпечити стійкість виробництва навіть у критично нестабільному середовищі. Тому науково-методичні рекомендації мають бути сформовані з дотриманням певних принципів, які ґрунтуються на усвідомленні складності аграрного виробництва, що функціонує в умовах підвищених ризиків та нестабільності (рис. 3).

Першочергового значення набуває принцип системності, який передбачає розгляд підприємства як цілісного організму, у межах якого всі виробничі, фінансові, технологічні та управлінські процеси перебувають у взаємозалежності. Це означає, що рекомендації повинні враховувати не окремі елементи діяльності, а їх вплив на загальний стан стабільності підприємства і його здатність протистояти кризам. Важливим методологічним орієнтиром для формування науково-методичних рекомендацій є принцип адаптивності, який зумовлює необхідність формувати такі рекомендації, що можуть оперативно змінюватися залежно від динаміки зовнішнього середовища. У сільському господарстві, де значну роль відіграють кліматичні коливання, ринкова кон'юнктура та політичні фактори, адаптивність стає ключем до ефективного антикризового реагування. Рекомендації повинні бути гнучкими, дозволяти швидко коригувати стратегію та тактику управління відповідно до нових умов [9, 11].

Надзвичайно важливим є принцип превентивності, який розширює межі антикризового управління, зміщуючи його акцент з ліквідації наслідків кризи на запобігання її виникненню. У цьому контексті методичні рекомендації мають формувати механізми ранньої діагностики загроз, засоби прогнозування ризиків і моделі випереджувальних дій, що дозволяють мінімізувати можливі негативні наслідки ще до того, як вони почнуть впли-

Таблиця 1. Характеристика науково-методичних рекомендацій з антикризового управління сільськогосподарських підприємств

Науково-методичні рекомендації	Характеристика
Формування системи моніторингу внутрішніх і зовнішніх ризиків	Передбачає створення комплексної багаторівневої системи оцінювання ризиків, яка охоплює моніторинг фінансових показників, аналіз ринкової кон'юнктури, змін у законодавстві, технологічних трендів та природно-кліматичних умов. Система має працювати в режимі постійного збору, верифікації та інтерпретації даних, що дозволяє виявляти ранні сигнали потенційної кризи
Розробка механізмів превентивного антикризового реагування	Включає впровадження інструментів прогнозування кризових ситуацій, створення "карти ризиків", визначення порогових значень показників фінансової та виробничої безпеки, які сигналізують про загострення ризиків. Передбачає формування планів дій при різних сценаріях (best case, base case, worst case) та механізмів швидкої мобілізації ресурсів
Стратегічне планування з урахуванням можливих кризових сценаріїв	Орієнтоване на формування стратегій розвитку підприємства, що враховують можливі зовнішні шоки (цінові коливання, неврожай, зміни ринкової конкуренції, геополітичні ризики). Передбачає використання SWOT-, PEST-аналізу, сценарного моделювання, картування ресурсів та визначення "точок стійкості", які забезпечують життєздатність підприємства у нестабільних умовах
Оцінка фінансової стійкості та оптимізація структури капіталу	Включає глибокий аналіз ліквідності, платоспроможності, рентабельності, оборотності активів, структури боргових зобов'язань та інвестиційного портфеля. Оцінюється залежність підприємства від кредитних ресурсів, ступінь диверсифікації доходів та оптимальність розподілу капіталу. Мета — забезпечити фінансову незалежність, підвищити стабільність грошових потоків і мінімізувати боргові ризики
Упровадження сучасних інноваційних технологій у виробничі процеси	Передбачає застосування систем точного землеробства, дистанційного моніторингу полів, автоматизації в тваринництві, використання датчиків і цифрових платформ для контролю вологості, живлення, стану посівів та продуктивності тварин. Інновації дозволяють зменшувати виробничі витрати, мінімізувати втрати, підвищувати продуктивність і стабільність виробництва в умовах нестабільності
Оптимізація організаційно-виробничої структури підприємства	Містить перегляд організаційних процесів, оновлення системи розподілу відповідальності, зменшення дублювання функцій, оптимізацію чисельності персоналу та ресурсного забезпечення. Включає раціональне планування циклів виробництва, адаптацію виробничої структури до сезонності аграрного виробництва
Підвищення компетентності управлінського персоналу	Зосереджується на розвитку навичок кризового менеджменту, аналітичного мислення, планування, прогнозування, управління конфліктами та прийняття рішень в умовах невизначеності. Включає створення системи безперервної освіти, участь у тренінгах, програмах підвищення кваліфікації, коучингових та консалтингових заходах
Використання цифрових технологій в управлінському циклі	Передбачає впровадження корпоративних інформаційних систем, ERP-платформ, хмарних сервісів, аналітичних модулів та інтелектуальних панелей управління (дашбордів). Автоматизація документообігу, інвентаризації, фінансової аналітики й обліку сприяє зменшенню операційних втрат, підвищує швидкість прийняття рішень та забезпечує прозорість управлінських процесів
Розвиток партнерств і кооперації	Охоплює формування кластерних об'єднань, участь у кооперативах, спільне використання техніки, складських потужностей та логістичних ресурсів. Сприяє підвищенню ринкової сили підприємств, дозволяє зменшити виробничі витрати, забезпечує обмін інноваціями та доступ до додаткових фінансових і технологічних ресурсів
Використання державних інструментів підтримки та страхування аграрних ризиків	Рекомендує активне застосування програм страхування врожаю, аграрних розписок, пільгового кредитування, компенсацій на закупівлю техніки, програм грантової підтримки та участь у міжнародних проєктах технічної допомоги. Дозволяє зменшити вплив непередбачуваних подій та підвищити фінансову стійкість підприємства

Джерело: сформовано на основі [10, 12].

вати на результати діяльності підприємства. Підґрунтям для методичного забезпечення також виступає принцип наукової обґрунтованості, що передбачає формування рекомендацій на основі теоретичних положень менеджменту, аналітичних методів, результатів досліджень та практичного досвіду.

Важливе місце посідає принцип комплексності, який визначає необхідність охоплення всіх ключових сфер діяльності підприємства. Антикризове управління не може бути ефективним, якщо рекомендації стосуються лише фінансів чи виробництва. Вони повинні враховувати кадровий потенціал, технологічний рівень, маркетингові можливості, матеріально-технічне забезпечення та зовнішнє інституційне середовище, що створює умови для цілісного впливу на стійкість підприємства.

У процесі формування рекомендацій також критично важливим є принцип оперативності, який визначає здатність системи антикризового управління швидко реагувати на зміни. Сільськогосподарське виробництво вирізняється високою динамічністю та залежністю

від чинників, що змінюються миттєво, тому рекомендації мають бути спрямовані на пришвидшення управлінських процесів, створення механізмів швидкого збору й обробки інформації та прискорення прийняття рішень [11, 14].

Запровадження науково-методичних рекомендацій з антикризового управління (табл. 1), сформованих за вищенаведеними принципами, здатне суттєво підвищити адаптивність, стійкість і результативність діяльності сільськогосподарських підприємств, оскільки вони створюють цілісну основу для своєчасної оцінки загроз та ефективного реагування на них.

Формування системи моніторингу внутрішніх і зовнішніх ризиків забезпечує підприємствам можливість завчасного виявлення негативних тенденцій, що дозволяє не лише оперативно реагувати на загострення ситуації, а й запобігати розвитку кризових явищ. Такий підхід перетворює управлінський процес із реактивного на превентивний, що особливо важливо у високоволатильному аграрному середовищі.

Розробка механізмів превентивного антикризового реагування поглиблює здатність підприємства прогнозувати розвиток подій і створювати адаптивні сценарії, що знижує ймовірність значних фінансових та виробничих втрат. Завдяки завчасному формуванню сценарних моделей управління, підприємства отримують змогу раціональніше розподіляти ресурси, зменшувати вплив непередбачуваних чинників і швидше відновлювати виробничі процеси після негативних шоків. У поєднанні зі стратегічним плануванням, яке враховує можливість кризових ситуацій, таке прогнозування формує довгострокову стійкість підприємства, адже забезпечує узгодженість цілей, політик і ресурсного забезпечення [15].

Рекомендації щодо оцінки фінансової стійкості сприяють підвищенню рівня фінансової безпеки аграрних підприємств, створюючи фундамент для стабільності грошових потоків та оптимального розподілу капіталу. Глибокий аналіз фінансових показників дозволяє вчасно виявити дисбаланси та коригувати структуру зобов'язань, що є важливим у періоди нестабільності. Одночасно впровадження інноваційних технологій у виробничі процеси значно зменшує залежність підприємств від природно-кліматичних ризиків, підвищує ефективність використання ресурсів і забезпечує стабільність виробничих показників, що в умовах кризи стає вирішальним фактором конкурентоспроможності.

Оптимізація організаційно-виробничої структури дає змогу скоротити операційні втрати, усунути дублювання функцій і підвищити гнучкість підприємства, що дозволяє швидко адаптуватися до змін ринкової кон'юнктури. Підвищення компетентності управлінського персоналу зміцнює інтелектуальний потенціал підприємства, адже сучасні кризові явища потребують глибоких знань у сфері аналітики, фінансів, технологій та стратегічного планування. Компетентність менеджерів стає одним із ключових чинників здатності підприємства приймати швидкі та обґрунтовані управлінські рішення.

Активне використання цифрових технологій у циклі управління сприяє зменшенню інформаційної асиметрії, підвищує прозорість внутрішніх процесів і забезпечує оперативний доступ до аналітичних даних, що значно прискорює ухвалення рішень у кризових ситуаціях. Розвиток партнерств і кооперації посилює ринкові позиції підприємств, дозволяючи їм об'єднувати зусилля, знижувати витрати та отримувати доступ до додаткових ресурсів у складні періоди. Водночас застосування державних механізмів підтримки та страхування аграрних ризиків мінімізує вплив непередбачуваних подій і забезпечує фінансовий захист у разі суттєвих втрат.

Таким чином, у комплексі науково-методичні рекомендації формують системний підхід до антикризового управління, який поєднує превентивні, оперативні та стратегічні інструменти, дозволяючи аграрним підприємствам не лише зберігати стійкість у кризові періоди, а й створювати основу для їх подальшого розвитку. Такі рекомендації забезпечують підвищення рівня інноваційності, ефективності та керованості підприємства, що є ключем до його довгострокової конкурентоспроможності [10].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що ефективне антикризове управління сільськогосподарськими підприємствами потребує комплексного підходу, який поєднує теоретичні засади менеджменту та практичні інструменти, адаптовані до специфіки аграрного виробництва. Запропоновані науково-методичні рекомендації дозволяють сформувати систему управління, здатну забезпечити фінансову стабільність, підвищити конкурентоспроможність та створити умови для довгострокового розвитку підприємств навіть у кризових умовах. Важливим результатом є обґрунтування необхідності превентивного характеру антикризових заходів, що передбачає своєчасне виявлення ризиків, їхню оцінку та розробку стратегій мінімізації негативних наслідків.

Перспективи подальших розвідок у цьому напрямі полягають у поглибленому дослідженні інструментів фінансової діагностики та прогнозування кризових явищ, розробці моделей адаптивного управління з використанням сучасних інформаційних технологій, а також у вивченні можливостей інтеграції інноваційних рішень у виробничі процеси аграрних підприємств. Доцільним є розширення наукових пошуків у сфері формування галузевих стратегій антикризового менеджменту з урахуванням регіональних особливостей та впливу глобальних економічних тенденцій. Подальші дослідження також мають бути спрямовані на розробку практичних рекомендацій для керівників підприємств щодо удосконалення системи управління персоналом у кризових умовах, адже саме людський фактор є ключовим у забезпеченні ефективності управлінських рішень.

Література:

1. Верзун А. А., Войнич Л. Йо. Антикризове управління в системі менеджменту сільськогосподарських підприємств. Економіка та суспільство. 2025. № 75. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-88>
2. Проць Р. Р. Процес антикризового управління економічною безпекою сучасного сільськогосподарського підприємства: виклики воєнного часу. Наукові перспективи. 2024. № 1 (43). DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11\(41\)-](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11(41)-)
3. Балаш Л. Я. Основи антикризового управління сільськогосподарськими підприємствами. Агросвіт. 2022. № 13-14. DOI: [10.32702/2306-6792.2022.13-14.28](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.13-14.28)
4. Нечаєва І. А., Шитікова Л. В. Інновації як інструмент антикризового управління підприємством. Вісник Херсонського національного технічного університету. 2022. № 4 (83). DOI: <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.4.13>
5. Степанюк Р. С. Методичний підхід до діагностики антикризового потенціалу економічного розвитку сільськогосподарських підприємств. Збірник наукових праць ТДАТУ імені Дмитра Моторного (економічні науки). 2024. № 3 (52). DOI: <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-52-5>
6. Індекси сільськогосподарської продукції. Державна служба статистики України. URL: https://ifstat.gov.ua/EX_IN/SG5.HTM?

7. Добрунік Т. П., Кузнецова О. В. Проблеми і напрямки розвитку аграрного сектору України в умовах економічної нестабільності. Економіка та суспільство. 2022. № 42. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-25>.

8. Власенко В. А. Принциповий підхід до формування антикризової програми розвитку підприємства в умовах інтеграційних процесів. Проблеми системного підходу в економіці: збір. наук. праць. Київ: Національний авіаційний університет. 2019. № 4 (72). DOI: <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2019.142-155>.

9. Балаш Л., Бінерт О., Лисюк О. Система раннього попередження та реагування як елемент системи антикризового управління підприємством. Вісник Львівського національного аграрного університету: економіка АПК. 2020. DOI: № 27. <https://doi.org/110.31734/economics2020.27.044>

10. Діденко Є. О., Фесюн А. С. Теоретико-методичні засади антикризового управління підприємствами. Економіка та держава. 2018. № 11. DOI: [10.32702/2306-6806.2018.11.90](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2018.11.90).

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

12. 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. DOI: <https://doi.org/10.32342/2074-5354-2022-2-57-19>.

13. 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>

14. Khalatur S., Trokhymets O., Karamushka O. (2020). Conceptual basis of tax policy formation in the globalization conditions. *Baltic Journal of Economic Studies*, 6 (2), 81—92. URL: <http://baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/793>

15. Khalatur, S., Hrabchuk, O., Vodolazska, O., Babenko-Levada, V., Pavlenko, O. (2024). Financing the development of agricultural production in European countries: comparative analysis and experience for Ukraine. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2 (55), 199—212. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4347>

References:

1. Verzun, A.A. and Voynycha, L.Yo. (2025), "Anti-crisis management in the management system of agricultural enterprises", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 75. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-75-88>.

2. Prots, R.R. (2024), "The process of anti-crisis management of the economic security of a modern agricultural enterprise: challenges of wartime", *Naukovi perspektyvy*, vol. 1 (43). available at: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11\(41\)-](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2023-11(41)-). (Accessed 29 November 2025)

3. Balash, L.Ya. (2022), "Fundamentals of anti-crisis management of agricultural enterprises", *Ahrosvit*, vol. 13—14. available at: [10.32702/2306-6792.2022.13-14.28](https://doi.org/10.32702/2306-6792.2022.13-14.28).

4. Nechaieva, I.A. and Shytikova, L.V. (2022), "Innovation as a tool for anti-crisis management of an

enterprise", *Visnyk Khersonskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu*, vol. 4 (83). <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2022.4.13>.

5. Stepaniuk, R.S. (2024), "Methodological approach to diagnosing the anti-crisis potential of economic development of agricultural enterprises", *Zbirnyk naukovykh prats TDATU imeni Dmytra Motornoho (ekonomichni nauky)*, vol. 3 (52). <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2024-52-5>.

6. State Statistics Service of Ukraine (n.d.), "Agricultural product indices", available at: https://ifstat.gov.ua/EX_IN/SG5.HTM?. (Accessed 04 December 2025).

7. Dobrunik, T.P. and Kuznetsova, O.V. (2022), "Problems and directions of development of the agricultural sector of Ukraine in conditions of economic instability", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. 42. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-25>.

8. Vlasenko, V.A. (2019), "A principled approach to the formation of an anti-crisis program for enterprise development in the context of integration processes", *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi: zbir. nauk. prats Kyiv: National Aviation University*, vol. 4 (72). <https://doi.org/10.37405/2221-1187.2019.142-155>.

9. Balash, L., Binert, O. and Lysiuk, O. (2020), "Early warning and response system as an element of the enterprise's anti-crisis management system" *Visnyk Lvivskoho natsionalnoho aharnoho universytetu: ekonomika APK*, vol. 27. <https://doi.org/110.31734/economics2020.27.044>.

10. Didenko, Ye.O. and Fesiun, A.S. (2018), "Theoretical and methodological principles of anti-crisis management of enterprises", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 11. [10.32702/2306-6806.2018.11.90](https://doi.org/10.32702/2306-6806.2018.11.90).

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

12. 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>.

13. 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>.

14. Khalatur, S., Trokhymets O. and Karamushka, O. (2020), "Conceptual basis of tax policy formation in the globalization conditions", *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 6 (2), pp. 81—92, available at: <http://baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/793> (Accessed 02 December 2025).

15. Khalatur, S., Hrabchuk, O., Vodolazska, O., Babenko-Levada, V. and Pavlenko, O. (2024), "Financing the development of agricultural production in European countries: comparative analysis and experience for Ukraine", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 2 (55), pp. 199—212. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4347>

Стаття надійшла до редакції 06.12.2025 р.

В. О. Король,
аспірант кафедри економічної теорії та економічних методів управління,
економічний факультет, Харківський національний університету імені В.Н. Каразіна
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3929-0864>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.24.266

ТРЕКІНГ ІНСТИТУЦІЙНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ БІЗНЕС ЛАНДШАФТУ У ПОВОЄННОМУ ВІДНОВЛЕННІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ЕКОНОМІКИ

V. Korol,
Postgraduate Student, Department of Economic Theory and Economic Management Methods,
Faculty of Economics, V.N. Karazin Kharkiv National University

TRACKING INSTITUTIONAL TRANSFORMATIONS OF THE BUSINESS LANDSCAPE IN THE POST-WAR RESTORATION OF THE NATIONAL ECONOMY

Цифрова трансформація світового господарства задає фрейми повоєнного відновлення української економіки, обумовлює напрями інституційних перетворень, вимагає удосконалення підходів до їх здійснення. Ці питання привертають увагу теоретиків і практиків, висвітлюються в дослідженнях світових експертних дослідницьких компаній, наукової спільноти, аналітиків і розробників політичних рішень.

Підвищення швидкості технологічних змін потребує застосування нових інструментів, зокрема, трекінгу інституційних перетворень, який передбачає процес експертного супроводу удосконалення інститутів, спрямований на досягнення поставлених цілей. В основі трекінгу лежить постійний аналіз ситуації, виявлення "вузьких місць" та розробка покрокових заходів для їх подолання. Важливими складовими здійснення трекінгу є усвідомлення логіки інституційних перетворень та ймовірних їх амбівалентних наслідків; залучення світових індексів для вимірювання і співставлення прогресу в просуванні до розгортання перспективного бізнес ландшафту, як основи повоєнного відновлення національного господарства, залучення інвестицій.

The digital transformation of the world economy sets the framework for the post-war recovery of the Ukrainian economy, determines the directions of institutional transformations, and requires improving approaches to their implementation. These issues attract the attention of theorists and practitioners, are highlighted in the studies of world expert research companies, the scientific community, analysts, and policy makers.

Increasing the speed of technological change requires the use of new tools, in particular, tracking institutional transformations, which involves the process of expert support for the improvement of institutions aimed at achieving the set goals. Tracking is based on constant analysis of the situation, identifying "bottlenecks" and developing step-by-step measures to overcome them. Important components of tracking are awareness of the logic of institutional transformations and their likely ambivalent consequences; the use of global indices to measure and compare progress in advancing towards the deployment of a promising business landscape as the basis for the post-war recovery of the national economy, and attracting investment.

It is urgently necessary to assess promising markets, the volume of demand that national business can receive with appropriate institutional support. The use of tracking — a tool for accelerating institutional transformations — allows you to identify the most promising areas of development, build an optimal business landscape, and cut off ineffective actions. Important tools for tracking are awareness of the logic of institutional transformations and their likely ambivalent consequences; the use of global indices to measure and compare progress in advancing towards the deployment of a promising business landscape as the basis for the post-war restoration of the national economy and attracting investment. In view of this, it is advisable to classify ratings and their components in the context of reflecting institutional transformations of the development of digital technologies.

Ключові слова: цифрові трансформації, інституційні зміни, бізнес ландшафт, трекінг інституційних перетворень, повоєнне відновлення національної економіки.

Key words: digital transformation, institutional changes, business landscape, tracking institutional transformations, post-war recovery of the national economy.

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

Сукупні економічні та інфраструктурні збитки України більш ніж у 2,5 рази перевищують ВВП у вимірі 2023 році [1]. Відновлення економіки, залучення інвестицій потребує обґрунтування відбору перспективних ринків, враховуючи ресурси України, де можна створити стійкі конкурентні переваги, ґрунтуючись на змінах інституційного середовища. Трекінг інституційних перетворень національного бізнес ландшафту — нагально необхідний інструмент для виокремлення ефективних напрямів розвитку національної економіки, з врахуванням сучасних викликів, подолання слабких сторін, що можуть загальмувати цей процес.

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

Технологічні основи сучасного розвитку швидко прогресують, визначаючи напрями змін бізнес середовища [2].

Провідні світові експертно-консультаційні компанії виокремлюють перспективні сфери змін — унікальні галузі, яким властиве швидке зростання інвестицій та динамічність попиту. За оцінками фахівців одної з провідних міжнародних компаній у сфері менеджмент-консалтингу McKinsey, ці сфери можуть генерувати до 2040 року прибуток від 2 до 6 трлн доларів США [3]. Gartner, провідна світова дослідницька та консалтингова компанія у сфері інформаційних технологій, щорічно визначає технологічні тренди. Цього року вони пов'язані з новітніми формами ШІ [4].

Фахівці всесвітнього економічного форуму прогнозують, що розширення цифрового доступу стане найбільш трансформаційною тенденцією — як у технологічних напрямках, так і в цілому: 60% роботодавців очікують, що це трансформуватиме їхній бізнес до 2030 року. Найбільший вплив

здійснюють прогрес технологій: ШІ та обробки інформації (86%); робототехніка та автоматизація (58%); і виробництво, зберігання та розподіл енергії (41%) [5].

До основних проблем розвитку сучасного цифрового господарства відносять: існування явного розриву між швидкістю появи і впровадження цифрових технологій та практикою їх нормативного регулювання. Ці проблеми останнім часом привертають все більше уваги дослідників. Так у збірці статей "Цифрова трансформація та інституційна теорія" висвітлюються питання дедалі важливішого зв'язку між технологіями та інституціями, аналізується як прояви цифрової трансформації вимагають переосмислення інституційних процесів, нові цифрові організаційні форми впливають на інституційні сфери, їх інфраструктуру, а отже, і на управління ними [6, 7, 8].

Зміни інститутів відповідно до цифрових перетворень в Україні мають бути спрямовані на відновлення економіки. Це завдання, як найактуальніша державна проблема, розглядається науковцями, експертами, бізнес-практиками, менеджерами різного рівня та політиками. Останнім часом оприлюднюються проекти, в яких пропонуються можливі сценарії повоєнного розвитку національної економіки. Узагальнюючий проект "План відновлення України" містить значну кількість пропозицій, доречних і важливих, але необхідна пріоритизація, узгодженість між ними [9]. Інформаційна агенція InfoSapiens на замовлення Transparency International Ukraine провела національне опитування населення України щодо ставлення до повоєнної відбудови "Як відбудувати Україну: опитування громадян і бізнесу". 98% опитаних представників бізнесу погодились, що до початку робіт з відбудови мають бути розроблені та закріплені в нормативних документах стратегічні плани відбудови. Що ж стосується оновлення, впровадження найкращих взірців, то думки респондентів розрізнилися. 59% представників бізнесу і 77% населення вважають, що відбудовувати "краще ніж було" мають ризик не відбутися і варто відбудувати хоча б до довоєнного рівня [10].

Сценарії відновлення національної економіки, розроблені Українським інститутом майбутнього [11]. Для побудови сценаріїв використані два параметри прогнозування: обсяги надання зовнішньої фінансової допомоги та продовження воєнних дій.

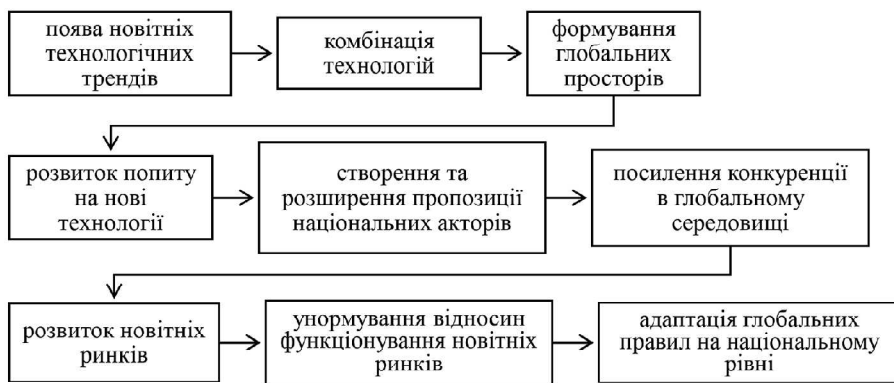


Рис. 1. Наступність інституційного дизайну інноваційного бізнесу на національному рівні

Джерело: створено автором.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Визначення сучасного підходу здійснення інституційних змін бізнес ландшафту, спрямованого на досягнення національних інтересів — відновлення економіки в контексті сучасних цифрових перетворень світової економіки.

Досягнення мети обумовлює:

- розкриття змісту трекінгу і обґрунтування необхідності його застосування в реалізації інституційних змін;
- виокремлення засобів, які мають бути залучені для оцінки інституціоналізації сучасних цифрових тенденцій, що створюють можливості для відновлення українського бізнесу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ОТРИМАНИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

Швидкі зміни технологій потребують не тільки запровадження нових норм, але й відстеження їх відповідності перспективним інноваційним напрямкам розвитку і перманентного корегування.

Трекінг інституційних перетворень — це процес експертного супроводу удосконалення інститутів, спрямований на досягнення поставлених цілей. В основі трекінгу лежить постійний аналіз ситуації, виявлення "вузьких місць" та розробка покрокових планів для їх подолання.

Ключові особливості трекінгу:

- фокусування на результаті. Основне завдання цього підходу — не просто сформувати експертну думку, а допомогти досягти вимірного результату.

- постійність і поетапність моніторингу і аналізу просування до мети, підбиття проміжних підсумків, планування та постановка завдань на наступний період.

- використання комплексу інструментів, зокрема, методології SWOT-аналізу та управління ризиками.

Безпосередніми функціями трекінгу є:

- знаходження слабких сторін, викликів та ідентифікація проблем;
- відстеження дотримання цілеспрямованості інституційних перетворень;
- оптимізація термінів здійснення інституційних перетворень.

Таким чином, трекінг — це практичний та орієнтований на результат підхід, бустер інституційних перетво-

рень, який допомагає, оптимізувати прийняття виважених рішень та досягнення поставленої мети.

Виконання трекінгу стосовно інституційних перетворень потребує якісної інформації щодо перспективних новітніх технологій, до яких можна віднести вже другу доповідь компанії McKinsey "The next big arenas of competition". За її оцінками, на основі виникаючих технологій формуються перспективні глобальні простори, які дають поштовх розвитку нових ринків [3]. Прогнозування формування новітніх глобальних ринків, вихід і закріплення на них створює можливості для розвитку національної економіки (Рис. 1).

Нинішній хвилі цифрової трансформації властивий перехід на новий етап розвитку цифрового господарства, що характеризується зниженням динамізму та прибутковості традиційних сфер та галузей, які на попередньому етапі були в лідерах економічного розвитку. Перспективні цифрові сфери, яким властиві ескалаційно зростаючі інвестиції та попит, змінюючи світове господарство, можуть згенерувати дохід від 29 до 48 трильйонів доларів США до 2040 року. Їхня сукупна частка у світовому ВВП може зрости з 4 відсотків сьогодні до 10—16 відсотків до 2040 року [3].

Інновації не розвиваються ізольовано. Швидше, вони виникають із комбінацій існуючих технологій, створюючи нові можливості, які самі стають будівельними блоками для подальших інновацій. Переломний момент в технологічних інноваціях, коли численні фундаментальні технології прогресують, поєднуються та прискорюються паралельно. Технології розвиваються через етапи комбінації, конвергенції та комплексування, у мережевому підході. Всесвітній економічний форум звернув увагу на цю закономірність в підготовленій доповіді, спрямованій на допомогу акторам, які приймають рішення, визначити, де нові технології перетинаються, щоб створити нові інституції і правила їх ефективного функціонування [12].

Цифрові технології зумовлюють суттєві зміни в системі економічних відносин, впливаючи на господарство комплексно і в різноманітні способи: IoT, великі дані (Big Data), робототехніка, штучний інтелект, мобільні пристрої та інше видозмінюють способи формування економічних відносин і соціальної взаємодії. Зростає кількість та складність взаємозв'язків між компаніями. Мультиплікативний вплив цифровізації на господарство проявляється через перетворення соціально-економічних відносин (модифікація прав і відносин власності, розвиток нових форм зайнятості тощо), організаційно-економічних відносин на мікрорівні (кардинальні зрушення в структурі виробництва, поступову заміну робочої сили штучним інтелектом, зміну бізнес-моделей тощо) та макрорівні (зміна принципів, форм, механізмів державного регулювання).

До основних проблем розвитку сучасної цифрової господарства відносять: існування явного розриву між швидкістю появи і впровадження цифрових технологій та

практикою їх нормативного регулювання; неузгодженість динаміки розвитку формальних і неформальних правил і норм суспільної поведінки; структурно-компетентнісний дисбаланс між підготовкою кадрів і потребою в них цифрового господарства тощо. Актуалізуються проблеми унормування новітніх відносин: долучення та використання цифрових технологій, захисту особистої інформації та прав користувачів, цифрової інклюзії загалом.

Вплив цифровізації на структуру інституційної системи прослідковується в двох напрямках: з одного боку, відбувається процес відмирання або суттєва зміна інститутів традиційної економіки, з іншого — зароджуються або запроваджуються нові інститути, пов'язані з використанням цифрових технологій. Наприклад, розвиток соціальних мереж спричинив появу нових видів діяльності та супутніх їм інститутів блогосфери. Зростає роль інститутів, що прискорюють цифрову трансформацію господарства та підвищують ступінь взаємодії його суб'єктів на різних рівнях. Нові інститути адаптують структуру взаємодії господарюючих суб'єктів до відповідного рівня розвитку цифрових технологій, використання яких прискорює виконання ними транзакцій, що, своєю чергою, дає змогу забезпечувати зростання прибутковості.

Теоретики інституціонального напрямку виокремлюють природний і штучний шляхи формування нових інститутів в процесі розвитку економічних систем.

В цифровому господарстві засадничими причинами інституційних змін стають чинники технологічного характеру (поява нових цифрових технологій). Базова модель інституційних змін була обґрунтована Д. Нортом [13]. В сучасних умовах вона доповнюється, що не змінює її загальний зміст, але дозволяє визначати більш ефективні напрями інституційних перетворень.

На етапі становлення цифрового господарства формування перших цифрових інститутів (в основному неформальних), більшою мірою, відбувається природним шляхом. По мірі розвитку і розповсюдження цифрового господарства з'являється потреба у формальній інституціоналізації нових правил, які спричиняють необхідність "штучного" створення нових інститутів, що може відбуватися шляхом "виращування" власних національних інститутів або різними формами "запозичення", імпортування інститутів.

Загальними процесами в розвитку інститутів в цифровому господарстві є:

- формування (природним і штучним шляхом) нових інститутів цифрового господарства;
- суттєва трансформація базових економічних інститутів;
- зниження ефективності традиційних інститутів, перетворення їх під впливом цифрових технологій;
- поява інституційного вакууму, пов'язаного з виникненням нових цифрових технологій, що не вписуються в інституційне середовище традиційного господарства;
- зростання ролі інститутів мегарівня в умовах розвитку цифрової глобалізації;
- підвищення ефективності наявних інститутів під впливом цифровізації, і, як наслідок, руйнування інституційних пасток, які давно існували;
- ймовірність утворення нових інституційних пасток, пов'язаних із використанням цифрових технологій;

— запровадження сконструйованих або трансплантованих нових інститутів може приводити до їх дисфункцій: атрофії, переродження відторгнення, активації альтернативного інституту.

Висока швидкість цифрових трансформацій вимагає проактивного впливу на зміни інститутів, вибудовування гнучкого і пластичного механізму перетворень в системі інститутів цифрової економіки, спроможної вчасно реагувати на зовнішні і внутрішні виклики.

Всесвітній банк запровадив новий проект в якому розробив методику оцінки правил і норм, регулюючих ведення бізнесу. Business Ready вивчає державні послуги, необхідні для втілення задумів у реальність. Аналітична концепція проекту Business Ready виходить із визнання того, що здорове бізнес-середовище — це більше, ніж "легкість ведення бізнесу" [14].

В межах проекту B-READY аналізуються:

(I) Нормативно-правова база. Правила та норми, які повинні дотримуватися компаніями під час відкриття, функціонування та закриття бізнесу;

(II) Державні послуги. Механізми, що сприяють дотриманню нормативних вимог, а також інститути та інфраструктура, які забезпечують ведення бізнесу;

(III) Операційна ефективність. Простота дотримання нормативно-правових вимог та ефективність користування державними послугами, що мають безпосереднє відношення до компаній.

В рамках нового проекту оцінюється не лише можливість ведення бізнесу окремими компаніями (свобода дій компанії), а й інклюзивні та стійкі аспекти розвитку приватного сектору (вигоди для суспільства). Перший випуск звіту Business Ready охоплює лише 50 економік. В 2025 році проект включатиме понад 100 економік, а 2026 році охоплення розшириться до 180 економік. Аналіз даних, зібраних фахівцями Світового банку, дозволив зробити два загальні висновки:

По-перше, економіки, як правило, краще справляються з прийняттям нормативних актів, спрямованих на покращення вітчизняного ділового клімату, ніж із наданням державних послуг, необхідних для забезпечення реального прогресу. Таким чином, є значний розрив у реалізації. Разом з тим, коли підвищується якість нормативних актів, цей розрив скорочується.

По-друге, багатші економіки, як правило, краще пристосовані для ведення бізнесу, проте для створення сприятливого ділового середовища економіка не обов'язково повинна бути багатою [14]. Порівняльний аналіз країн дозволяє краще усвідомити слабкі сторони інституційних перетворень і їх реалізації. Впровадження цифрових технологій, чи то державою, чи компаніями, розглядається у проекті B-READY з прив'язкою до конкретних аспектів ділового середовища. При правильному виборі та вивірених послідовності реформи у сфері бізнесу можуть прискорити економічне зростання, підвищити продуктивність [14].

Для супроводження інституційних перетворень імперативом є оцінка неупереджених експертів і компаративне співставлення прогресу національних інститутів і інших країн. З огляду на це важливе значення має відбір світових індексів та рейтингів, які можна використовувати для трекінгу інституційних змін у галузі цифрового господарства. Ці індекси дають уявлення про зрілість

цифрових інститутів, нормативного середовища, технологічну інфраструктуру та політику цифровізації.

Європейська комісія застосовує Digital Economy and Society Index (DESI) для оцінки як інституційне середовище підтримує цифровізацію [15]. ООН розробила E-Government Development Index (EGDI) — один із ключових індексів, що відображає інституційну цифровізацію держсектора [16]. Розповсюдженим виміром інституційних та регуляторних умов цифрового зростання є Network Readiness Index (NRI), який в сучасних умовах забезпечує Portulans Institute [17]. Oxford Insights за допомогою GovAI Index (AI Government Readiness Index) оцінює інституційну готовність до використання ШІ як частини цифрової трансформації [18].

Global Innovation Index (GII), який запропонований WIPO відстежує контекст, як цифрові інститути стимулюють інновації [19]. OECD відстежує інституційні зміни в управлінні цифровими активами на основі Digital government index [20]. Прямий інструмент трекінгу регуляторної інституційної зрілості надає ICT Regulatory Tracker відновлений в удосконаленому вигляді Міжнародним союзом електрозв'язку (ITU) [21].

Аналіз динаміки рейтингу України за цими індексами дозволяє виявити слабкі сторони в інституційних перетвореннях та напрями подальшого удосконалення. У Global Innovation Index (GII): Україна посідає 60 місце, втративши п'ять позицій порівняно з попереднім роком. Польща знаходиться на 40 місці. Лідером є Швейцарія. Відносно ВВП Україна показує результати, що перевищують очікування для її рівня розвитку. Україна виробляє більше інноваційних продуктів порівняно з рівнем своїх інноваційних інвестицій. Україна посідає найвищі місця за показниками знань та технологічних результатів (34-те місце), розвитку бізнесу (45-те місце), людського капіталу та досліджень (54-те місце). Разом з тим, найнижчі місця зайняті за показниками інституцій (107-ме місце), розвиненості ринку (85-те місце) та інфраструктури (82-ге місце) [19].

За оцінками E-Government Development Index (EGDI) Україна за рік піднялася на 30 місце з 46 зі 193 країн, значно покращивши свої показники. А у компоненті Online Services Index Україна посідає 5-е місце, поступаючись лише Південній Кореї, Данії, Естонії та Саудівській Аравії [16]. Network Readiness Index (NRI): Україна посідає 43 місце, демонструючи стабільні показники в галузі технологічної підготовки та цифрового управління [17].

Ці дані відображають прогрес України в цифровій трансформації та інституційних перетвореннях, а також проблеми, які потребують додаткової уваги з метою ефективного повоєнного відновлення.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Світова економіка швидко трансформується під впливом запровадження цифрових технологій. Нагальною необхідністю стає оцінка перспективних ринків, обсягів попиту, який може отримати національний бізнес при відповідному інституційному забезпеченні. Застосування трекінгу — інструменту акселерації інституційних перетворень, дозволяє виокремити найбільш перспективні напрями розвитку, вибудувати оптимальний бізнес ландшафт,

відсікти неефективні дії. Важливими інструментами здійснення трекінгу є усвідомлення логіки інституційних перетворень та ймовірних їх амбівалентних наслідків; залучення світових індексів для вимірювання і співставлення прогресу в просуванні до розгортання перспективного бізнес ландшафту, як основи повоєнного відновлення національного господарства, залучення інвестицій. З огляду на це доцільно класифікувати рейтинги і їх складові в контексті відображення інституційних перетворень розвитку цифрових технологій.

Стаття написана в рамках наукової теми "Радикальна невизначеність як імператив інституційних трансформацій господарської системи". Номер державної реєстрації НДР 0124U001667

Література:

1. Nivievskyi, Oleh and Goryunov, Dmytro and Nagurney, Anna, War-Induced Damages and Reconstruction in Ukraine (May 17, 2024). Available at: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4831914 (дата звернення: 26.08.2025).
2. Коломієць Г.М., Глушач Ю.С. Цифрова економіка: контроверсійність змісту і впливу на господарський розвиток. — Бізнес-Інформ. — 2017, №7. С.137—143. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-7_0-pages-137_143.pdf (дата звернення: 27.08.2025).
3. The next big arenas of competition. McKinsey Global Institute. (October 2024). URL: <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/the-next-big-arenas-of-competition> (дата звернення: 16.08.2025).
4. Gartner: The Top 10 Strategic Technology Trends For 2025. URL: <https://www.gartner.com/en/articles/top-technology-trends-2025> (дата звернення: 26.08.2025).
5. The Future of Jobs Report 2025. URL: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/digest/> (дата звернення: 20.08.2025).
6. Gegenhuber Thomas, Logue Danielle, Hinings C.R.: Barrett Michael. Digital Transformation and Institutional Theory. 2022. P. 332 URL: <https://www.emerald.com/books/edited-volume/13891/Digital-Transformation-and-Institutional-Theory> (дата звернення: 21.08.2025).
7. Gegenhuber Thomas, Logue Danielle, Hinings C.R. (Bob); Barrett Michael Institutional Perspectives on Digital Transformation. 2022 DOI: <https://doi.org/10.1108/S0733-558X20220000083001> (дата звернення: 21.08.2025).
8. Berente Nicholas, Seidel Stefan. Digital Technologies: Carrier or Trigger for Institutional Change in Digital Transformation? DOI: <https://doi.org/10.1108/S0733-558X20220000083008> (дата звернення: 20.08.2025).
9. План відновлення України. URL: <https://recovery.gov.ua/> (дата звернення: 20.08.2025).
10. Як відбудувати Україну. Соціологічне опитування. URL: <https://ti-ukraine.org/research/yak-vidbudovuvaty-ukrayinu-sotsiologichne-opytuvannya-gromadyan-ta-predstavnykiv-biznesu/> (дата звернення: 20.08.2025).
11. 2024 — де точка визначеності. Прогноз експертів UIF URL: <https://uifuture.org/prognozi/2024-de-tochka-vyznachenosti-prognoz-ekspertiv-uif/>
12. Technology Convergence Report URL: <https://www.weforum.org/publications/technology-convergen->

ce-report-2025/in-full/technology-convergence-report-2025-executive-summary/ (дата звернення: 21.08.2025).

13. Норт Д. Інститути, інституціональна зміна та функціонування економіки — К.: Основи, 2000. — 198 с.

14. Business Ready 2024. URL: <https://www.worldbank.org/en/businessready> (дата звернення: 21.08.2025).

15. Digital Decade 2025: DESI methodological note. URL: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/digital-decade-2025-desi-methodological-note> (дата звернення: 19.08.2025).

16. E-Government Development Index (EGDI) URL: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/About/Overview/-E-Government-Development-Index> (дата звернення: 20.08.2025).

17. Network Readiness Index URL: <https://networkreadinessindex.org/> (дата звернення: 19.08.2025).

18. Government AI Readiness Index URL: <https://oxfordinsights.com/ai-readiness/ai-readiness-index/> (дата звернення: 20.08.2025).

19. Global Innovation Index URL: <https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/en/index.html> (дата звернення: 20.08.2025)

20. Digital Governance Index: Government at a Glance 2025. (2025) URL: https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2025_0efd0bcd-en/full-report/digital-government-index_1edec44e.html (дата звернення: 21.08.2025).

21. ICT Development Index 2025 URL: <https://www.itu.int/itu-d/reports/statistics/idi2025/> (дата звернення: 21.08.2025).

References:

1. Nivievskiy, O. Goriunov, D. and Nagurney, A. (2024), "Var-Indutsed Damages and Retsonstrutstion in Ukraine", available at: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=4831914 (Accessed 26 August 2025).

2. Kolomiets' H.M., Hlushach Yu.S. (2017), "The Digital Economy: Controversy of Content and Impact on Economic Development". *Biznes-Inform.* Kharkiv, Ukraine, vol. 7, pp. 137—143, available at: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2017-7_0-pages-137_143.pdf (Accessed 27 August 2025).

3. MtsKinsey Global Institute (2024), "The next big arenas of competition", available at: <https://www.mckinsey.com/mgi/our-research/the-next-big-arenas-of-competition> (Accessed 16 August 2025).

4. Gartner (2024), "The Top 10 Strategits Technology Trends For 2025", available at: <https://www.gartner.com/en/articles/top-technology-trends-2025> (Accessed 26 August 2025).

5. World Economic Forum (2025), "The Future of Jobs Report 2025", available at: <https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2025/> (Accessed 20 August 2025).

6. Gegenhuber, T. Logue, D. Hinings, Ts.R. AND Barrett, M. (2022), "Digital Transformation C Institutional Theory", available at: <https://www.emerald.com/books/edited-volume/13891/Digital-Transformation-and-Institutional-Theory> (Accessed 21 August 2025).

7. Gegenhuber, T. Logue, D. Hinings, Ts.R. (Bob), and Barrett M. (2022), "Institutional Perspetstives on Digital

Transformation", DOI: <https://doi.org/10.1108/S0733-558X20220000083001>

8. Berente, N. and Seidel, S. (2022), "Digital technologies: Carrier or trigger for institutional change in digital transformation?", *Digital Transformation and Institutional Theorizing: Consequences, Opportunities and Challenges*, Emerald, available at: <https://dl.acm.org/doi/abs/10.1016/j.infoandorg.2025.100564> (Accessed 20 August 2025).

9. Ukraine Recovery Plan (2025), available at: <https://recovery.gov.ua/> (Accessed 20 August 2025).

10. Transparency International Ukraine (2023), "How to rebuild Ukraine — sociological survey of citizens and business representatives", available at: <https://ti-ukraine.org/research/yak-vidbudovuvaty-ukrayinu-sotsiologichne-opytuvannya-gromadyan-ta-predstavnykiv-biznesu/> (Accessed 20 August 2025).

11. UIF (2024), "2024 — where is the point of certainty. Forecast of UIF experts", available at: <https://uifuture.org/prognozi/2024-de-tochka-vyznachenosti-prognoz-ekspertiv-uif/> (Accessed 21 August 2025).

12. World Economic Forum (2025), "Technology Tsonvergents Report", available at: <https://www.weforum.org/publications/technology-convergence-report-2025/in-full/technology-convergence-report-2025-executive-summary/> (Accessed 21 August 2025).

13. Nort, D. (2000), *Instytuty, instytutsional'na zmina ta funktsionuvannya ekonomiky* [Institutions, institutional change and the functioning of the economy], *Osnovy*, Kyiv, Ukraine.

14. World Bank (2024), "Business Ready 2024", available at: <https://www.worldbank.org/en/businessready> (Accessed 21 August 2025).

15. European Commission (2025), "Digital Detsade 2025: DESI methodologitsal note", Policy and Legislation, available at: <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/library/digital-decade-2025-desi-methodological-note> (Accessed 19 August 2025).

16. UN E-Government Knowledgebase (2025), "E-Government Development Index (EGDI)", available at: <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/About/Overview/-E-Government-Development-Index> (Accessed 20 August 2025).

17. Network Readiness Index (2024), available at: <https://networkreadinessindex.org/> (Accessed 19 August 2025).

18. Oxford Insights (2024), "Government AI Readiness Index", available at: <https://oxfordinsights.com/ai-readiness/ai-readiness-index/> (Accessed 20 August 2025).

19. WIPO (2024), "Global Innovation Index 2024", available at: <https://www.wipo.int/web-publications/global-innovation-index-2024/en/index.html> (Accessed 20 August 2025).

20. OECD (2025), "Digital Governance Index: Government at a Glance 2025", available at: https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2025_0efd0bcd-en/full-report/digital-government-index_1edec44e.html (Accessed 21 August 2025).

21. ITU (2025), "The ICT Development Index 2025", available at: <https://www.itu.int/itu-d/reports/statistics/IDI2025/> (Accessed 21 August 2025).

Стаття надійшла до редакції 06.12.2025 р.

Т. П. Радчишин,
аспірант кафедри менеджменту і права,
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-2693-4772>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.24.272

СТРАТЕГІЧНІ ІМПЕРАТИВИ ФОРМУВАННЯ КОНКУРЕНТНИХ ПЕРЕВАГ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ У КОНТЕКСТІ ТРАНСФОРМАЦІЇ ГЛОБАЛЬНИХ ПРОДОВОЛЬЧИХ РИНКІВ

T. Radchyshyn,
Postgraduate student of the Department of Management and Law,
Dnipro State Agrarian and Economic University

STRATEGIC IMPERATIVES FOR THE FORMATION OF COMPETITIVE ADVANTAGES
OF AGRICULTURAL ENTERPRISES IN THE CONTEXT OF THE TRANSFORMATION
OF GLOBAL FOOD MARKETS

Аграрний сектор у сучасних умовах глобалізації та трансформації світових продовольчих ринків постає як одна з найдинамічніших і водночас найбільш уразливих сфер економіки. Постійні зміни у структурі попиту, коливання цін, посилення конкуренції з боку міжнародних виробників, а також зростання вимог до якості та екологічної безпечності продукції формують нові виклики для аграрних підприємств. У цьому контексті особливого значення набуває формування стратегічних імперативів, які визначають напрями розвитку та забезпечують створення і зміцнення конкурентних переваг. Аграрні підприємства змушені не лише адаптуватися до мінливих умов, але й активно шукати нові моделі функціонування, що дозволяють інтегруватися у глобальні ланцюги доданої вартості та відповідати сучасним стандартам сталого розвитку.

Стратегічні імперативи у сфері агробізнесу охоплюють комплекс взаємопов'язаних рішень, які спрямовані на довгострокове забезпечення конкурентоспроможності. Йдеться про необхідність інноваційного оновлення виробничих процесів, впровадження цифрових технологій управління, оптимізацію логістичних систем та розвиток екологічно орієнтованих практик. Водночас важливим чинником виступає інституційне середовище, яке має забезпечувати стабільність та передбачуваність, створювати умови для залучення інвестицій, розвитку кооперації та кластеризації, а також формувати ефективні механізми державної підтримки. У поєднанні ці елементи утворюють стратегічну основу, що дозволяє підприємствам не лише реагувати на виклики, але й перетворювати їх на можливості для зростання.

У статті наголошується, що конкурентні переваги аграрних підприємств у глобальному вимірі дедалі більше визначаються здатністю до інноваційного розвитку та стратегічної гнучкості. Використання сучасних технологій точного землеробства, біотехнологій, систем моніторингу та аналізу даних сприяє підвищенню продуктивності та якості продукції, зниженню витрат і мінімізації ризиків. Водночас екологічна складова стає ключовим фактором конкурентоспроможності, адже світові продовольчі ринки орієнтуються на продукцію, вироблену з дотриманням принципів сталого розвитку та соціальної відповідальності. Це зумовлює необхідність стратегічного переосмислення виробничих і управлінських практик, інтеграції екологічних стандартів у бізнес-моделі та формування позитивного іміджу підприємств на міжнародному рівні.

The transformation of global food markets has created a fundamentally new environment for agricultural enterprises, where competitiveness is increasingly determined by the ability to adapt to rapid changes, integrate innovative practices, and align with international standards of sustainability and quality. The article examines strategic imperatives that shape the formation of competitive advantages in agriculture, emphasizing the necessity of long-term vision and systemic approaches to enterprise development. Agricultural producers face challenges such as fluctuating demand, volatile pricing, intensifying global competition, and rising consumer expectations regarding ecological responsibility and food safety. In this context, strategic imperatives are understood as guiding principles that define the trajectory of enterprise growth, combining institutional stability with technological modernization. The research highlights that competitive advantages are no longer confined to productivity indicators but extend to the capacity for innovation, digital transformation, and integration into global value chains. The adoption of precision farming, biotechnology, advanced logistics, and data-driven management systems enables enterprises to optimize resource use, reduce costs, and enhance product quality, while simultaneously meeting sustainability requirements. At the same time, institutional frameworks, including supportive policies, cooperative structures, and investment mechanisms, provide the foundation for resilience and predictability in a volatile market environment. The synergy between institutional and technological dimensions is presented as a decisive factor in ensuring adaptability and long-term competitiveness. The article underscores that strategic imperatives must incorporate ecological and social considerations, since global food markets increasingly prioritize sustainable production and corporate responsibility. This orientation not only strengthens consumer trust but also opens access to premium market segments and international trade opportunities. The findings suggest that agricultural enterprises capable of aligning strategic imperatives with global transformations will be better positioned to convert challenges into opportunities, secure stable growth, and reinforce their role in guaranteeing food security and economic development. The study concludes that the formulation of competitive advantages in agriculture requires a comprehensive approach that integrates innovation, sustainability, and institutional support, thereby enabling enterprises to thrive in the evolving landscape of global food markets.

Ключові слова: аграрне підприємство, конкурентні переваги, стратегічні імперативи, продовольчий ринок, економічна трансформація.

Key words: agricultural enterprise, competitive advantages, strategic imperatives, food market, economic transformation.

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

Проблема формування конкурентних переваг аграрних підприємств у сучасних умовах трансформації глобальних продовольчих ринків постає як надзвичайно актуальна та багатовимірна. Світове ринкове середовище характеризується високою динамічністю, непередбачуваністю та зростанням вимог до якості, екологічності й соціальної відповідальності виробництва. Аграрні підприємства стикаються з викликами, пов'язани-

ми з коливанням цін, зміною структури попиту, посиленням конкуренції з боку міжнародних виробників, кліматичними ризиками та необхідністю інтеграції у глобальні ланцюги доданої вартості. Традиційні моделі господарювання вже не забезпечують належного рівня ефективності та стійкості, що зумовлює потребу у стратегічному переосмисленні підходів до розвитку аграрного бізнесу.

Загальна постановка проблеми полягає у визначенні стратегічних імперативів, які здатні забезпечити довгострокове зміцнення конкурентних позицій аграрних підприємств, їхню адаптивність до глобальних змін та

здатність перетворювати виклики на можливості. Йдеться про необхідність поєднання інституційних механізмів підтримки та регулювання з технологічними інноваціями, що дозволяють оптимізувати виробничі процеси, підвищувати продуктивність, знижувати витрати та відповідати сучасним стандартам сталого розвитку.

Зв'язок цієї проблеми з важливими науковими завданнями полягає у потребі розробки теоретико-методологічних основ для оцінки конкурентоспроможності, моделювання стратегічних імперативів та визначення їхнього впливу на ефективність аграрних підприємств. З практичної точки зору вирішення проблеми спрямоване на формування дієвих рекомендацій для підприємств щодо інтеграції інноваційних технологій, використання інституційних інструментів та розробки гнучких стратегій розвитку. Це дозволить аграрним підприємствам не лише зберігати свої позиції у мінливому ринковому середовищі, але й активно розширювати їх, забезпечуючи продовольчу безпеку, експортний потенціал та сталий економічний розвиток у контексті глобальних трансформацій.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання формування конкурентних переваг аграрних підприємств активно досліджується як українськими, так і іноземними науковцями. Наукові публікації Ревенко О. В., Ларіної Т. Ф., Іванової В. О. присвячені дослідженню того, як аграрні підприємства можуть формувати й утримувати конкурентні переваги в умовах сучасних викликів, зокрема глобалізації, нестабільності ринків та впливу цифрових технологій. У своїх роботах автори аналізують проблеми, що постають перед аграрним бізнесом у сучасному економічному середовищі, та підкреслюють значення цифровізації як ключового інструменту підвищення ефективності й конкурентоспроможності [1]. Наукові статті Тетяни Анатолівни Влащенко присвячені дослідженню чинників, що визначають конкурентоспроможність аграрних підприємств, та аналізу їхнього впливу на ефективність діяльності. У її роботі розглядається, як внутрішні та зовнішні фактори — від організації виробництва й управління ресурсами до інституційного середовища та ринкових умов — формують здатність підприємств витримувати конкуренцію [2]. Стаття Юр'єва В. В. присвячена дослідженню шляхів підвищення конкурентоспроможності аграрних підприємств через диверсифікацію їхньої діяльності. Автор систематизує чинники, які впливають на конкурентоспроможність продукції та підприємств, і пропонує диверсифікацію як ключовий інструмент для зменшення ризиків та забезпечення стабільності. Диверсифікація трактується як розширення видів діяльності, впровадження нових напрямів виробництва та послуг, що дозволяє підприємствам адаптуватися до змін ринку, підвищувати ефективність використання ресурсів та формувати стійкі конкурентні переваги. Особлива увага приділяється інноваційним формам диверсифікації, таким як створення кластерів, які об'єднують конкурентоспроможних учасників аграрного ринку [3]. Сітковська А. О., Полегенька М. А., Цой К. В. свої роботи присвячують дослідженню ролі конкурентних переваг у формуванні загальної конкурентоспроможності аграр-

ного підприємства. У них розкривається сутність поняття конкурентних переваг та їх значення для забезпечення стійкого розвитку аграрного бізнесу в умовах сучасних економічних викликів. Автори акцентують увагу на тому, що конкурентоспроможність підприємства не є статичною характеристикою, а формується завдяки постійному вдосконаленню виробничих процесів, управлінських рішень та використанню інноваційних підходів [4]. Незважаючи на вагомий внесок науковців у дослідження даної теми, проблематика формування конкурентних переваг у сільськогосподарських підприємствах залишається частково невирішеною, що актуалізує необхідність подальших наукових досліджень.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є визначення та обґрунтування стратегічних імперативів, що забезпечують формування й зміцнення конкурентних переваг аграрних підприємств у контексті трансформації глобальних продовольчих ринків. Постановка завдання полягає у дослідженні ключових чинників, які впливають на конкурентоспроможність аграрного сектору, аналізі сучасних тенденцій розвитку світових продовольчих ринків та окресленні можливостей інтеграції інноваційних технологій і інституційних механізмів у практику аграрного бізнесу. У межах дослідження передбачається розробка теоретико-методологічних підходів до оцінки стратегічних імперативів, визначення їхнього впливу на ефективність функціонування підприємств та формування рекомендацій щодо оптимізації управлінських і виробничих процесів. Цілі статті спрямовані на створення науково обґрунтованої основи для розробки практичних стратегій, які дозволять аграрним підприємствам адаптуватися до глобальних змін, підвищити свою конкурентоспроможність, забезпечити стійкий розвиток та інтеграцію у міжнародні ринки на засадах інноваційності, ефективності та екологічної відповідальності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Трансформаційні процеси глобального продовольчого ринку суттєво впливають на конкурентоспроможність аграрних підприємств, оскільки змінюють умови доступу до ринків, вимоги до продукції, логіку формування вартості та механізми взаємодії між учасниками ланцюгів постачання. Підвищення ролі стандартів простежуваності та безпечності трансформуює конкурентне середовище, оскільки покупці дедалі більше надають перевагу продукції з підтвердженням походження, контролем якості та високим рівнем прозорості. Аграрні підприємства, що запроваджують системи простежуваності, гармонізовані з міжнародними нормами, зміцнюють свій імідж надійних постачальників і отримують доступ до преміальних сегментів ринку, що суттєво підвищує їхні конкурентні позиції.

Інтеграція глобальних ринків і зростання конкуренції стимулюють аграрні підприємства підвищувати якість продукції, спеціалізуватися та переходити до виробництва товарів з більшою доданою вартістю. В умовах глобальної конкуренції перевагу отримують виробники, здатні впроваджувати інновації, удосконалювати

технологічні процеси та ефективно працювати з ринковими даними. Зміна споживчих уподобань у бік сталості, здорового харчування та екологічності розширює можливості для виробництва органічної, нішевої та диференційованої продукції. Це відкриває нові цінові сегменти й сприяє формуванню унікальних пропозицій, які менш залежні від масової конкуренції та цінової волатильності [5].

Зростання ролі партнерств і кооперацій формує нові моделі організації агробізнесу, у яких доступ до інновацій, технологій, інвестицій і ринкової інформації забезпечується через спільні проєкти, інтеграцію в ланцюги вартості та кооперативні структури. Така взаємодія посилює можливості масштабування, підвищує інвестиційну привабливість і зміцнює довгострокову конкурентоспроможність аграрних підприємств. Зростання технологічної інтенсивності та цифровізації створює нову виробничу парадигму, у якій ефективність визначається здатністю підприємства використовувати точне землеробство, автоматизацію процесів, дистанційний моніторинг та цифрову аналітику. Це не лише підвищує продуктивність і зменшує витрати, а й дозволяє формувати довгострокові технологічні конкурентні переваги, підвищувати стабільність виробництва й швидко реагувати на виробничі ризики (рис. 1).

Посилення екологічних та кліматичних вимог суттєво змінює правила доступу до міжнародних ринків. Високі стандарти сталості та вуглецеві вимоги стимулюють аграрні підприємства впроваджувати екологічні технології, контролювати якість ґрунтів, зменшувати викиди та підвищувати рівень біобезпеки. Це сприяє формуванню "зелених" конкурентних переваг і полегшує вихід на ринки з жорсткими екологічними нормами. Дотримання таких вимог підсилює репутаційний капітал і довіру споживачів, що стає фактором довгострокової конкурентоспроможності. Перебудова глобальних ланцюгів постачання під впливом геополітичних, логістичних і кліматичних факторів підвищує значення гнучкості підприємств. Аграрні виробники вимушені диверсифікувати канали збуту, розширювати партнерські мережі та адаптувати логістику для забезпечення стабільності поставок. Це посилює їхню стійкість до глобальних збоїв і зменшує залежність від окремих ринків, що безпосередньо впливає на конкурентну позицію (табл. 1) [6].

Волатильність світових цін на агропродукцію робить стратегічне планування, ризик-менеджмент і диверсифікацію асортименту ключовими інструментами забезпечення конкурентоспроможності аграрних підприємств (рис. 2).

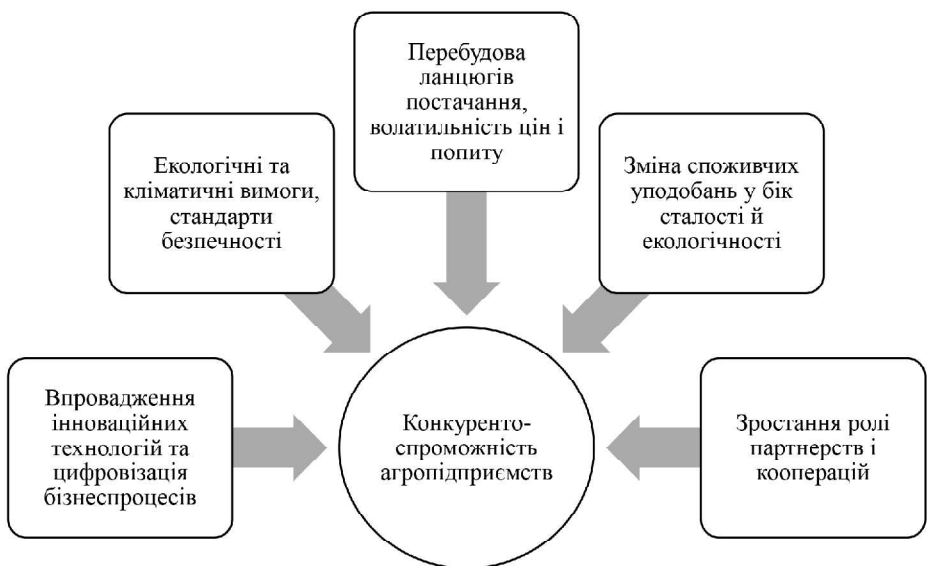


Рис. 1. Трансформаційні процеси глобального продовольчого ринку

Джерело: сформовано на основі [6].

Динаміка індексів світових цін на агропродукцію впродовж 2015—2024 років демонструє зміни, які суттєво трансформували умови функціонування аграрних підприємств. На початку періоду ринок був відносно стабільним: показники для м'яса (96,8%), молочних продуктів (87,1%), зернових (95,9%) і рослинних олій (89,9%) коливалися поблизу базового рівня, а відхилення були переважно незначними. Така стабільність збе-

Таблиця 1. Вплив трансформаційних процесів глобального продовольчого ринку на конкурентоспроможність аграрних підприємств

Трансформаційні процеси	Вплив на конкурентоспроможність аграрних підприємств
Впровадження інноваційних технологій та цифровізація бізнеспроцесів	Підвищення продуктивності, оптимізація витрат, можливість формувати технологічно орієнтовані конкурентні переваги та забезпечувати стабільність виробництва
Посилення екологічних та кліматичних вимог	Формування «зелених» переваг, доступ до експортних ринків із високими стандартами, покращення репутації та довіри споживачів
Перебудова глобальних ланцюгів постачання	Необхідність гнучкості та диверсифікації збуту, посилення логістичної стійкості та здатності швидко адаптуватися до змін маршрутів і ринкових умов
Волатильність світових цін і попиту на агропродукцію	Зростання значення стратегічного планування, ризик-менеджменту та диверсифікації продукції, що забезпечує стійкість до коливань
Підвищення ролі стандартів простежуваності та безпеки	Укріплення конкурентних позицій через відповідність міжнародним вимогам, зміцнення іміджу надійного виробника та можливість доступу до преміальних сегментів
Інтеграція глобальних ланцюгів постачання	Стимулювання інноваційності, спеціалізації, підвищення якості продукції та переходу до моделі доданої вартості
Зміна споживчих уподобань у бік сталості й екологічності	Розширення можливостей для виробництва нішевої, органічної та якісно диференційованої продукції
Зростання ролі партнерств і кооперацій	Розширення доступу до інновацій, інвестицій та ринків; підвищення інтегрованості в ланцюги вартості та зміцнення довгострокових конкурентних позицій

Джерело: сформовано на основі [6].

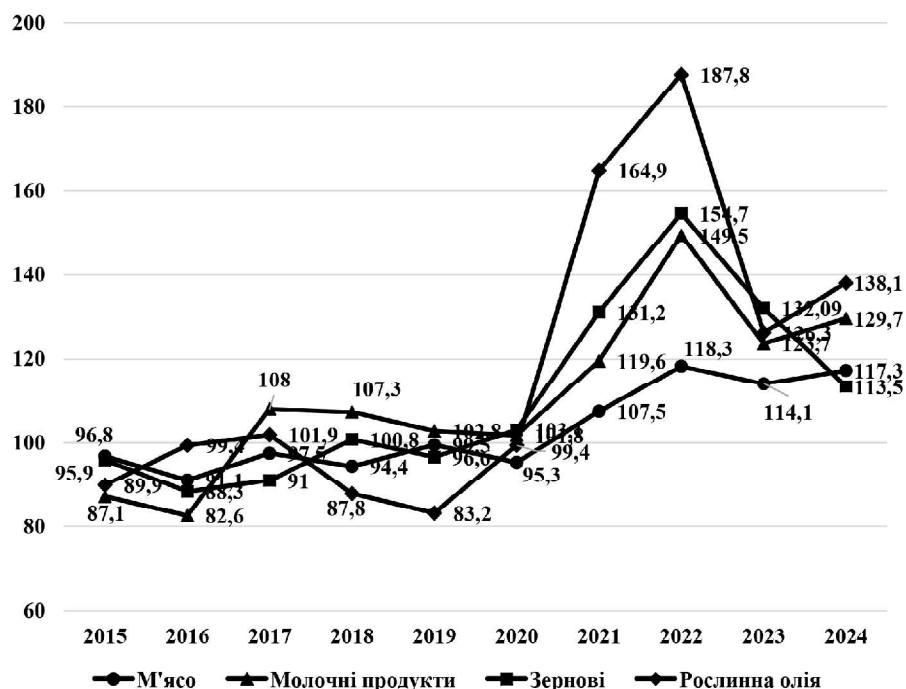


Рис. 2. Індекс цін на агропродукцію на глобальному продовольчому ринку протягом 2015–2024 років, %

Джерело: сформовано на основі [7].

рігалася до 2020 року, коли вплив пандемії, порушення логістичних ланцюгів і зростання витрат почали формувати нову хвилю цінової волатильності. Особливо різким виявився перехід до періоду 2021–2022 років, коли індекси для всіх груп агропродукції стрімко зросли, а найвищих значень досягли рослинні олії (164,9% у 2021 році та 187,8% у 2022 році), що сягнули історичних піків. Таке зростання було зумовлене дефіцитом сировини, перебоями в експорті, підвищеним попитом на біопаливо та геополітичними обмеженнями, що спровокували глобальний стрибок цін [7].

Подібна динаміка проявилася і на ринку зернових, де після багаторічної стабільності індекс різко піднявся у 2021 і 2022 роках до 131,2% і 154,7% відповідно на тлі логістичних збоїв, загострення міжнародної конкуренції та зростання собівартості виробництва. Молочні продукти та м'ясо реагували на ці глобальні виклики більш помірно, однак і вони продемонстрували істотне підвищення цін у період піку невизначеності. Починаючи з 2023 року ринки перейшли до фази часткової нормалізації: індекси почали знижуватися, хоча залишалися вищими за показники 2015–2019 років. Це свідчить про те, що глобальна продовольча система не повернулася до попередньої моделі стабільності, а перебуває у новій фазі структурної турбулентності [8, 12].

Такі зміни мають глибокий вплив на конкурентоспроможність аграрних підприємств. Період високих цін створив сприятливі умови для зростання доходів виробників, особливо тих, що орієнтовані на експорт високоліквідних культур. Це дало можливість модернізувати виробничі потужності, інвестувати у нові технології та посилити фінансові позиції. Однак подальше зниження цін у поєднанні зі зростанням витрат на ресурси сформувало додаткові ризики, особливо для підприємств із високою залежністю від зовнішніх ринків. Вола-

тильність стала ключовим викликом, який змушує виробників удосконалювати системи управління ризиками, диверсифікувати виробництво та посилювати гнучкість стратегічних рішень. Ті підприємства, які впроваджують інноваційні підходи, виявляються стійкішими до глобальних шоків. Значні коливання на ринках зернових та олій продемонстрували вразливість експортоорієнтованої моделі, що вилилося у посилення інтересу до розвитку внутрішньої переробки та створення продукції з більшою доданою вартістю. У підсумку аграрні підприємства, здатні адаптуватися до динамічного середовища, інтегрувати технології, розширювати виробничі можливості та зменшувати залежність від глобальних логістичних ризиків, мають суттєві переваги в умовах нової архітектури світового продовольчого ринку [9, 14].

Через посилення невизначеності, зміну структури світового попиту й активне проникнення технологій у всі ланки аграрного виробництва особливого значення на аграрних підприємствах набувають стратегічні імперативи формування конкурентних переваг. У цих умовах підприємства повинні орієнтуватися на поглиблену інтеграцію інноваційних технологій, адже цифрові рішення, точне землеробство, автоматизація та аналітика даних формують нову логіку конкурентоспроможності, дозволяючи оптимізувати виробничі ресурси, підвищувати ефективність землекористування та забезпечувати стабільність урожайності попри кліматичні ризики. Одночасно виникає потреба у зміцненні екологічної та кліматичної стійкості, оскільки міжнародні ринки дедалі більше орієнтуються на продукцію з низьким вуглецевим слідом, високими стандартами безпечності та підтвердженою простежуваністю, що спонукає підприємства впроваджувати стратегії сталого розвитку, раціонального використання природних ресурсів і адаптації до змін клімату [10].

Паралельно важливою умовою стає диверсифікація ринкових позицій та каналів збуту, адже у глобальній системі, що швидко змінюється через геополітичні зрушення та логістичні обмеження, здатність перерозподіляти обсяги експорту й освоювати нові ринки визначає рівень стійкості підприємства. Разом із цим зростає значення формування довготривалих партнерств і коопераційних моделей, оскільки доступ до інновацій, фінансових інструментів, сучасної техніки та ринкової інформації все частіше потребує спільного використання ресурсів, мережових рішень та участі в інтегрованих ланцюгах вартості (рис. 3).

На тлі структурних змін у продовольчих системах особливу роль відіграє підвищення гнучкості стратегічного управління, що дає змогу підприємствам оперативно перебудовувати виробничі програми, коригувати про-

дуктову спеціалізацію та реагувати на коливання глобального попиту. У сучасній конкуренції цінність створює не лише кількість виробленої продукції, а й здатність адаптувати бізнес-моделі до змінних умов ринку. Нарешті, фундаментальним стає посилення репутаційного капіталу та прозорості діяльності, адже споживачі, партнери та інвестори дедалі частіше орієнтуються на виробників, які демонструють відповідальність, відкритість і дотримання міжнародних стандартів. Сукупність цих імперативів формує основу стратегічної конкурентоспроможності аграрних підприємств у глобальному середовищі, що стрімко трансформується.

Таким чином, трансформація глобальних продовольчих ринків формує нові умови та виклики для аграрних підприємств, що потребує системного перегляду підходів до забезпечення їхньої конкурентоспроможності. Динамічні зміни цінової кон'юнктури, посилення міжнародної конкуренції, зростання логістичних ризиків і вплив технологічних зрушень доводять, що традиційні моделі розвитку вже не забезпечують стійких конкурентних позицій. У цьому контексті стратегічні імперативи набувають характеру багатовимірної концепції, орієнтованої на підвищення адаптивності, технологічної спроможності та інноваційного потенціалу аграрних підприємств. Аграрні підприємства, які спроможні комплексно реалізувати окреслені імперативи, здобувають можливість не лише мінімізувати негативний вплив глобальних шоків, а й ефективно використовувати трансформаційні процеси як джерело нових можливостей. Це забезпечує формування гнучкої, інноваційної та конкурентоспроможної моделі розвитку, здатної забезпечити стабільне функціонування у довгостроковій перспективі та сприяти зміцненню позицій на світових агропродовольчих ринках [13].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Стратегічні імперативи формування конкурентних переваг аграрних підприємств у контексті трансформації глобальних продовольчих ринків є ключовим чинником забезпечення їхньої стійкості та довгострокового розвитку. Поєднання інституційних механізмів підтримки та регулювання з технологічними інноваціями створює синергетичний ефект, який дозволяє підприємствам не лише адаптуватися до мінливих умов, але й активно використовувати нові можливості для розширення ринкових позицій. Важливим результатом є усвідомлення того, що конкурентні переваги у сучасному агробізнесі визначаються не лише продуктивністю чи якістю продукції, а й здатністю до інноваційного розвитку, інтеграції у глобальні ланцюги доданої вартості та відповідності принципам сталого розвитку.

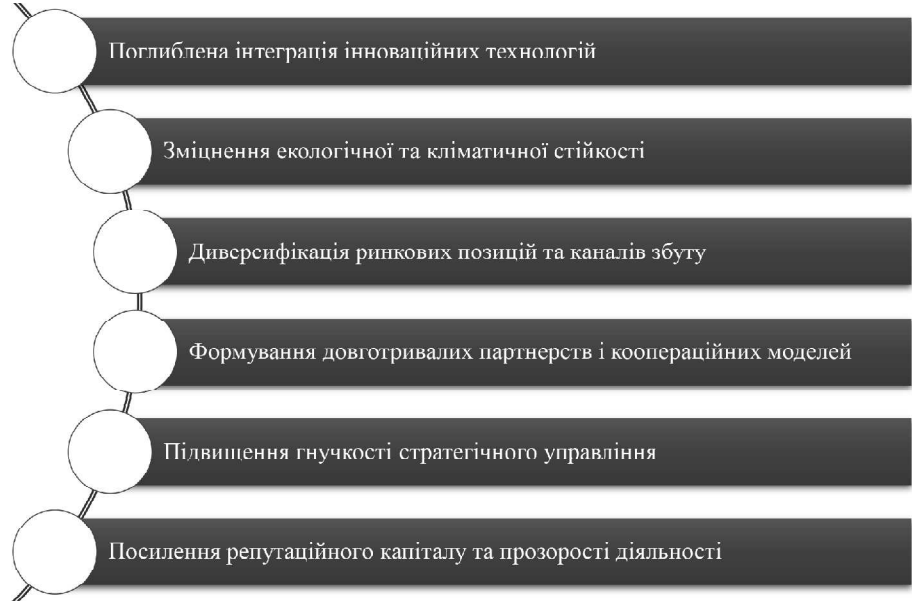


Рис. 3. Стратегічні імперативи формування конкурентних переваг аграрних підприємств

Джерело: сформовано на основі [11, 15].

Перспективи подальших розвідок у цьому напрямі полягають у поглибленому аналізі моделей стратегічної гнучкості аграрних підприємств, дослідженні впливу глобальних трендів, таких як цифровізація, екологізація виробництва та зміни клімату, на формування конкурентних переваг. Доцільним є також розроблення методик оцінки ефективності стратегічних імперативів та визначення оптимальних шляхів їх інтеграції у практику різних типів аграрних підприємств. Подальші дослідження мають бути спрямовані на створення практичних рекомендацій щодо формування стратегій розвитку, які забезпечать аграрним підприємствам здатність швидко реагувати на виклики, зміцнювати свої позиції на глобальних ринках та сприяти сталому економічному зростанню. Таким чином, окреслений напрям досліджень має значний науковий і практичний потенціал, що дозволяє розглядати його як пріоритетний у контексті сучасних трансформацій світової продовольчої системи.

Література:

1. Ревенко О. В., Ларіна Т. Ф., Іванова В. О. Розвиток конкурентних переваг аграрного підприємства: сучасні виклики та питання цифровізації. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Том 9. № 3. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-11>.
2. Власенко Т. А. Краля В. Г. Драчевський М. С. Чинники формування конкурентоспроможності аграрних підприємств та оцінка їх впливу. Український журнал прикладної економіки. 2020. Том 5. № 4. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-4-14>.
3. Юр'єв В. В. Напрями забезпечення та підвищення конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств через диверсифікацію їх діяльності. Ефективна економіка. 2022. № 1. DOI: 10.32702/2307-2105-2022.1.201.
4. Сітковська А. О., Полегенька М. А., Цой К. В. Конкурентні переваги як складові конкурентоспромож-

ності аграрного підприємства. Агросвіт. 2023. №22. DOI: 10.32702/2306-6792.2023.22.42.

5. Гончаренко О. В., Дідур К. М., Ткаченко М. С. Сучасні підходи до підвищення конкурентоспроможності підприємства для зміцнення продовольчої безпеки країни. Інвестиції: практика та досвід. 2024. №22. DOI: 10.32702/2306-6814.2024.22.71.

6. Костенко Ю. В. Вплив глобальних економічних тенденцій на конкурентоспроможність сільськогосподарських підприємств. Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія "Економіка і менеджмент". 2025. № 1 (101). DOI: <https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.1.2>.

7. World Food Situation. FAO. URL: <https://www.fao.org/worldfoodsituation/foodpricesindex/en>.

8. The State of Food and Agriculture 2022: Leveraging Technology for Sustainable Agriculture. Rome: Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2022. FAO. URL: <https://www.fao.org/state-of-food-agriculture/2022/en/>

9. Вініченко І. І., Павленко О. С., Маховський Д. В. Вибір стратегій підвищення управління конкурентоздатністю підприємств. Агросвіт. 2020. №11. DOI: 10.32702/2306(6792.2020.11.20.

10. Smith J. Cooperative Models and Networked Agriculture: Strategies for Competitive Advantage. New York: Springer. 2020. 280 с.

11. Wang Y., Li H., Zhang X. Automated Systems in Precision Agriculture: Impacts on Yield and Cost Reduction. Beijing: China Agricultural University Press. 2021.

12. 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>

13. 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>

14. Khalatur S., Trokhymets O., Karamushka O. (2020). Conceptual basis of tax policy formation in the globalization conditions. Baltic Journal of Economic Studies, 6 (2), 81—92. URL: <http://baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/793>

15. Khalatur, S., Hrabchuk, O., Vodolazska, O., Babenko-Levada, V., Pavlenko, O. (2024). Financing the development of agricultural production in European countries: comparative analysis and experience for Ukraine. Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice, 2 (55), 199—212. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4347> (дата звернення: 12.05.2025).

References:

1. Revenko, O.V., Larina, T.F. and Ivanova, V.O. (2024), "Development of competitive advantages of agricultural enterprises: modern challenges and digitalization issues", *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniki*, vol. 9, no. 3. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-4-11>.

2. Vlasenko, T.A., Kralia, V.H. and Drachevskyi, M.S. (2020), "Factors of formation of agricultural enterprises' competitiveness and assessment of their influence", *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky*, vol. 5, no. 4. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2020-4-14>.

3. Yuriev, V.V. (2022), "Directions for ensuring and improving the competitiveness of agricultural enterprises through diversification", *Efektivna ekonomika*, vol. 1. <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2022.1.201>.

4. Sitkovska, A.O., Polehenka, M.A. and Tsoi, K.V. (2023), "Competitive advantages as components of agricultural enterprise competitiveness", *Ahrosvit*, vol. 22. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2023.22.42>.

5. Honcharenko, O.V., Didur, K.M. and Tkachenko, M.S. (2024), "Modern approaches to improving enterprise competitiveness to strengthen national food security", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 22. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.22.71>.

6. Kostenko, Yu.V. (2025), "Impact of global economic trends on the competitiveness of agricultural enterprises", *Visnyk Sumskoho natsionalnoho aharnoho universytetu. Seriiia 'Ekonomika i menedzhment'*, vol. 1 (101). <https://doi.org/10.32782/bsnau.2025.1.2>.

7. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO) (2024), "World Food Situation", available at: <https://www.fao.org/worldfoodsituation/foodpricesindex/en> (Accessed 07 December 2025).

8. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO) (2022), *The State of Food and Agriculture 2022: Leveraging Technology for Sustainable Agriculture*, FAO, Rome, available at: <https://www.fao.org/state-of-food-agriculture/2022/en/> (Accessed 04 December 2025).

9. Vinichenko, I.I., Pavlenko, O.S. and Makhovskiy, D.V. (2020), "Selecting strategies for managing enterprises' competitiveness", *Ahrosvit*, vol. 11. <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2020.11.20>.

10. Smith, J. (2020), *Cooperative Models and Networked Agriculture: Strategies for Competitive Advantage*, Springer, New York, USA.

11. Wang, Y., Li, H. and Zhang, X. (2021), *Automated Systems in Precision Agriculture: Impacts on Yield and Cost Reduction*, China Agricultural University Press, Beijing.

12. 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>

13. 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>.

14. Khalatur, S., Trokhymets O. and Karamushka, O. (2020), "Conceptual basis of tax policy formation in the globalization conditions", *Baltic Journal of Economic Studies*, vol. 6 (2), pp. 81—92, available at: <http://baltijapublishing.lv/index.php/issue/article/view/793> (Accessed 30 November 2025).

15. Khalatur, S., Hrabchuk, O., Vodolazska, O., Babenko-Levada, V. and Pavlenko, O. (2024), "Financing the development of agricultural production in European countries: comparative analysis and experience for Ukraine", *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, vol. 2 (55), pp. 199—212. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.55.2024.4347>

Стаття надійшла до редакції 08.12.2025 р.

УДК 351:378.4

К. М. Романенко,
*д. держ. упр., професор, професор кафедри публічного управління та права,
Комунальний заклад вищої освіти "Дніпровська академія неперервної освіти"
Дніпропетровської обласної ради*
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3985-3791>

М. І. Романенко,
*доктор філософських наук, професор, професор кафедри філософії,
Комунальний заклад вищої освіти "Дніпровська академія неперервної освіти"
Дніпропетровської обласної ради*
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1495-6762>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.24.279

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДУАЛЬНОЮ ОСВІТОЮ В ЄС ТА МОЖЛИВОСТІ АДАПТАЦІЇ В УКРАЇНІ: МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ

К. Romanenko,
Doctor of Sciences in Public Administration, Professor,
Professor of the Public Administration and Law Department, Communal institution of higher education
"Dnipro Academy of Continuing Education" of the Dnipropetrovsk Regional Council"

М. Romanenko,
Doctor of Sciences in Philosophy, Professor,
Professor of the Department of Philosophy, Communal institution of higher education
"Dnipro Academy of Continuing Education" of the Dnipropetrovsk Regional Council"

PUBLIC GOVERNANCE OF DUAL EDUCATION IN THE EU AND POSSIBILITIES FOR
ADAPTATION IN UKRAINE: A METHODOLOGICAL ASPECT

У статті здійснено комплексний порівняльний аналіз моделей дуальної освіти, що функціонують у країнах Європейського Союзу, та визначено можливості їх адаптації в українській системі підготовки кадрів публічного управління. Дослідження акцентує увагу на ключових інституційних компонентах ефективних європейських моделей — нормативній визначеності, розвиненому наставництві та сталому партнерстві між університетами, роботодавцями й органами публічної влади. Розкрито особливості німецької, австрійської, французької та південноєвропейських систем, які демонструють різний ступінь державного регулювання та інституційної координації.

Особливу увагу приділено світоглядно-аксіологічним та ментальним відмінностям між вимогами до державних службовців у ЄС та в Україні, що суттєво впливають на можливості впровадження дуальних підходів. Показано, що пострадянська управлінська спадщина в Україні зумовлює збереження формалізму, ієрархічності та низького рівня інституційної відповідальності, що ускладнює інтеграцію сервісної, партнерської та практико-орієнтованої моделі навчання.

Проаналізовано український досвід запровадження дуальних програм, зокрема в сфері фінансового адміністрування, який засвідчує як потенціал, так і наявність значних бар'єрів: нерозвинене наставництво, нестача ресурсів, відсутність стандартів практичної підготовки та слабка інституційна узгодженість. Сформульовано рекомендації щодо адаптації європейських моделей в Україні, що передбачають оновлення нормативної бази, розвиток партнерських механізмів, професіоналізацію наставництва та узгодження компетентнісних вимог державної служби з європейськими стандартами.

The article provides a comprehensive comparative analysis of dual education models operating in the European Union and explores the possibilities of their adaptation to the Ukrainian system of public administration training. The study highlights the core institutional components underlying effective European dual education frameworks, including regulatory clarity, a well-developed mentoring system, and stable partnerships between universities, employers and public authorities. The analysis of German, Austrian, French and Southern European models demonstrates the diversity of governance approaches and the varying degrees of state coordination that shape the effectiveness of work-based learning in contemporary public-sector modernization.

Particular attention is paid to the worldview, axiological and mental differences between the requirements for civil servants in the EU and in Ukraine, which significantly influence the feasibility of introducing dual learning formats. The article shows that Ukraine continues to experience the influence of the Soviet administrative legacy, manifested in formalism, hierarchical managerial culture and insufficient institutional responsibility, which complicates the transition to a service-oriented, participatory and practice-based model of civil service training. These factors reinforce the structural gap between European competence standards and the actual preparedness of Ukrainian public servants.

The article examines Ukraine's initial experience with dual education, including pilot programs in fiscal administration, which demonstrate both potential and persistent obstacles such as underdeveloped mentoring, lack of practical training standards, resource limitations and insufficient coordination among key stakeholders. The study formulates recommendations for adapting European models to Ukrainian conditions, emphasizing the need to update regulatory frameworks, strengthen cross-institutional partnerships, professionalize mentoring and align competency requirements with EU public service standards to support sustainable administrative reform.

Ключові слова: дуальна освіта; публічне управління; професійна підготовка; європейські моделі; наставництво; практична підготовка; кадрова політика; адаптація освітніх підходів; децентралізація; державна служба.

Key words: dual education; public governance; professional training; European models; mentorship; practical training; human resource policy; adaptation of educational approaches; decentralization; civil service.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Сучасні трансформаційні процеси в Україні, зумовлені євроінтеграційним курсом, реформою державного управління та потребами воєнного часу, актуалізують питання підготовки управлінських кадрів нової генерації. Вимоги до державних службовців поступово зміщуються від формального виконання процедур до компетентнісної моделі, що ґрунтується на сервісності, відкритості, відповідальності та здатності діяти в умовах невизначеності. Однак існуюча система підготовки кадрів зберігає суперечності, пов'язані з радянською адміністративною

спадщиною, переважанням теоретично-лекційного формату навчання, недостатнім розвитком наставництва та обмеженою інтеграцією практичної складової.

Країни Європейського Союзу поступово вибудували ефективні моделі дуальної освіти у сфері публічного управління, у яких тісно поєднуються академічне навчання та робота в інституціях державного сектору. Ці моделі ґрунтуються на чіткому нормативному регулюванні, розвиненому інституті наставництва та стійких партнерствах між університетами, органами влади й роботодавцями. Для України, яка прагне адаптувати

європейські стандарти управління, вивчення таких моделей є важливим, однак процес їх інтеграції ускладнюється світоглядно-аксіологічними та ментальними відмінностями у професійному профілі державного службовця. У той час як у країнах ЄС домінує культура публічного сервісу, професійної автономії та громадянорієнтованості, в Україні досі відчутні риси ієрархічності, формалізму й уникнення інституційної відповідальності.

У цих умовах постає потреба у глибокому науковому аналізі можливостей адаптації європейських дуальних моделей до українського контексту. Проблема полягає у визначенні того, які елементи зарубіжних систем можуть бути ефективно інтегровані в процес підготовки кадрів публічного управління з урахуванням наявних інституційних, культурних та ментальних бар'єрів. Такий аналіз є необхідним для формування сучасної моделі професійного навчання державних службовців, здатної забезпечити трансформацію управлінської культури та підвищення спроможності органів публічної влади.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питанням змісту, організації та ефективності дуальної освіти присвячено значну кількість праць зарубіжних та українських дослідників. У європейському контексті вагомим є внесок Л. Мартінес-Іск'єрдо та М. Торрес Санчес, які на основі аналізу політик Європейського Союзу показують, що модель dual VET розглядається як "еталон" для реформування національних систем професійної підготовки, зокрема через акцент на work-based learning, apprenticeships та колективному формуванні навичок у взаємодії держави, роботодавців та освітніх інституцій [1]. В їхніх дослідженнях обґрунтовується роль ЄС як агента політичного трансферу, що задає рамкові принципи регулювання дуальних програм, у тому числі для публічного сектору.

Українські науковці переважно зосереджуються на загальних організаційних і правових засадах дуальної форми здобуття освіти. У працях І. Бойчевської, Л. Кримчака, В. Анненкова, О. Кравченко аналізуються понятійно-категоріальний апарат, умови запровадження дуальної освіти в Україні, особливості поєднання теоретичної підготовки з виробничою практикою, а також окреслюються основні проблеми правового забезпечення та інституційної спроможності закладів освіти й роботодавців [2—5]. Марина Ажажа розглядає дуальну освіту крізь призму управління освітнім процесом, акцентуючи увагу на необхідності цілісної освітньо-професійної екосистеми, в якій органи влади, бізнес і заклади освіти виступають рівноправними партнерами, а не лише "базами практики" [6].

Окремий напрям становлять дослідження, у яких дуальна освіта прямо пов'язується з розвитком публічного управління. У статті А. Акімова та С. Осипенка дуальна форма здобуття вищої освіти розглядається як інструмент підвищення якості підготовки фахівців для сфери державного управління в умовах мілітаризації, коли особливої ваги набуває швидке формування практичних компетентностей та готовності діяти в кризових

ситуаціях [8]. Аналітичні матеріали Київської школи економіки, присвячені пілотним дуальним програмам для державних службовців, демонструють потенціал таких форматів, але водночас фіксують проблеми нормативної невизначеності, слабкого наставництва та нерівномірної якості практичної підготовки в різних органах влади [9].

Важливим для розуміння управлінських механізмів дуальної освіти є також порівняльні дослідження структур врядування професійної підготовки. Зокрема, у роботі Іvanyska та Sike [7] показано, що ефективність дуальних моделей значною мірою визначається рівнем інституційної координації між державними структурами, роботодавцями та закладами освіти, а також здатністю держави забезпечувати узгодженість між освітніми програмами й потребами ринку праці. Автори доводять, що німецька система, яка є одним із взірців для країн ЄС, демонструє стале партнерство між учасниками освітнього процесу та високий рівень регуляторної визначеності, що створює умови для результативного функціонування дуальної моделі. Це положення є важливим для українського контексту, оскільки саме брак інституційної узгодженості був визначений серед ключових бар'єрів розвитку дуальної освіти в Україні.

Разом із тим, більшість наявних робіт або зосереджуються на загальнопедагогічних аспектах дуальної освіти, або описують окремі кейси її впровадження без системного порівняння європейських моделей саме у вимірі підготовки кадрів для публічного управління та оцінки можливостей їх адаптації в українських умовах. Це зумовлює потребу в комплексному порівняльному дослідженні, яке поєднає аналіз європейських підходів і вітчизняного досвіду та дозволить виокремити релевантні для України елементи дуальних моделей.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета дослідження полягає в комплексному аналізі моделей дуальної освіти, що функціонують у країнах Європейського Союзу, та у визначенні можливостей їх адаптації до українського контексту підготовки управлінських кадрів з урахуванням інституційних, світоглядно-аксіологічних і ментальних особливостей вітчизняної системи публічного управління. Для досягнення поставленої мети необхідно дослідити ключові структурні компоненти європейських дуальних моделей, зокрема механізми нормативного регулювання, партнерської взаємодії та наставництва; проаналізувати вплив радянської управлінської спадщини на сучасні підходи до підготовки державних службовців; розкрити світоглядні та аксіологічні відмінності між моделями державної служби ЄС та України; а також оцінити наявні бар'єри й перспективи імплементації дуальної освіти у практику професійного навчання українських державних службовців, визначивши елементи, які можуть бути успішно інтегровані у вітчизняну систему.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Дуальна освіта в країнах Європейського Союзу сформувалася як відповідь на потребу збалансува-

ти теоретичну підготовку здобувачів із вимогами ринку праці та публічного сектору. У німецькомовних країнах — Німеччині, Австрії та Швейцарії — дуальна модель є невід'ємною частиною системи професійної освіти та передбачає тісне партнерство між навчальними закладами, роботодавцями й органами влади. Німецька модель вирізняється високим рівнем інституційної координації, чітким нормативним регулюванням та розвиненою системою наставництва, що забезпечує послідовний розвиток компетентностей майбутніх фахівців. Австрійська й швейцарська моделі подібні за своєю логікою, але характеризуються більшою участю регіональних органів влади у формуванні змісту практичної підготовки, що підсилює її відповідність потребам територіальних громад.

У Франції дуальна освіта має більш централізований характер: зміст практики, права та обов'язки учасників, механізми контролю якості визначаються нормативно-правовими актами державного рівня. У південних країнах ЄС — зокрема Іспанії та Португалії — розвиток дуальної освіти активізувався під впливом європейських рамкових політик. Ці моделі відзначаються гнучкістю, але водночас потребують додаткових механізмів контролю якості та узгодженості між університетами й публічними інституціями.

Порівняльний аналіз показує, що попри національні відмінності, всі ефективні європейські моделі об'єднують три ключові компоненти: нормативна визначеність ролей і функцій учасників дуальної підготовки, обов'язковість наставництва як елемента професійного супроводу та сталий формат партнерства між навчальними закладами, роботодавцями та органами державної влади. Саме ці механізми забезпечують сталість практичної підготовки та реальний розвиток управлінських компетентностей.

Світоглядно-аксіологічні та ментальні орієнтири, що формують модель державного службовця, істотно відрізняються в Україні та країнах Європейського Союзу, що безпосередньо впливає на характер професійної підготовки та спроможність впроваджувати дуальні формати навчання. У країнах ЄС державна служба ґрунтується на цінностях публічного сервісу, відкритості, підзвітності, поваги до прав людини та доброчесності. Державний службовець розглядається як автономний професіонал, здатний приймати рішення на основі аналізу даних, діяти відповідально та взаємодіяти з громадянами як із рівноправними учасниками публічного управління. В Україні світоглядні та аксіологічні вимоги до службовця перебувають у процесі трансформації: попри проголошення європейських принципів, у практиці управління зберігається інерція ієрархічної, формалізованої та авторитарної моделі поведінки. Така ментальна суперечність призводить до розриву між очікуваними та фактичними компетентностями службовців і ускладнює імплементацію партнерських, практикоорієнтованих і сервісних підходів, характерних для дуальної освіти. Таким чином, успішність адаптації європейських моделей на пряму залежить від подолання пострадянських управлінських установок і формування

нової аксіологічної основи державної служби, зорієнтованої на професіоналізм, відповідальність і громадянорієнтованість.

Підготовка управлінських кадрів в Україні досі значною мірою несе на собі відбиток радянської бюрократичної моделі, яка формувалася в умовах командно-адміністративної системи. В радянський період державний службовець розглядався передусім як виконавець директив "згори", а система підготовки була орієнтована на засвоєння нормативних актів, правил і процедур, а не на розвиток аналітичного мислення, лідерства чи здатності до прийняття рішень у ситуаціях невизначеності. Освітній процес базувався на жорсткій ієрархії, централізації та домінуванні формального підходу до професійної підготовки, що зумовило відсутність культури публічного сервісу, орієнтованої на потреби громадян.

Сучасні проблеми України значною мірою пов'язані з цією спадщиною. Частина управлінських кадрів орієнтується на збереження бюрократичних процедур, а не на результативність і сервісність. У багатьох органах влади бракує ефективних механізмів оцінювання компетентностей, інститут наставництва розвинений недостатньо, а система професійного навчання часто відтворює теоретично-лекційний формат без практикоорієнтованої складової. Розрив між потребами сучасного публічного управління та підготовкою кадрів проявляється у низькому рівні цифрових, проєктних, комунікативних та лідерських компетентностей, необхідних для реформування держави.

Таким чином, головна відмінність полягає в тому, що радянська модель формувала "державного виконавця", тоді як сучасна Україна потребує "публічного менеджера" — здатного діяти автономно, прозоро, відповідально та орієнтовано на суспільний результат.

Український досвід упровадження дуальної освіти у сфері публічного управління є обмеженим, але показовим. Пілотні програми у сфері фіскального адміністрування засвідчили високу мотивацію здобувачів і потенціал інтеграції практичної діяльності в освітній процес. Водночас виявлено низку проблем: недостатню інституційну спроможність державних органів забезпечити якісні робочі місця для практики, нерозвиненість системи наставництва, відсутність уніфікованих стандартів практичної підготовки та слабку координацію між університетами і роботодавцями. Ці бар'єри ускладнюють масштабування дуальних програм і знижують їхній вплив на формування професійної компетентності майбутніх управлінців.

Порівняння європейських моделей з українськими реаліями дозволяє виокремити ті елементи, які можуть бути ефективно адаптовані: створення нормативно закріпленого партнерства між ЗВО та органами влади, розбудова інституту наставництва з чітко визначеними функціями і відповідальністю, стандартизація змісту та результатів практичної підготовки, а також запровадження стимулів для органів публічної влади, що залучають здобувачів до дуальних програм. Формування таких умов створює підґрунтя для посилення професійної

спроможності публічного управління та вирішення проблеми розриву між теорією і практикою в підготовці кадрів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дозволяє дійти висновку, що дуальна освіта є одним із найбільш ефективних інструментів професіоналізації публічного управління в країнах Європейського Союзу. Європейські моделі демонструють сталі механізми поєднання теоретичної підготовки з професійною діяльністю завдяки нормативній визначеності, розвиненому інституту наставництва та партнерству між університетами, органами влади й роботодавцями. Їх результативність зумовлена не лише організаційними підходами, а й сформованою управлінською культурою, заснованою на громадянськості, довірі, професійній автономії та відповідальності.

Український контекст істотно відрізняється як за світоглядно-аксіологічними орієнтаціями, так і за рівнем інституційної спроможності. Вплив радянської управлінської спадщини, домінування формалізму, недостатня практикоорієнтованість освітніх програм та нерозвиненість наставництва створюють значні бар'єри для впровадження повноцінних дуальних моделей. Пілотні програми засвідчили наявність потенціалу: здобувачі демонструють високу мотивацію, а практична діяльність сприяє формуванню ключових компетентностей. Водночас результати також підтверджують потребу в системних змінах, зокрема у створенні нормативних засад партнерства, стандартизації змісту практичної підготовки та формуванні професійної культури державної служби, орієнтованої на сервісність і результати.

Перспективи подальших розвідок полягають у поглибленому аналізі моделей партнерської взаємодії між закладами вищої освіти та органами публічної влади, дослідженні ефективності наставництва як ключового елементу дуальної підготовки та розробленні методичних підходів до оцінювання компетентностей, сформованих у межах дуального навчання. Актуальним є також вивчення впливу дуальної освіти на довгострокові професійні траєкторії державних службовців, спроможність територіальних громад та загальну якість публічного управління. Комплексне опрацювання цих напрямів сприятиме формуванню сучасної, стійкої та інституційно узгодженої моделі підготовки управлінських кадрів в Україні, здатної відповідати викликам воєнного часу та євроінтеграційним вимогам.

Література:

1. Martinez-Izquierdo, L., Torres Sanchez, M. Dual vocational education and training and policy transfer in the European Union: the case of work-based learning and apprenticeships. *Cogent Education*, 2022, vol. 9, no. 1, 2154496. DOI: <http://doi.org/10.1080/2331186X.2022.2154496>.
2. Бойчевська І. В. Дуальна освіта: європейський досвід та українські перспективи // Педагогічні науки. 2020. № 89 (3). С. 45—51.

3. Кримчак Л. П. Особливості запровадження дуальної форми здобуття освіти в Україні // Вища школа. 2019. № 4. С. 32—39.

4. Анненков В. П. Правові засади реалізації дуальної освіти у вищій школі // Юридична наука. 2021. № 2 (103). С. 112—118.

5. Кравченко О. В. Інституційні умови впровадження дуальної освіти у закладах вищої освіти // Освіта і управління. 2020. Т. 23, № 1. С. 67—75.

6. Ажажа М. А. Управління дуальною освітою в сучасному університеті: виклики та перспективи // Проблеми освіти. 2021. Вип. 96. С. 54—60.

7. Ivanytska O., Sike L. A Comparative Study on the Governance of Vocational Education Between China and Germany // *Public Administration and Law Review*. 2025. № 1 (21). С. 25—39. DOI: <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2025-1-26-39>

8. Акімов А. О., Осипенко С. В. Дуальна освіта у підготовці кадрів публічного управління в умовах мілітаризації держави // Публічне управління: теорія та практика. 2024. № 2 (30). С. 41—49.

9. Київська школа економіки (KSE). Дуальна освіта для державних службовців: аналітичний звіт за результатами пілотного проєкту. Київ: KSE Institute, 2021. 52 с.

References:

1. Martinez-Izquierdo, L., & Torres-Sanchez, M. (2022), "Dual vocational education and training and policy transfer in the European Union", The case of work-based learning and apprenticeships. *Cogent Education*, vol. 9(1), 2154496. <https://doi.org/10.1080/2331186X.2022.2154496>.
 2. Boichevska, I.V. (2020), "Dual education: European experience and Ukrainian perspectives", *Pedahohichni nauky*, vol. 89 (3), pp. 45—51.
 3. Krymchak, L.P. (2019), "Specific features of implementing dual education in Ukraine", *Vyshcha shkola*, vol. 4, pp. 32—39.
 4. Annenkov, V.P. (2021), "Legal foundations for implementing dual education in higher education", *lurydychna nauka*, vol. 2 (103), pp. 112—118.
 5. Kravchenko, O.V. (2020), "Institutional conditions for implementing dual education in higher education institutions", *Osvita i upravlinnia*, vol. 23, no. 1, pp. 67—75.
 6. Azhazha, M.A. (2021), "Management of dual education in the modern university: challenges and prospects", *Problemy osvity*, vol. 96, pp. 54—60.
 7. Ivanytska, O. and Sike, L. (2025), "A Comparative Study on the Governance of Vocational Education Between China and Germany", *Public Administration and Law Review*, vol. 1 (21), pp. 25—39. <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2025-1-26-39>
 8. Akimov, A.O. and Osypenko, S.V. (2024), "Dual education in training public administration personnel under conditions of militarization", *Publichne upravlinnia: teoria ta praktyka*, vol. 2 (30), pp. 41—49.
 9. Kyiv School of Economics (2021), *Dual'na osvita dlia derzhavnykh sluzhbovtiv: analitychnyj zvit za rezul'tatamy pilotnoho proiektu* [Dual education for civil servants: Analytical report on the results of the pilot project], KSE Institute, Kyiv, Ukraine.
- Стаття надійшла до редакції 09.12.2025 р.*

С. М. Приліпко,
д. держ. упр., доцент, професор кафедри публічного управління та адміністрування,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6116-328X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.24.284

МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТІЙКОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД ТА ІНСТРУМЕНТИ ЗМІЦНЕННЯ ЇХ ФІНАНСОВОЇ СПРОМОЖНОСТІ

S. Prylipko,
Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor,
Professor of the Department of Public Administration, State University of Trade and Economics

METHODOLOGICAL APPROACHES TO BUILDING THE RESILIENCE OF TERRITORIAL
COMMUNITIES AND INSTRUMENTS FOR STRENGTHENING
THEIR FINANCIAL CAPACITY

У статті розкрито зміст методологічних підходів до формування стійкості територіальних громад в умовах глобальних викликів та загроз, спричинених воєнним станом та євроінтеграційними процесами. Стійкість розглядається як багатовимірна категорія, що поєднує економічні, соціальні, управлінські, просторові та безпекові аспекти їх розвитку. На основі аналізу праць зарубіжних учених узагальнено зміст системно-цілісного, RBM, LEADER, публічно-управлінського, безпеково-територіального, соціально-гуманітарного та комплексно-інтеграційного підходів. Встановлено, що поєднання запропонованих підходів формує методологічну основу для створення інтегрованої системи публічного управління стійкістю територіальних громад, вагомим елементом якої є фінансова спроможність як здатність місцевих бюджетів забезпечувати реалізацію стратегічних пріоритетів, підтримувати функціонування критичної інфраструктури, реагувати на потенційні ризики та загрози, здійснювати комплексну відбудову територій. Обґрунтовано, що для зміцнення фінансової спроможності необхідно удосконалити організаційно-правовий механізм адміністрування місцевих податків та зборів завдяки розширенню співпраці органів місцевого самоврядування з центральними органами виконавчої влади.

This article examines the methodological approaches to building the resilience of territorial communities under the global challenges and threats caused by martial law and European integration processes. Resilience is conceptualized as a multidimensional category encompassing economic, social, managerial, spatial, and security dimensions of their development. It is interpreted as a continuous process of adaptation and institutional enhancement, combined with the tools of strategic planning, crisis management, social cohesion, and human capital development. Drawing on the analysis of international scholarly contributions, the study synthesizes the essence of systemic-

holistic, RBM, LEADER, public-governance, security-territorial, socio-humanitarian, and integrated-complex approaches. It is established that the systemic-holistic approach defines territorial potential within the framework of sustainable development; the RBM approach orients managers toward performance and outcomes; and the LEADER approach facilitates the mobilization of internal resources and enhances citizen participation in decision-making. The public-governance approach highlights social partnership and collective responsibility; the security-territorial approach relates to risk management and spatial security; the socio-humanitarian approach emphasizes social cohesion within communities; and the integrated-complex approach focuses on institutional interaction and alignment of national, regional, and local policies. The study demonstrates that the combination of these approaches provides a methodological foundation for developing an integrated public governance system for territorial community resilience, grounded in financial capacity understood as the ability of local budgets to implement strategic priorities, maintain critical infrastructure, respond to potential risks and threats, and support comprehensive territorial recovery. The article substantiates that strengthening the financial capacity of territorial communities requires improving the organizational and legal mechanism for administering local taxes and fees, particularly through enhanced cooperation between local self-government bodies and central executive authorities.

Ключові слова: публічне управління, стійкість територіальних громад, фінансова спроможність, управлінські підходи, органи місцевого самоврядування, місцевий бюджет, інтегрована система публічного управління.

Key words: public administration, resilience of territorial communities, financial capacity, managerial approaches, local self-government bodies, local budget, integrated system of public administration.

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

Сучасні процеси державотворення в Україні супроводжуються глибокими соціально-економічними та безпековими трансформаціями, що зумовлюють потребу переосмислення засад багаторівневого публічного управління. Одним із стратегічних напрямів досліджень стає формування стійких територіальних громад в Україні, здатних протистояти кризам, адаптуватися до змін середовища та демонструвати позитивну динаміку сталого розвитку в умовах воєнного стану та безповоротних євроінтеграційних процесів. Для України, що перебуває у правовому режимі воєнного стану, категорія стійкості набуває подвійного змісту: як інструмент національної безпеки та як показник успішності реформи місцевого самоврядування. Значну роль в цьому аспекті відіграє фінансова спроможність громад, яка є основою формування та реалізації довгострокових цілей. Проблема недостатнього рівня фінансового забезпечення значної частини громад обмежує їх здатність реалізовувати стратегії місцевого розвитку, підтримувати функціонування об'єктів критичної інфраструктури, створювати умови для працевлаштування внутрішньо переміщених осіб, впливати на відбудову та відновлення територій тощо.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Огляд наукових праць зарубіжних учених [1—7] дав змогу виокремити ряд методологічних підходів, що формують сучасне розуміння стійкості територіальних громад. Поняття "resilience" дослідники трактують не лише як здатність системи відновлюватися після потрясінь, а й як її адаптивну спроможність трансформуватися та забезпечуючи умови для інноваційного розвитку. При цьому увага науковців здебільшого зосереджується на системно-цілісному, результативному, просторово-безпековому чи соціально-гуманітарному вимірах стійкості. Однак у їх дослідженнях недостатньо висвітлено питання поєднання цих підходів у єдину управлінську систему, здатну забезпечити комплексне та багаторівневе управління розвитком громад. Подальша інтеграція методологічних підходів з інструментами фінансової спроможності громад дозволяє ефективно підтримувати життєдіяльність територій, забезпечувати їх повоєнне відновлення та подальший розвиток.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є узагальнення й обґрунтування методологічних підходів до формування стійкості територіальних громад та удосконалення інструментів зміцнення їх фінансової спроможності.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В контексті публічного управління стійкість трактується як інституційна здатність органів влади та громад забезпечувати функціонування безпекових, соціально-економічних, фінансових та інших важливих процесів забезпечення життєдіяльності населення у кризових умовах. Дослідження наукових підходів зарубіжних вчених до формування стійкості громад дає змогу більш ширше розкрити зміст цього поняття та є передумовою для подальшого удосконалення механізмів державної регіональної політики на засадах сталого розвитку.

У дослідженні P. Rizzi, P. Graziano і A. Dallara [1] регіональна стійкість розглядається як нова парадигма, що пояснює здатність локальної системи справлятися з негативними подіями та адаптуватися до них, не втрачаючи своєї функціональної цілісності. Науковці пропонують до розгляду системно-цілісний підхід, за яким стійкість визначається не лише окремими економічними показниками, а взаємозв'язками між економікою, суспільством і довкіллям як невід'ємними складовими розвитку території. Він дає змогу сфокусуватися на комплексному розумінні стійкості, що може бути застосовано в регіональній політиці для оцінювання потенціалу територій у контексті сталого розвитку. У межах застосування системно-цілісного підходу фінансова спроможність територіальних громад постає складовою їх економічного потенціалу і проявляється через структуру місцевих бюджетів, податкову базу, інвестиційну привабливість та здатність акумулювати й перерозподіляти ресурси на досягнення довгострокових цілей розвитку.

Другим важливим підходом є управління, орієнтоване на результат (Results-Based Management або скорочено RBM-підхід), який дедалі частіше застосовується у публічній сфері для підвищення ефективності стратегічного планування. Він часто використовується в управлінських процесах публічної політики країн ЄС, Канади, а також міжнародних організацій, передбачає планування, моніторинг і оцінювання управлінських рішень через досягнуті результати, а не через обсяги виконаних дій. Як зазначають B. Mazouz і A. Rousseau [2], RBM-підхід дозволяє запровадити в органах влади стратегічне мислення, орієнтоване на кінцевий ефект, підвищити підзвітність і прозорість, забезпечити сталість державної політики. У вітчизняній практиці цей підхід може бути інтегрований у системно-цільового планування розвитку територіальних громад, забезпечуючи ефективне використання ресурсів і узгодженість політик на державному, регіональному та місцевому рівнях. Застосування RBM-підходу в управлінні місцевими фінансами дозволяє формувати місцеві бюджети, орієнтовані на результат, оцінювати фінансову стійкість програм і проєктів, підвищувати ефективність витрачання коштів, здійснювати порівняльний аналіз досягненням індикаторів стійкості громади.

Європейська ініціатива LEADER (Liaison Entre Actions de Developpement de l'Economie Rurale) є прикладом реалізації принципу "знизу-догори", за якого громади стають активними суб'єктами розроблення та реалізації регіональної політики. У дослідженні T. Dax і T. Oedl-Wieser [3] показано, що такий підхід спрямова-

ний на мобілізацію внутрішнього потенціалу територіальних громад та активізацію місцевих ініціатив. Автори наголошують, що основний ефект LEADER полягає не лише у фінансовій підтримці, а й у створенні нових форм співпраці, навчанні та зміні управлінських підходів на місцевому рівні, що підсилює соціальний капітал і здатність громад до самоорганізації. У контексті продовження реформи децентралізації в Україні на регіональному та місцевому рівнях LEADER-підхід доцільно застосовувати для оновлення регіональних та місцевих стратегій розвитку на 2025—2027 роки, а згодом — під час розроблення нових стратегій на 2028—2034 роки. Він сприятиме не лише підвищенню участі громадян у прийнятті рішень, а й посиленню громадського контролю за ефективністю виконання плану заходів з їх реалізації. Підхід LEADER посилює фінансову спроможність територіальних громад через диверсифікацію джерел фінансування, залучення грантових та інвестиційних ресурсів, розвиток публічно-приватного партнерства, що у результаті розширюють фінансові можливості для місцевого розвитку.

За результатами досліджень E. Korosteleva [4], публічно-управлінський підхід розвиває сучасну парадигму управлінської стійкості. Його основу становить концепція стійкості як самоврядного процесу, у якому громади, державні інституції та громадянське суспільство спільно формують здатність до адаптації, трансформації та розвитку. Вчена розглядає цей підхід у контексті Глобальної стратегії безпеки ЄС, де стійкість виступає важливим принципом політики добросусідства, та пропонує розуміти стійкість як локальний самоврядний проєкт, орієнтований на розвиток внутрішніх ресурсів, колективну дію та критичне мислення місцевих спільнот. З методологічного погляду цей підхід до забезпечення стійкості поєднує елементи співуправління, соціального партнерства та саморегулювання. Він базується на ідеї, що стійкість повинна формуватися знизу через організацію місцевих суб'єктів управління і їхню здатність підтримувати баланс між безпекою, розвитком і самостійністю. Його застосування в Україні дає змогу розглядати територіальні громади як самостійних суб'єктів, які беруть участь у формуванні публічно-управлінських рішень і реалізації Цілей сталого розвитку. Одним з основних завдань такого підходу є поступове нарощування фінансового потенціалу територіальних громад на основі партнерства органів публічної влади з іншими суб'єктами суспільства відносин.

Серед сучасних досліджень стійкості особливу увагу заслуговує безпеково-територіальний підхід, на якому акцентують увагу науковці R. Smaldone, A. Attolico і F. Scorza [5]. Вчені, спираючись на положення Сендайської рамкової програми зі зменшення ризику стихійних лих на 2015—2030 рр., розглядають стійкість як результат інституційної взаємодії та просторового управління ризиками, що охоплює локальний, регіональний і національний рівні. Формування цілісного багаторівневого партнерства, що об'єднує малі муніципалітети, служби цивільного захисту, наукові установи, громадські організації та приватний сектор у єдину систему координації дозволяє створити інституційну платформу для управління ризиками, сприяючи запобіганню, реагуванню та відновленню населених пунктів після

стихійних лих. Інституційно структуроване управління безпекою територій може стати важливим чинником підвищення стійкості громад у довгостроковій перспективі. Для України така модель може бути адаптована у вигляді створення локальних центрів стійкості громад, які зможуть здійснювати координацію у сферах цивільного захисту, реагування на кризові ситуації, забезпечення безпеки об'єктів цивільної та виробничої інфраструктури. Водночас реалізація безпеково-територіального підходу неможлива без достатньої фінансової спроможності громад з метою формування резервних фондів, фінансування заходів із попередження загроз, підтримки функціонування об'єктів критичної інфраструктури тощо. У свою чергу це вимагає удосконалення нормативно-правової бази та інструментів реалізації фінансового механізму.

Соціально-гуманітарний підхід розглядає стійкість територіальних громад як здатність соціальних систем відновлювати довіру, згуртованість і колективну підтримку у кризових умовах. У дослідженні М. Olcese [6] такий підхід пояснює, як колективна згуртованість та соціальна взаємодія мешканців допомагають громадам адаптуватися до викликів, спричинених міграційними та гуманітарними викликами. На прикладі італійських територій, які приймали українських біженців, авторка доводить, що соціальні зв'язки є важливими інструментами формування стійкості спільнот. Для України цей підхід має значення для відновлення територіальних громад, інтеграції внутрішньо переміщених осіб та подолання соціальних наслідків війни, адже він орієнтує управлінські рішення на гуманітарні та психосоціальні ресурси стійкості. Значна увага має приділятися створенню стійких моделей фінансування, які дозволяють забезпечувати їхню доступність навіть за умов суттєвих бюджетних обмежень.

Комплексно-інтеграційний підхід до забезпечення стійкості територіальних громад ґрунтується на ідеї управління в умовах складності та багаторівневої координації. У дослідженні М. Natorski [7] стійкість розглядається як властивість складних соціально-політичних систем, які здатні адаптуватися, самоорганізовуватися та відновлювати стабільність у кризових умовах. Автор вказує, що ефективна стійкість формується не лише завдяки централізованим заходам, а й через взаємодію між різними рівнями управління — європейським, національним, регіональним і місцевим. Саме взаємозалежність процесів, гнучкість і здатність до самоорганізації визначають потенціал системи до стійкого розвитку. Для України цей підхід має важливе значення в умовах воєнних і безпекових викликів, оскільки вимагає створення інтегрованої архітектури ієрархічного управління стійкістю, де державні, регіональні та місцеві суб'єкти владних відносин діють у єдиному полі формування та реалізації публічної політики. Комплексно-інтеграційний підхід забезпечує узгодженість, адаптивність і мережеву взаємодію, які необхідні для відновлення й розвитку територіальних громад у повоєнний період. У цьому контексті фінансова спроможність є спільним елементом багаторівневого управління. Інтегрована бюджетно-фінансова архітектура дозволяє спрямовувати зусилля суб'єктів владних повноважень забезпечувати стійкість територій через міжбюджетні

трансфери, інструменти регіональної політики ЄС, державні та місцеві програми підтримки.

Таким чином, узагальнення змісту методологічних підходів зарубіжних дослідників свідчить, що стійкість територіальних громад формується як багатовимірна категорія, що поєднує економічні, соціальні, управлінські, просторові та безпекові аспекти розвитку. Вона розглядається не лише як здатність системи відновлюватися після криз та воєнних конфліктів, а як постійний процес адаптації й інституційного вдосконалення. Хоча розглянуті системно-цілісний, результативний, LEADER, публічно-управлінський, безпеково-територіальний, соціально-гуманітарний і комплексно-інтеграційний підходи демонструють різні траєкторії формування стійкості, однак всі вони ґрунтуються на принципах адаптивності, колегіального управління та участі громад. У межах цих підходів фінансова спроможність виступає ресурсним підґрунтям поглиблення євроінтеграційних процесів, проведення реформи децентралізації та повоєнного відновлення територій.

Достатній рівень наповнення місцевих бюджетів сприяє сталому розвитку громад, виконанню цільових програм, реалізації важливих інфраструктурних та соціальних проєктів, модернізації об'єктів комунальної власності тощо. Результати оцінювання 1331 територіальних громад за 2024 рік свідчать, що 456 громад або 34,3% мають високий рівень фінансової спроможності, 284 громад або 21,3% — оптимальний, 242 громад або 18,2% — задовільний, 218 громад або 16,4% — низький, 131 громада або 9,8% — критичний [8]. Фактично лише половина громад спроможні перекривати видатки з місцевих бюджетів власними надходженнями. У зв'язку з цим виникає необхідність в удосконаленні підходів до наповнення місцевих бюджетів, у тому числі через залучення органів місцевого самоврядування до адміністрування місцевих податків і зборів.

Основною причиною, що стримує органи місцевого самоврядування здійснювати ефективний контроль за надходженнями коштів до місцевих бюджетів, є обмежений доступ до інформаційних систем Державної податкової служби України (ДПС). Додатково ситуацію ускладнює застаріле програмне забезпечення ДПС, відсутність повноцінного обміну інформацією між різними реєстрами, відсутність інформації про права на нерухоме майно до 1 січня 2013 року. Це призводить до неврахування усіх об'єктів нерухомого майна та земельних ділянок, які підлягають оподаткуванню. Часто трапляються ситуації, коли дані про власників об'єктів оподаткування неактуальні або не підтверджені в реєстрах. Важливою проблемою залишається недосконалість цифрових інструментів для оперативного інформування платників про нарахування та заборгованість, зокрема через портал Дія або інші додатки.

Проблематика вдосконалення організаційно-правового механізму адміністрування місцевих податків піднімається у Національній стратегії доходів до 2030 року [9] та Плані заходів з реформування системи місцевого самоврядування та територіального устрою на 2024—2027 роки [10]. Наразі, територіальні громади фактично не беруть участь в адмініструванні місцевих податків. Їх функції обмежуються щорічним ухваленням сільськими, селищними та міськими радами рішень про

встановлення ставок та податкових пільг з місцевих податків і зборів, а також надсиланням інформації до контролюючого органу, в якому перебувають на обліку платники відповідних місцевих податків і зборів [11].

На державному рівні залишаються невирішеними низка питань: інтеграція податкових адміністративних послуг у ЦНАП; синхронізація бази даних ДПС із базами даних Державного реєстру речових прав на нерухоме майно та Державного земельного кадастру; забезпечення повноти внесення даних до цих реєстрів; надання доступу фахівцям органів місцевого самоврядування до інформаційно-комунікаційної системи ДПС для отримання розширених даних про надходження і сплату місцевих податків і зборів; оцифрування податкових повідомлень та їх надсилання з допомогою електронних сервісів; перевірка та верифікація даних ДПС з Пенсійним фондом України та Міністерством соціальної політики України щодо платників податків, які мають податкові пільги тощо [12].

На порядку денному залишається відкритим питання делегування окремих функцій та повноважень виконавчим органам сільських, селищних та міських рад в частині адміністрування місцевих податків та/або зборів. Цей процес вже зараз можна зробити більш ефективним за допомогою співпраці між органами місцевого самоврядування та центральними органами виконавчої влади, зокрема ДПС. Завдяки підписанню меморандумів про співпрацю та взаємодію в окремих територіальних громадах України вже існують позитивні практики спільної роботи органів публічної влади щодо інвентаризації об'єктів нерухомого майна та земельних ділянок, моніторингу заборгованості зі сплати місцевих податків і зборів, створення електронних сервісів для зручності проведення платежів. Збільшення частки місцевих податків і зборів у структурі надходжень до місцевих бюджетів є важливим напрямом зміцнення фінансової стабільності та спроможності органів місцевого самоврядування. Обсяг доходів значною мірою залежить від того, наскільки результативно місцева влада зможе активно долучитися до процесу адміністрування місцевих податків та зборів. Надання громадам ширших повноважень у цій сфері є складовою процесу децентралізації, сприяє зміцненню управлінської та фінансової самостійності [13]. Таким чином, делегування окремих повноважень і функцій органам місцевого самоврядування, удосконалення процесу адміністрування місцевих податків і зборів на державному рівні, підвищення рівня цифровізації є першочерговими кроками до зміцнення фінансової спроможності територіальних громад.

У контексті повоєнного відновлення територіальних громад доцільним є використання міжнародної практики реалізації інфраструктурних проєктів на основі концесійних договорів. Досвід зарубіжних країн підтверджує ефективність концесійної моделі співпраці під час відбудови об'єктів інженерної, соціальної та житлової інфраструктури. Залучення інвесторів до реалізації масштабних проєктів відновлення територій сприяє зміцненню фінансової спроможності громад, створенню нових робочих місць та розширенню можливостей реалізації проєктів місцевого розвитку [14].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Отже, стійкість територіальних громад постає як багатовимірною категорією, що охоплює економічні, фінансові, соціальні, управлінські, просторові та безпекові аспекти їх розвитку. Узагальнення змісту системно-цілісного, RBM, LEADER, публічно-управлінського, безпеково-територіального, соціально-гуманітарного та комплексно-інтеграційного підходів свідчить, що формування стійкості є не стільки результатом окремих управлінських рішень, скільки безперервним процесом адаптації та інституційного вдосконалення, заснованим на принципах колегіальності, участі громади й багаторівневої координації між суб'єктами суспільних відносин. Вони формують наукове підґрунтя для створення інтегрованої системи публічного управління стійкістю територіальних громад на основі взаємоузгодженої політики держави, регіонів і громад, яка поєднує інструменти стратегічного планування, антикризового менеджменту, безпекових викликів, соціальної згуртованості, розвитку людського потенціалу та реалізації міжнародних практик впровадження інфраструктурних проєктів на основі концесії. У межах застосування таких підходів фінансова спроможність стає міцним фундаментом ресурсного забезпечення та індикатором успішності реформи децентралізації, євроінтеграційних процесів та повоєнної відбудови територій України. Подальші розвідки у цьому напрямі спрямовані на дослідження механізмів інтегрованої системи публічного управління стійкістю територіальних громад та інструментів їх реалізації.

Література:

1. Rizzi, P., Graziano, P. & Dallara, A. (2018). A capacity approach to territorial resilience: the case of European regions. *Ann Reg Sci* 60, 285—328. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00168-017-0854-1>
2. Mazouz, B., & Rousseau, A. (2016). Strategic management in public administrations: a results-based approach to strategic public management. *International Review of Administrative Sciences*, 82 (3), 411—417. DOI: <https://doi.org/10.1177/0020852316655522>
3. Dax, T., & Oedl-Wieser, T. (2016). Rural innovation activities as a means for changing development perspectives: An assessment of more than two decades of promoting LEADER initiatives across the European Union. *Studies in Agricultural Economics*, 118 (1), 1—8. URL: <https://ideas.repec.org/a/ags/stagec/234971.html> (Accessed 1 December 2025).
4. Korosteleva, E. A. (2020). Paradigmatic or critical? Resilience as a new turn in EU governance for the neighbourhood. *Journal of International Relations and Development*, 23 (3), 682—700. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41268-018-0155-z>
5. Smaldone, R., Attolico, A., Scorza, F. (2023). Enhancing Territorial and Community Resilience Through a Structured Institutional Governance: The Resilience HUB of the Province of Potenza. In: Gervasi, O., et al. *Computational Science and Its Applications — ICCSA 2023 Workshops. ICCSA 2023. Lecture Notes in Computer Science*, vol. 14110. Springer, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-37123-3_3

6. Olcese, M. (2025). Community Resilience in Addressing Trauma and Stressors: A Mixed-Method Analysis of Migration Processes in the Italian Context. *Universit? degli studi di Genova*. URL: <https://tesidottorato.depositolegale.it/handle/20.500.14242/212417> (Accessed 01 December 2025).

7. Natorski, M. (2022). Resilience in EU crisis interventions in Ukraine: A complexity perspective. *Journal of Contemporary European Studies*, 31 (4), 1086—1105. DOI: <https://doi.org/10.1080/14782804.2022.2097205>

8. Казюк Я., Венцель В. Оцінка фінансової спроможності територіальних громад за підсумками 2024 року. Портал "Децентралізація". URL: <https://decentralization.ua/news/19455> (дата звернення 01.12.2025).

9. Про схвалення Національної стратегії доходів до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 27 грудня 2023 р. № 1218-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1218-2023-p#Text> (дата звернення 02.12.2025).

10. Про затвердження плану заходів з реформування місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні на 2024-2027 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України від 26 березня 2024 р. № 270-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270-2024-p#Text> (дата звернення 02.12.2025).

11. Податковий кодекс України від 2 грудня 2010 року № 2755-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (дата звернення 02.12.2025).

12. Ефективне адміністрування місцевих податків: запорука фінансової стійкості громад і доступності податкових послуг. Всеукраїнська асоціація органів місцевого самоврядування "Асоціація об'єднаних територіальних громад". URL: <https://hromady.org/efektivne-administruvannya-miscevix-podatviv/> (дата звернення 02.12.2025).

13. Казюк Я., Венцель В. Адміністрування місцевих податків і зборів органами місцевого самоврядування. Портал "Децентралізація". URL: <https://decentralization.ua/news/18432> (дата звернення 02.12.2025).

14. Приліпко С. М. Міжнародний досвід публічного управління інфраструктурними проектами на державному і місцевому рівнях на основі укладення концесійних договорів. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2019. № 12. — URL: <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1534> (дата звернення: 02.12.2025). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2019.12.2>

References:

1. Rizzi, P. Graziano, P. and Dallara, A. (2018), "A capacity approach to territorial resilience: the case of European regions". *Ann Reg Sci* 60, 285-328. DOI: <https://doi.org/10.1007/s00168-017-0854-1>

2. Mazouz, B. and Rousseau, A. (2016), "Strategic management in public administrations: a results-based approach to strategic public management". *International Review of Administrative Sciences*, 82 (3), 411—417. DOI: <https://doi.org/10.1177/0020852316655522>

3. Dax, T. and Oedl-Wieser, T. (2016), "Rural innovation activities as a means for changing development perspectives: An assessment of more than two decades of promoting LEADER initiatives across the European

Union". *Studies in Agricultural Economics*, 118 (1), 1—8. Available at: <https://ideas.repec.org/a/ags/stagec/234971.html> (Accessed 1 December 2025).

4. Korosteleva, E. A. (2020), "Paradigmatic or critical? Resilience as a new turn in EU governance for the neighbourhood". *Journal of International Relations and Development*, 23 (3), 682—700. DOI: <https://doi.org/10.1057/s41268-018-0155-z>

5. Smaldone, R. Attolico, A. and Scorza, F. (2023), "Enhancing Territorial and Community Resilience Through a Structured Institutional Governance: The Resilience HUB of the Province of Potenza". In: Gervasi, O., et al. *Computational Science and Its Applications — ICCSA 2023 Workshops. ICCSA 2023. Lecture Notes in Computer Science*, vol. 14110. Springer, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-031-37123-3_3

6. Olcese, M. (2025), "Community Resilience in Addressing Trauma and Stressors: A Mixed-Method Analysis of Migration Processes in the Italian Context". *Universit? degli studi di Genova*. Available at: <https://tesidottorato.depositolegale.it/handle/20.500.14242/212417> (Accessed 1 December 2025).

7. Natorski, M. (2022). "Resilience in EU crisis interventions in Ukraine: A complexity perspective". *Journal of Contemporary European Studies*, 31 (4), 1086-1105. DOI: <https://doi.org/10.1080/14782804.2022.2097205>

8. Kaziuk, Ya. and Ventsel, V. (2025), "Assessment of the financial capacity of territorial communities based on the results of 2024". Portal "Detsentralizatsiia". Available at: <https://detsentralization.ua/news/19455> (Accessed 1 December 2025).

9. Cabinet of Ministers of Ukraine (2023), Resolution "On approval of the National Revenue Strategy until 2030", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1218-2023-p#Text> (Accessed 2 December 2025).

10. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Order "On approval of the Action Plan for reforming local self-government and territorial organization of power in Ukraine for 2024—2027", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/270-2024-p#Text> (Accessed 2 December 2025).

11. Verkhovna Rada of Ukraine (2010), Tax Code of Ukraine, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2755-17#Text> (Accessed 2 December 2025).

12. All-Ukrainian Association of Local Self-Government Bodies "Association of United Territorial Communities" (2025), "Effective administration of local taxes: a guarantee of financial sustainability of communities and accessibility of tax services", available at: <https://hromady.org/efektivne-administruvannya-miscevix-podatviv/> (Accessed 2 December 2025).

13. Kaziuk, Ya. and Ventsel, V. (2025), "Administration of local taxes and fees by local self-government bodies", Decentralization Portal, available at: <https://decentralization.ua/news/18432> (Accessed 2 December 2025).

14. Prylipko, S. (2019), "International experience of public administration of infrastructure projects at the state and local levels on the basis of concession agreements", *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*, [Online], vol. 12 (Accessed 2 December 2025). DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2019.12.2>

Стаття надійшла до редакції 10.12.2025 р.

Г. П. Пасемко,
д. держ. упр., професор, професор кафедри менеджменту,
бізнесу і адміністрування, Державний біотехнологічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4648-3314>
Т. В. Власенко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування,
Державний біотехнологічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0862-9175>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.24.290

УПРАВЛІННЯ ІНТЕЛЕКТУАЛЬНОЮ ВЛАСНІСТЮ ТА НАУКОВИМИ ПРОЄКТАМИ В ГЛОБАЛЬНІЙ ІННОВАЦІЙНІЙ ЕКОНОМІЦІ

Н. Pasemko,
Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department
of Management, Business and Administration, State Biotechnological University
Т. Vlasenko,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department
of Management, Business and Administration, State Biotechnological University

INTELLECTUAL PROPERTY AND RESEARCH PROJECT MANAGEMENT IN A GLOBAL INNOVATION ECONOMY

У статті розглядаються особливості інтелектуальної власності у сучасній інноваційній економіці, її інтеграція в систему науково-технічного прогресу та цифрової трансформації. Визначено, що оцифрування процесів створення та обігу об'єктів інтелектуальної власності прискорює умови для комерціалізації результатів наукових проєктів. Доведено, що одним із перспективних інструментів управління інтелектуальною власністю та науковими проєктами є технологія блокчейн. Зазначено, що широке інтелектуальне співробітництво в глобальній інноваційній економіці спирається на Концепцію чотирьох компонентної спіралі. Досліджено моделі інновацій та виділено два основні їх типи: закриті та відкриті. Підкреслено, що ефективна стратегія інноваційного розвитку передбачає комбінування елементів обох моделей. Визначено, що в глобальній економіці значну роль у формуванні ефективної системи управління інтелектуальною власністю відіграє Всесвітня організація інтелектуальної власності (WIPO), котра сприяє розвитку глобальних платформ WIPO IP Portal та WIPO Digital Access Service. Цифровізація також забезпечує трансформації моделей комерціалізації наукових проєктів на міжнародному ринку інтелектуальної власності.

The article discusses methodological approaches to managing intellectual property and scientific projects in the global innovation economy. It highlights the features of intellectual property in the modern innovation economy, its integration into the system of scientific and technological progress

and digital transformation. It is determined that the digitization of the processes of creation and circulation of intellectual property objects accelerates the conditions for the commercialization of scientific project results, reduces transaction costs, and expands the possibilities for global licensing.

It was emphasized that the key direction of digitalization is the automation of the process of legal protection of intellectual property objects and the results of scientific projects. It has been proven that one of the promising tools for managing intellectual property, ensuring transparency, security, and trust in the processes of registration, protection, and commercialization of rights to its objects in the modern innovation economy is blockchain technology. It is noted that broad intellectual cooperation in the global innovation economy is based on the Concept of a Four-Component Spiral, which provides for the active involvement of the public in the development of innovative solutions through mechanisms of open innovation, crowdsourcing, public consultations, and joint scientific projects.

Innovation models have been studied and two basic types have been identified: closed and open. Their main difference is access to intellectual property rights formed in the form of an innovative product. Their diverse purposes in the commercialization of scientific projects have been noted. It is emphasized that an effective innovation development strategy involves combining elements of both models. It is determined that in the global economy, the World Intellectual Property Organization (WIPO) plays a significant role in the formation of an effective intellectual property management system, promoting the development of global platforms such as the WIPO IP Portal and WIPO Digital Access Service, which ensure the maximum possible mutual recognition of electronic documents between national patent offices. Digitalization also enables the transformation of models for commercializing scientific projects in the international intellectual property market.

Ключові слова: інтелектуальна власність, цифрової трансформації інтелектуальної власності, наукові проекти, комерціалізації наукових проектів, блокчейн, інновації, глобалізація.

Key words: intellectual property, digital transformation of intellectual property, scientific projects, commercialization of scientific projects, blockchain, innovation, globalization.

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

Глобалізація й стрімкий розвиток економіки знань стали фактором формування інтелектуальної власності як одного з центральних ресурсів в економічних процесах, котрий забезпечує конкурентоспроможність бізнесу. Сучасні умови становлення інноваційної економіки визначили інтелектуальну власність одним з нових стратегічних ресурсів, котрий охоплює результати інтелектуальної діяльності, здатні до правової охорони та комерціалізації, включаючи винаходи, корисні моделі, промислові зразки, об'єкти авторського права та суміжних прав, комерційні таємниці тощо. В інноваційно-орієнтованих економіках інтелектуальна власність є важливим чинником залучення інвестицій, оскільки захищені патенти, торговельні марки та авторські права підвищують привабливість стартапів і технологічних

компаній для венчурних фондів. У свою чергу, ефективне управління науковими проектами та інтелектуальною власністю створює умови для формування інноваційних кластерів і розвитку наукоємних виробництв, що підсилює національну конкурентоспроможність [1].

Інтелектуальна власність у сучасній економіці має чітко виражений глобальний вимір, що зумовлений інтеграційними процесами, цифровізацією та зростанням ролі наукових знань як ключового економічного ресурсу. Ознакою глобальності інтелектуальної власності є формування міжнародної системи охорони, що забезпечується багатосторонніми угодами, такими як Паризька конвенція з охорони промислової власності (1883 р.), Бернська конвенція з охорони літературних і художніх творів (1886 р.), а також Угода TRIPS (1994 р.), яка встановлює мінімальні стандарти захисту прав інтелектуальної власності у рамках Світової організації торгівлі. У контексті глобалізації управління об'єктами інтелектуальної власності стає важливим не лише в ме-

жах національних юрисдикцій, а й у міжнародному просторі, адже створені інновації, твори чи бренди здатні миттєво поширюватися завдяки мережевим технологіям.

Зважаючи на це, дослідження проблематики управління інтелектуальною власністю та науковими проєктами є надзвичайно актуальним питанням, оскільки дозволяє не лише підвищити конкурентоспроможність економіки, а й визначити шляхи розвитку глобальної інноваційної економіки.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Дослідженням проблематики управління інтелектуальною власністю та науковими проєктами присвячена значна кількість наукових робіт як зарубіжних так і вітчизняних вчених. Науковцями Г. Пасемко, О. Таран, Т. Власенко проведено узагальнення категоріального апарату інтелектуальної власності, здійснено аналіз проблематики інтелектуальної власності в умовах глобалізації, сформовано базові положення теорії й методології з розвитку цієї категорії, обґрунтовано необхідність інтеграції процесів управління інтелектуальною власністю та науковими дослідженнями з метою підвищення ефективності науково-технічного розвитку, комерціалізації результатів досліджень та формування інноваційного середовища [2, 3]. Цифрова трансформація у сфері інтелектуальної власності стала предметом дослідження Г. О. Андрощук [4]. Дослідженням питання впровадження блокчейн для захисту інтелектуальної власності займалася низка вітчизняних науковців [5–7]. Дослідники McAdam, M., Miller, K., McAdam, R. зосереджують увагу на комерціалізації наукових проєктів [8]. Сутність та передумови виникнення концепції відкритих інновацій, особливості її використання в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища стали предметом дослідження Мірошниченко О., Кузнєцова М. [9, 10].

Однак, незважаючи на розробленість визначеного питання, розвиток глобальної інноваційної економіки, динаміка інформатизації суспільства вимагають наукових досліджень щодо проблем методологічних засад управління інтелектуальною власністю та науковими проєктами, цифрової трансформації інтелектуальної власності, комерціалізації наукових проєктів, особливо це важливо для економіки України в умовах війни.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає в дослідженні методологічних засад управління науковими проєктами та інтелектуальною власністю та їх ролі у сучасній інноваційній глобалізованій економіці; ризиків та викликів у сфері інтелектуальної власності в умовах глобалізації.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Специфікою формування життєвого циклу інтелектуальної власності в інноваційній економіці є швидкий прояв всієї сукупності послідовних етапів, котрі проходить об'єкт інтелектуальної діяльності від моменту його створення до завершення правової охорони та втрати

економічної цінності. Даний процес охоплює як творчий (науковий), так і управлінський аспекти, що забезпечують ефективне використання результатів наукових проєктів в економіці [2, 3]. Ефективне проходження всіх фаз дозволяє підвищити інноваційну активність та конкурентоспроможність суб'єктів господарювання в сучасній економіці.

Ключовою особливістю інтелектуальної власності у сучасній інноваційній економіці є її інтеграція в систему науково-технічного прогресу та цифрової трансформації. Оцифрування процесів створення та обігу об'єктів інтелектуальної власності прискорює умови для комерціалізації результатів наукових проєктів, зменшує рівень трансакційних витрати та розширює можливості глобального ліцензування.

Процеси цифрової трансформації інтелектуальної власності охоплюють комплекс технологічних, організаційних та правових змін, спрямованих на переведення процесів створення, реєстрації, обігу та захисту об'єктів даного типу власності у цифрове середовище. Цей процес базується на використанні сучасних інформаційно-комунікаційних технологій, зокрема штучного інтелекту, блокчейну, великих даних та хмарних сервісів. Однією з ключових особливостей є здійснення процесів автоматизації процедур правової охорони об'єктів інтелектуальної власності. В більшості країн з розвинутою економікою уже функціонують спеціальні електронні платформи для подання та розгляду заявок на патенти й торговельні марки, що скорочує час обробки документів і зменшує адміністративні витрати [11].

Одним із ключових напрямів цифровізації є автоматизація процесу правової охорони об'єктів інтелектуальної власності, результатів наукових проєктів. Використання електронних кабінетів для подання заявок на патенти, торговельні марки та промислові зразки значно скорочує терміни розгляду та мінімізує витрати заявників. У багатьох країнах, зокрема й в Україні, такі сервіси забезпечують можливість онлайн-відстеження статусу заявки та отримання офіційних повідомлень у цифровій формі. Цифрові технології також змінюють механізми комерціалізації результатів наукових проєктів. Онлайн-маркетплейси технологій створюють нові канали продажу та ліцензування прав, а технологія блокчейн надає інструменти для надійної фіксації авторства і захисту від фальсифікації даних [4].

Технологія блокчейн для управління інтелектуальною власністю в сучасній економіці є одним із перспективних інструментів забезпечення прозорості, безпеки та довіри до процесів реєстрації, захисту та комерціалізації прав на її об'єкти. Вона базується на децентралізованій системі зберігання даних, що забезпечує незмінність та публічність інформації про об'єкти інтелектуальної власності, їх власників і транзакції з ними [5, 6].

Технологія блокчейн створює розподілену базу даних, де кожен блок містить інформацію про певні операції та має криптографічний зв'язок із попереднім блоком. Це унеможливорює фальсифікацію або несанкціоновану зміну даних, що є критично важливим для захисту авторських прав, патентів та торговельних марок. Використання смарт-контрактів у блокчейні автомати-



Рис. 1. Концепція чотирьох компонентної спіралі Quadruple Helix інтелектуального співробітництва

Джерело: систематизовано автором [8, 12].

зує виконання ліцензійних угод, надаючи можливість контролювати умови використання інтелектуальної власності в режимі реального часу без посередників. Впровадження блокчейн-технологій у сферу управління інтелектуальною власністю сприяє зниженню транзакційних витрат, підвищенню швидкості та прозорості обігу прав, а також створює умови для глобальної інтеграції ринків інтелектуальної власності. Зокрема, дослідження свідчать, що блокчейн може стати ключовим елементом для побудови нових бізнес-моделей, пов'язаних із децентралізованим управлінням правами та монетизацією інновацій [6]. Широке використання технології блокчейн в багатьох країнах дозволяє створювати незмінні об'єкти цифрові реєстри авторських прав, котрі підвищують прозорість та надійність фіксації прав. Разом із тим, широке впровадження блокчейну у сфері інтелектуальної власності, особливо в країнах з економічними проблемами, стикається з викликами, зокрема щодо законодавчого регулювання, масштабованості систем і сумісності з існуючими реєстрами та механізмами захисту прав [7].

Широке інтелектуальне співробітництво в інноваційній економіці спирається на Концепцію чотирьох компонентної спіралі, так звану Quadruple Helix (QH) в реалізації принципів переходу до науково орієнтованої системи, котра відкрита й орієнтована на користувача інновацій. Виходячи з приведеної на рис. 1. схеми даної моделі, відмітимо, що концепція чотирьох компонентної спіралі (Quadruple Helix) є розвитком моделі "потрійної спіралі" (Triple Helix), що описує взаємодію дослідницьких організацій, університетів, бізнесу та держави в інноваційній системі. У Quadruple Helix до цих трьох ключових акторів додається четвертий компонент — громадянське суспільство та кінцеві користувачі інновацій. Такий підхід підкреслює роль соціального капіталу, публічної участі та креативних індустрій у формуванні інноваційної політики та технологічного розвитку.

На відміну від класичної моделі, де інноваційні процеси визначаються взаємодією наукових установ, підприємницького сектору та органів влади, Quadruple Helix інтегрує соціальний вимір, враховуючи вплив культурних, інформаційних та комунікаційних факторів на створення й впровадження нововведень. Це передбачає активне залучення громадськості до розробки інноваційних рішень через механізми відкритих інновацій, краудсорсингу, публічних консультацій і спільних наукових проєктів [8].

Особливу роль у цій моделі відіграють інформаційно-комунікаційні технології, які забезпечують зворотний зв'язок між науковою спільнотою, виробничим сектором, державними структурами та громадянами. У результаті формується інноваційна екосистема, у якій знання генеруються та циркулюють завдяки взаємодії чотирьох секторів, що підвищує адаптивність та стійкість економіки. Впровадження моделі Quadruple Helix у національні інноваційні стратегії сприяє зростанню інноваційної активності, розвитку соціально орієнтованих технологій та підвищенню ефективності державної інноваційної політики. Такий підхід особливо актуальний для країн, що прагнуть поєднати технологічний розвиток із соціальною інклюзією та культурною різноманітністю [10].

Період здійснення лінійних розробок в процесах виробництва і послуг, котрий орієнтувався на моделі взаємодії "згори вниз", в сучасних реаліях поступається новим формам співробітництва, орієнтованого на споживача. Розглядаючи найбільш широко використовувані в економіці сучасні моделі інновацій, варто виділити два основні їх типи: закриті та відкриті моделі інновацій, основною їх відмінністю є доступ та права володіння на інтелектуальну власність, сформовану в вигляді інноваційного продукту.

Модель закритих інновацій ґрунтується на принципі, за яким процеси створення, розробки та комерціалізації нових продуктів чи технологій здійснюються виключно всередині організації без залучення зовнішніх учасників. Такий підхід передбачає концентрацію всіх етапів інноваційного циклу — від генерації ідей до впровадження на ринок — у межах корпоративних науково-дослідницьких підрозділів, лабораторій та виробничих структур. Закриті інновації характеризуються високим рівнем контролю над інтелектуальною власністю, що зменшує ризики витоку технологічних рішень і забезпечує збереження конкурентних переваг. Водночас така модель вимагає значних фінансових і людських ресурсів для підтримки повного внутрішнього циклу НДДКР (науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт).

У межах цієї концепції знання та результати досліджень розглядаються як стратегічний актив, що повинен залишатися в межах компанії до моменту комерційної реалізації. Компанії, що дотримуються моделі закритих інновацій, часто інвестують у власну науково-технічну інфраструктуру, формують команди наукових проєктів та використовують внутрішні канали передачі знань. Незважаючи на те, що закрити модель забезпечує мак-

Таблиця 1. Порівняльна характеристика закритих і відкритих моделей інноваційного використання інтелектуальної власності в сучасній економіці

Ознака	Закриті інновації	Відкриті інновації
Джерела ідей	Внутрішні дослідницькі підрозділи, корпоративні лабораторії	Зовнішні та внутрішні джерела: університети, стартапи, клієнти
Контроль над ІВ	Повний контроль, збереження всіх прав у компанії	Спільне або договірне використання прав на інтелектуальну власність
Швидкість впровадження	Нижча, через обмеженість ресурсів	Вища, завдяки кооперації й зовнішнім напрацюванням
Витрати на НДДКР	Високі, оскільки всі дослідження фінансуються внутрішньо	Нижчі, за рахунок розподілу витрат між партнерами
Гнучкість	Обмежена через закритість і жорстку структуру	Висока, завдяки адаптації до зовнішніх ідей та технологій
Ризики	Низький ризик витоку технологій, але високий ризик відставання від ринку	Вищий ризик втрати контролю над інтелектуальною власністю, але більший потенціал швидкої адаптації
Типові галузі	Оборона, фармацевтика, авіакосмічні технології	ІТ, електроніка, біотехнології, споживчі товари

Джерело: систематизовано автором [9, 11].

симальний захист інтелектуальних активів, вона обмежує потенціал для міжорганізаційної кооперації, що в умовах глобалізації може зменшувати швидкість адаптації до змін ринку. У сучасній економіці ця модель зберігає актуальність для галузей з високими вимогами до конфіденційності, таких як оборонна промисловість, фармацевтика та високотехнологічне машинобудування [10].

Модель відкритих інновацій (Open Innovation Model) є концепцією управління інноваційною діяльністю, що передбачає активний обмін знаннями, технологіями та результатами наукових проєктів між організаціями, науковими установами та іншими стейкхолдерами. Її сутність полягає у відмові від виключно внутрішнього генерування ідей та впровадженні принципу залучення зовнішніх джерел інновацій поряд із внутрішніми. Такий підхід дозволяє скоротити час розробки нових продуктів, знизити витрати на наукові дослідження та підвищити гнучкість інноваційних процесів.

Ключовим аспектом відкритих інновацій є двосторонній рух знань: по-перше, компанії інтегрують зовнішні ідеї та технології у власні наукові проєкти; по-друге, вони передають частину власних наукових розробок на зовнішній ринок для отримання додаткової вигоди. Це передбачає використання таких інструментів, як стратегічні альянси, ліцензування, спільні наукові проєкти та краудсорсинг.

У сучасній економіці модель відкритих інновацій набуває особливого значення через прискорення технологічних змін, зростання вартості НДДКР та необхідність швидкої адаптації до вимог ринку. Вона сприяє формуванню інноваційних екосистем, у яких підприємства, стартапи, університети та державні органи діють як взаємопов'язані елементи єдиного простору знань. Переваги цієї моделі включають зниження ризиків невдалих наукових проєктів, оптимізацію ресурсів та збільшення масштабів комерціалізації технологій. Водночас, впровадження відкритих інновацій потребує розробки ефективних механізмів захисту інтелектуальної власності, формування довіри між партне-

рами та налагодження прозорої системи обміну інформацією [9]. Таким чином, модель відкритих інновацій виступає не лише інструментом підвищення конкурентоспроможності, а й каталізатором створення глобальних інноваційних мереж, де знання і технології циркулюють поза межами окремих організацій, формуючи нові можливості для економічного розвитку (табл. 1).

Провівши порівняльний аналіз закритих і відкритих інновацій, варто відмітити їх різнопланове призначення в процесах комерціалізації наукових проєктів. Модель закритих інновацій передбачає здійснення всіх етапів інноваційного процесу всередині організації, що забезпечує контроль над інтелектуальною власністю та зменшує ризики витоку технологічних рішень. Відкрита модель, навпаки, орієнтується на залучення широкого спектру зовнішніх ресурсів — наукових установ, стартапів, партнерів та споживачів — для спільного створення й впровадження інновацій.

Закриті інновації залишаються доцільними в секторах, де стратегічна важливість та конфіденційність технологій переважають над швидкістю впровадження. Однак сучасна глобалізована економіка створює умови, за яких відкриті інновації стають більш конкурентоспроможними завдяки здатності швидко інтегрувати нові рішення з різних джерел. Ефективна стратегія інноваційного розвитку часто передбачає комбінування елементів обох моделей залежно від галузевих і корпоративних потреб.

Глобалізація стала важливим фактором розвитку системи цифровізації економіки, особливого значення в ній набуває міжнародна взаємодія та інтеграція інформаційних систем з забезпечення охорони інтелектуальної власності. Діяльність Всесвітньої організації інтелектуальної власності (WIPO) сприяє розвитку глобальних платформ WIPO IP Portal та WIPO Digital Access Service, котрі забезпечують максимально можливе взаємне визнання електронних документів між національними патентними відомствами [13].

Цифрова трансформація у сфері інтелектуальної власності означає системну зміну способів створення, реєстрації, обліку, захисту та комерціалізації резуль-

Таблиця 2. Специфіка діяльності цифрових сервісів інтелектуальної власності України та Європейського Союзу

Критерій	Україна	Європейський Союз (EUIPO)
Електронна подача заявок	Онлайн-кабінет НОІВ на подання заявок на винаходи, моделі, промислові зразки.	Платформа e-filing EUIPO охоплює всі види інтелектуальної власності
Відстеження статусу	Особистий кабінет перевіряє стан заявок.	Онлайн-система User Area надає детальну історію дій та автоматичні сповіщення.
Міжнародна інтеграція	Підключення до WIPO DAS для обміну пріоритетними документами.	Повна інтеграція з WIPO DAS та системою Madrid e-Filing для міжнародної реєстрації торговельних марок.
Цифрова комерціалізація	Пілотні маркетплейси технологій; обмежений функціонал ліцензування.	Європейські платформи Technology Marketplace з розширеними можливостями пошуку партнерів і укладання угод онлайн.
Використання блокчейну	Тестові проєкти з реєстрації авторських прав у блокчейн-системах.	Впроваджені блокчейн-рішення фіксації авторства та верифікації цифрового контенту (EUIPO Blockchain Services).

Джерело: систематизовано автором відповідно до офіційних даних [15, 16].

татів наукових проєктів за рахунок впровадження сучасних інформаційно-комунікаційних технологій. Вона охоплює перехід від традиційних процедур, що базувалися на паперових документах і локальних базах даних, до інтегрованих електронних платформ, які забезпечують швидку та прозору взаємодію між заявниками, правовласниками та відомствами. Цифровізація також забезпечує трансформації моделей комерціалізації наукових проєктів на міжнародному ринку інтелектуальної власності. Здійснення ліцензування та передача прав дедалі частіше виконується з використанням онлайн-маркетплейси технологій, що розширює географію доступу до інновацій і підвищує швидкість укладання угод. За широкого застосування штучного інтелекту прогнозується автоматизація процесів пошуку патентної інформації, аналізу новизни та виявлення порушень авторських прав в сфері використання інтелектуальної власності. Процеси цифрової трансформації інтелектуальної власності мають розглядатись не лише як технологічне оновлення, але й як чинник зміни самої парадигми управління інноваційними активами, орієнтованої на швидкість, глобальну взаємодію та прозорість правовідносин [14].

Розвиток цифрових сервісів з обслуговування інтелектуальної власності для України, в порівнянні з країнами ЄС, має ще недосконалий вигляд, однак вона інтенсивно інтегрується до світової системи регулювання відносин в сфері інтелектуальної власності (табл. 2).

Станом на 2025 рік можна констатувати, що Україна вже інтегрувала свої базові цифрові інструменти інтелектуальної власності та підключилася до міжнародних систем, однак у порівнянні з ЄС спостерігається відставання у розвитку сервісів комерціалізації наукових проєктів та широкомасштабному застосуванні блокчейн-рішень.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Забезпечення ефективного управління інтелектуальною власністю та науковими проєктами в умовах гло-

балізації залишається одним із ключових завдань, що стоять перед науковими установами, суб'єктами господарювання та державними інституціями. В контексті глобалізації значну роль у формуванні ефективної системи управління відіграють міжнародні організації та правові механізми, що забезпечують уніфікацію стандартів та регулювання відповідної сфери на міжнародному рівні. Особливе значення має діяльність Всесвітньої організації інтелектуальної власності (WIPO), яка координує міжнародне співробітництво у сфері патентів, товарних знаків, авторського права та суміжних прав. У інноваційній глобальній економіці інтелектуальна власність перетворюється на стратегічний актив, що впливає на конкурентоспроможність держав і корпорацій, а також на інноваційну безпеку. Таким чином, у інноваційній глобалізованій економіці інтелектуальна власність є не лише правовою категорією, а й важливим інструментом національної безпеки, міжнародної економічної взаємодії, що потребує балансу між захистом прав творців та доступом суспільства до інновацій. У подальших наукових дослідженнях планується зосередити увагу на перспективах використання блокчейн-технологій для захисту інтелектуальної власності.

Література:

1. World Intellectual Property Organization. What is Intellectual Property? [Electronic resource]. URL: <https://www.wipo.int/about-ip/en/>
2. Пасемко Г.П., Таран О.М. Стратегія розвитку інтелектуального капіталу. Журнал з менеджменту, економіки та технологій, № 3, 2024. С. 45—58. <https://journal-met.kh.ua/jme032404.html> DOI: 10.69803/2312-3427-2024-3-45
3. Пасемко Г.П., Власенко Т.В. Методологічні засади управління інтелектуальною власністю та науковими проєктами. Економічний простір, 2025, № 202. С. 202—208. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.203.202-208>
4. Андрощук Г.О. Цифрова трансформація європейської економіки: стан та місце України. Журнал "Інформація і право". 2023. № 1 (44). С. 67—78. <https://>

/ippi.org.ua/androschuk-go-tsifrova-transformatsiya-%D1%94vropeiskoi-ekonomiki-stan-ta-mistse-ukraini-s-67-78

5. Гутий Б.В. Блокчейн та захист інтелектуальної власності: перспективи впровадження. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Юридичні науки. Том 36 (75), № 1, 2025. URL: <https://doi.org/10.32782/TNU-2707-0581/2025.1/09>

6. Тереняк Л., Кізілов А. Особливості використання технології блокчейн у сфері управління інтелектуальною власністю. Вісник Хмельницького національного університету. Випуск 2. 2024. С. 70—75. URL: <https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/86/88>

7. Шашина М.В., Костюнік О.В., Дергалюк М.О., Солосіч О.С., Очеретяна О.В. Взаємозв'язок процесів інтелектуалізації економічної безпеки та забезпечення сталого розвитку підприємства в умовах трансформації макроекономічних систем. URL: <http://dx.doi.org/10.32434/2415-3974-2024-19-1-143-153>

8. McAdam, M., Miller, K., McAdam, R. Understanding Quadruple Helix relationships of university technology commercialisation: a micro-level approach. *Studies in Higher Education*. 2018. Vol. 43 (6). P. 1058—1073.

9. Мірошніченко, О. (2023). Концепція відкритих інновацій: зміст та практика використання. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка, 1 (222), 88—94. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/222-1/11> (Original work published 2023)

10. Кузнєцова, М. (2023). Використання бізнесом практики відкритих інновацій в умовах розвитку економіки знань. Економіка та суспільство, (47). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-15>

11. OECD. Innovation and Intellectual Property Rights. — Paris: OECD Publishing, 2023. 54 p.

12. WIPO Intellectual Property Handbook: Policy, Law and Use. — Geneva: World Intellectual Property Organization, 2004. 414 p.

13. World Intellectual Property Organization. WIPO IP Portal and DAS overview. Geneva: WIPO, 2023. URL: <https://www.wipo.int>

14. Hargreaves, I., Guibault, L. Online marketplaces for intellectual property: opportunities and risks. *Journal of Intellectual Property Law & Practice*. 2021. Vol. 16(8). P. 678—689. — DOI: <https://doi.org/10.1093/jiplp/jpab056>

15. WIPO Intellectual Property Indicators 2024. Geneva: WIPO, 2025. 220 p.

16. Український національний офіс інтелектуальної власності та інновацій. Інтелектуальна власність у цифрах: підсумки 2024 року. URL: <https://nipo.gov.ua/ip-utsyfrakh-pidsumky-2024>

References:

1. World Intellectual Property Organization (2025), "What is Intellectual Property?", available at: <https://www.wipo.int/about-ip/en/> (Accessed 15 Nov 2025).

2. Pasemko, H.P. and Taran, O.M. (2024), "Strategy for developing intellectual capital", *Zhurnal z menedzhmentu, ekonomiky ta tekhnolohii*, vol. 3, pp. 45—58. available at:

<https://journal-met.kh.ua/jme032404.html> (Accessed 15 Nov 2025). DOI: 10.69803/2312-3427-2024-3-45

3. Pasemko, H.P. and Vlasenko, T.V. (2025), "Methodological foundations of intellectual property and scientific project management", *Ekonomichnyi prostir*, vol. 202. pp. 202—208. <https://doi.org/10.30838/EP.203.202-208>

4. Androschuk, H.O. (2023), "Digital transformation of the European economy: Ukraine's status and position", *Zhurnal "Informatsiia i pravo"*. vol. 1 (44). pp. 67—78.

5. Hutyi, B.V. (2025), "Blockchain and intellectual property protection: prospects for implementation", *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya: Yurydychni nauky*. vol. 36 (75), No. 1. pp. 64—60. <https://doi.org/10.32782/TNU-2707-0581/2025.1/09>

6. Tereniak, L. and Kizilov, A. (2024), "Features of using blockchain technology in the field of intellectual property management", *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu*. vol. 2. pp. 70—75. available at: <https://heraldes.khmnpu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/86/88> (Accessed 15 Nov 2025).

7. Shashyna, M. V., Kostunuk, O. V., Derhaliuk, M. O., Solosich O.S. and Ocheretiana O.V. "The interrelation between the processes of intellectualization of economic security and ensuring sustainable development of enterprises in the context of macroeconomic system transformation". <http://dx.doi.org/10.32434/2415-3974-2024-19-1-143-153>

8. McAdam, M., Miller, K. and McAdam, R. (2018), "Understanding Quadruple Helix relationships of university technology commercialisation: a micro-level approach", *Studies in Higher Education*. vol. 43 (6). pp. 1058—1073.

9. Miroshnychenko, O. (2023). "The concept of open innovation: meaning and practical application", *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Ekonomika*, vol. 1 (222), pp. 88—94. <https://doi.org/10.17721/1728-2667.2023/222-1/11>

10. Kuznietsova, M. (2023). "The use of open innovation practices by businesses in the context of the development of the knowledge economy", *Ekonomika ta suspilstvo*, vol. (47). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-15>

11. OECD. (2023), *Innovation and Intellectual Property Rights*, OECD Publishing, Paris.

12. WIPO (2004), *WIPO Intellectual Property Handbook: Policy, Law and Use*, World Intellectual Property Organization, Geneva.

13. World Intellectual Property Organization (2023), *WIPO IP Portal and DAS overview*, WIPO, Geneva, available at: <https://www.wipo.int> (Accessed 15 Nov 2025).

14. Hargreaves, I. and Guibault, L. (2021), "Online marketplaces for intellectual property: opportunities and risks", *Journal of Intellectual Property Law & Practice*, vol. 16 (8), pp. 678—689. <https://doi.org/10.1093/jiplp/jpab056>

15. WIPO (2024), *WIPO Intellectual Property Indicators*, WIPO, Geneva: 2025. 220 p.

16. Ukrainian National Office for Intellectual Property and Innovations (2024), "Intellectual property in numbers: 2024 results", available at: <https://nipo.gov.ua/ip-utsyfrakh-pidsumky-2024> (Accessed 15 Nov 2025).

Стаття надійшла до редакції 01.12.2025 р.

УДК 351:861

*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>*

*І. М. Хмиров,
д. держ. упр., доцент, доцент кафедри управління у сфері цивільного захисту,
Національний університет цивільного захисту України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7958-463X>*

*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>*

*С. Д. Щінець,
к. т. н., доцент кафедри пожежно-рятувальної та фізичної підготовки,
Національний університет цивільного захисту України
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-9949-7296>*

*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>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.24.297

ДЕРЖАВНЕ РЕГУЛЮВАННЯ ПОРЯДКУ ПРОВЕДЕННЯ ІДЕНТИФІКАЦІЇ ОБ'ЄКТІВ ПІДВИЩЕНОЇ НЕБЕЗПЕКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

*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*

*I. Khmyrov,
Doctor of Sciences in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Civil Protection Management, 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*

*S. Shchipets,
PhD in Technical Sciences, Associate Professor 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*

STATE REGULATION OF THE PROCEDURE FOR IDENTIFYING HIGH-RISK OBJECTS UNDER MARTIAL LAW

Стаття розкриває актуальні аспекти державного регулювання порядку ідентифікації об'єктів підвищеної небезпеки в умовах зростання техногенних ризиків й воєнного стану. У роботі висвітлено роль нормативно-правових механізмів як базової основи системи техногенної безпеки, котрі забезпечують мінімізацію загроз, запобігання техногенним аваріям та захист населення й довкілля.

У статті здійснено аналіз оновленої нормативно-правової бази, зокрема Постанови КМУ № 1030, яка істотно модернізувала процедуру ідентифікації об'єктів підвищеної небезпеки (ОПН), запровадила цифровізовану модель ведення Державного електронного реєстру й уточнила критерії визначення ступеня небезпеки.

Підкреслено, що ефективність ідентифікації ОПН безпосередньо залежить від діяльності державних інституцій, які забезпечують формування регуляторних рамок, здійснюють контроль за достовірністю поданих даних та забезпечують узгодженість дій між органами влади, суб'єктами господарювання й службами цивільного захисту.

Показано, що впровадження цифрових інструментів, посилює прозорість та уніфікованість процедур, забезпечує оперативний доступ до актуальних даних, а також зменшує ризик спотворення інформації.

Зазначено, що в умовах воєнного стану регуляторна система потребує підвищеної адаптивності, саме необхідним є врахування бойових факторів під час визначення ризиків, оновлення методик ідентифікації, удосконалення міжвідомчої взаємодії та забезпечення актуальності даних у режимі реального часу.

Визначено, що державне регулювання в сфері ідентифікації ОПН є багатофункціональною системою, яка включає функції, спрямовані на зниження ризиків, підвищення стійкості критичної інфраструктури й забезпечення ефективної роботи органів цивільного захисту. Особливу актуальність ці функції набувають у період воєнного стану, коли техногенні загрози можуть мати розширені масштаби й комбінований характер.

The article reveals the current aspects of state regulation of the procedure for identifying high-risk objects in conditions of increasing technogenic risks and martial law. The paper highlights the role of regulatory and legal mechanisms as the basic foundation of the technogenic safety system, ensuring the minimization of threats, prevention of technogenic accidents and protection of the population and the environment.

The article analyzes the updated regulatory and legal framework, in particular the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine No. 1030, which significantly modernized the procedure for identifying high-risk objects, introduced a digital model for maintaining the State Electronic Register and clarified the criteria for determining the degree of danger.

It is emphasized that the effectiveness of high-risk identification directly depends on the activities of state institutions that ensure the formation of a regulatory framework, exercise control over the reliability of the submitted data and ensure coordination of actions between government bodies, business entities and civil protection services.

It is shown that the introduction of digital tools increases transparency and uniformity of procedures, provides operational access to current data, and also reduces the risk of information distortion.

It is noted that in conditions of martial law, the regulatory system requires increased adaptability, it is necessary to take into account combat factors when determining risks, updating identification methods, improving interdepartmental interaction and ensuring the relevance of data in real time.

It is determined that state regulation in the field of identification of OPN is a multifunctional system that includes functions aimed at reducing risks, increasing the stability of critical infrastructure and ensuring the effective work of civil protection bodies. These functions become particularly relevant during martial law, when man-made threats can have an expanded scale and a combined nature.

Ключові слова: державне регулювання, об'єкти підвищеної небезпеки, ідентифікація, техногенна безпека, небезпечні речовини, реєстр, функції державного регулювання.

Key words: state regulation, high-risk objects, identification, technogenic safety, hazardous substances, register, functions of state regulation.

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

Сучасний стан техногенної безпеки в Україні характеризується значним зростанням ризиків, пов'язаних із функціонуванням об'єктів підвищеної небезпеки, особливо в умовах воєнного стану. Руйнування критичної інфраструктури, пошкодження промислових об'єктів, виникнення пожеж, вибухів й неконтрольованих викидів небезпечних речовин актуалізують проблему вдосконалення системи державного регулювання, зокрема процедури ідентифікації об'єктів підвищеної небезпеки.

Окрім цього нормативно-правова база, попри значні трансформації останніх років, потребує подальшого вдосконалення для врахування новітніх викликів, пов'язаних із воєнним впливом на промислові об'єкти та об'єкти критичної інфраструктури. Зокрема, традиційні методики оцінювання небезпек не завжди охоплюють ризики, спричинені бойовими діями. Це вимагає адап-

тації регуляторних процедур та інтеграції додаткових сценаріїв загроз у процес ідентифікації. Вищезазначене обумовлює актуальність обраної теми дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання державного регулювання безпеки об'єктів підвищеної небезпеки загалом та управління техногенними ризиками зокрема відображені в працях низки вітчизняних і зарубіжних дослідників, зокрема А. Помази-Пономаренко, О. Крюкова, П. Махортова, О. Бойка, які розглядають теоретичні засади цивільного захисту, промислової безпеки, управління ризиками великих аварій й функціонування критичної інфраструктури. У наукових публікаціях увагу приділено класифікації об'єктів підвищеної небезпеки, методам кількісного та якісного оцінювання ризику, розробленню моделей прогнозування наслідків аварій із викидом небезпечних речовин, а також організації системи державного нагляду й контролю у сфері техногенної безпеки. Праці О. Григоренка, Ю. Ключки, С. Гарбуза присвячені імпле-

ментації європейських підходів до регулювання промислових ризиків, насамперед положень Директиви Севезо у національні правові системи [2, с. 14—21].

Разом із тим, більшість наявних досліджень зосереджується або на загальних питаннях безпеки ОПН, або на аналізі окремих елементів регуляторної системи, залишаючи недостатньо опрацьованою саме комплексну процедуру ідентифікації об'єктів підвищеної небезпеки як базову ланку державного регулювання. Недостатньо дослідженими залишаються проблеми практичного застосування нормативно-правових вимог до ідентифікації в умовах модернізації виробничих потужностей, зростання концентрації небезпечних речовин, а також дії воєнних факторів. Це зумовлює потребу у поглибленому науковому аналізі чинного порядку ідентифікації, виявленні його прогалин й суперечностей, а також у формуванні пропозицій щодо вдосконалення механізмів державного регулювання в даній сфері.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою роботи є комплексне дослідження сучасного стану державного регулювання порядку ідентифікації об'єктів підвищеної небезпеки, аналіз нормативно-правових трансформацій й обґрунтування напрямів його удосконалення з огляду на підвищені техногенні ризики в умовах воєнного стану.

Для досягнення поставленої мети в роботі визначені такі завдання:

- проаналізувати сучасний стан нормативно-правового забезпечення процедури ідентифікації ОПН й визначити ключові зміни, спрямовані на підвищення техногенної безпеки;
- дослідити функціональні елементи державного регулювання в сфері ідентифікації ОПН й оцінити їх вплив на систему управління техногенними ризиками;
- визначити проблеми і обмеження чинної регуляторної моделі, які проявилися або загострилися в умовах воєнного стану.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Основою системи державного регулювання в сфері ідентифікації об'єктів підвищеної небезпеки в нашій державі є нормативно-правові механізми, котрі спрямовані на мінімізацію техногенних ризиків, запобігання виникненню надзвичайних ситуацій техногенного характеру й забезпечення захисту населення та довкілля. Сьогодні державне регулювання техногенної безпеки зазнає суттєвих трансформацій, так як воєнні дії на території нашої держави значною мірою впливають на рівень цієї безпеки. А також євроінтеграційні процеси зумовлюють робити кроки в напрямі підвищення рівня техногенної безпеки в Україні. Найбільш небезпечними об'єктами на яких обертаються, переробляються, зберігаються, транспортуються небезпечні речовини є об'єкти підвищеної небезпеки. І роль державних інституцій в регулюванні рівня забезпечення від техногенних загроз має вирішальне значення. Тому саме державне регулювання порядку проведення ідентифікації ОПН є визначальним елементом системи техногенної й промислової безпеки, так як на державу покладені функції формування нормативних рамок, механізмів впливу й інструментів контролю,

що в результаті забезпечують повноту та об'єктивність й правильність цього процесу. За час воєнного стану досить широко було оновлено законодавчу базу з питань ідентифікації об'єктів підвищеної небезпеки, так як сучасні виклики та загрози зумовили винаходити оптимальні й вірні рішення для забезпечення техногенної безпеки на таких об'єктах. Прийняття Постанови КМУ № 1030 від 13.09.2022 року суттєво оновило регуляторну модель, перевівши ідентифікацію ОПН на сучасний, стандартизований та цифровізований рівень. І саме роль держави проявляється безпосередньо у нормативному визначенні критеріїв ідентифікації, за якими і проводять порівняння реальної кількості небезпечних речовин, що обертаються на об'єктах. З розвитком технологій все більше таких небезпечних речовин застосовуються в технологічному процесі, тому встановлення переліку цих речовин, їх порогових мас, які вимоги висуваються до оформлення результатів ідентифікації, які алгоритми перевірки поданих даних та підстави для внесення об'єкта до Державного електронного реєстру наряду з сучасними викликами та загрозами воєнного характеру є актуальним питанням для державних інституцій [4, с. 109]. Завдяки такому підходу держава забезпечує уніфікованість оцінювання небезпеки по всій території, а це є критично важливим для рівних умов нагляду й відповідальності усіх суб'єктів господарювання.

Воєнний стан створює додаткові загрози для критичної інфраструктури, зокрема хімічних, нафтопереробних, енергетичних й транспортних об'єктів, що значно підвищує вимоги до точності та своєчасності визначення рівня їх небезпечності [1, ст. 83—84]. У цьому контексті роль державного регулювання полягає у забезпеченні обов'язковості проведення ідентифікації, контролю за достовірністю даних та узгодженості дій між суб'єктами господарювання й органами нагляду.

Зміни в нормативно-правовій базі викликані сучасними реаліями, відображають необхідність комплексного підходу до управління техногенними ризиками. Постанова КМУ № 1030 деталізує вимоги до структури ідентифікаційних матеріалів, розширює перелік небезпечних речовин, уточнює критерії порівняння фактичних значень із пороговими, а також визначає порядок повторної ідентифікації в разі змін технологічних процесів або воєнних ушкоджень об'єктів. Такі трансформації спрямовані на підвищення якості технічних даних, що використовуються під час оцінювання небезпеки й забезпечення їх відповідності сучасним міжнародним підходам. На підставі цього нормативного документу в державі запрацював Державний електронний реєстр ОПН, котрий виконує функцію інтегрованої інформаційної системи для контролю використання небезпечних речовин, моніторингу ступеня техногенної небезпеки й планування заходів цивільного захисту. Ведення Реєстру не лише забезпечує доступ до актуальних даних, а й унеможливорює приховування або спотворення інформації, оскільки кожне оновлення підлягає державній перевірці.

Важливим аспектом є те, що держава виконує роль регулятора і контролера одночасно, забезпечуючи як встановлення правил ідентифікації, так і нагляд за їх дотриманням через Державну службу України з надзвичайних ситуацій. Завдяки цьому забезпечується системність правозастосування та своєчасне реагування на

випадок порушення вимог Постанови. Державний нагляд включає аналіз поданих документів, перевірку точності розрахунків, оцінку відповідності порогових мас й правомірності присвоєння об'єкту статусу ОПН відповідного класу [6, ст. 9].

З позиції державного регулювання, процес ідентифікації виконує функцію первинного бар'єра безпеки, так як визначає коло об'єктів, на які поширюються посилені вимоги щодо безпеки, розроблення планів локалізації і ліквідації аварійних ситуацій, розроблення політики запобігання аваріям, звіту про заходи безпеки, коли об'єкт відноситься до ОПН першого та другого класу, а також проведення навчань й технічного нагляду. Без чітко визначеної й юридично закріпленої процедури ідентифікації неможливо ефективно реалізувати жоден інший елемент державної політики в сфері техногенної безпеки.

Окрема функція державної політики полягає в забезпеченні актуальності даних про рівень небезпеки виробничих об'єктів. Саме в порядку проведення ідентифікації прописані вимоги до проведення повторної ідентифікації в разі зміни технологій виробництва, збільшення або зменшення кількості небезпечних речовин, що обертаються в технологічному процесі, в разі реконструкції, ремонту або пошкодження об'єкту. Цей механізм є надзвичайно важливим в умовах воєнного стану, коли промислові підприємства можуть зазнавати руйнувань, а небезпека викидів чи вибухів зростає. Держава, через систему регуляторних вимог, забезпечує гнучкість й здатність оновлювати оцінку небезпеки в реальному часі.

Якщо узагальнити всю роль державного регулювання порядку ідентифікації об'єктів підвищеної небезпеки, то можна зазначити, що вона полягає у:

- забезпеченні прозорості й достовірності інформації, через ведення та функціонування Державного електронного реєстру ОПН;
- визначенні єдиних й обов'язкових правил ідентифікації;
- контролі за дотриманням цих вимог суб'єктами господарювання;
- створенні передумов для планування заходів запобігання й реагування на надзвичайні ситуації;
- підтриманні актуальних даних в динамічних умовах воєнного стану й виробничої діяльності;
- гармонізації вітчизняного законодавства з європейськими стандартами в напрямі забезпечення техногенної безпеки.

Тому можна зазначити, що державне регулювання не лише визначає порядок проведення процедури ідентифікації, але й забезпечує системність, об'єктивність та ефективність даного порядку, а це в свою чергу є основним інструментом запобігання техногенним надзвичайним ситуаціям.

Окрім цього, важливим аспектом є інституційна узгодженість між органами державної влади, котрі здійснюють функцію забезпечення техногенної безпеки в процесі державного регулювання порядку ідентифікації ОПН. Завдяки Постанові КМУ № 1030 відбувається інтегрування процесу ідентифікації в загальнодержавну систему цивільного захисту, що передбачає координацію між ДСНС, органами місцевого самоврядування, центральними органами виконавчої влади й суб'єктами господарювання [3, ст. 16]. Саме такий підхід

забезпечує комплексність управління ризиками, оскільки дозволяє оперативно враховувати зміни в структурі промисловості, транспортної інфраструктури чи територіального планування.

Державне регулювання також виконує системоутворюючу роль у побудові вертикалі техногенної безпеки. Ідентифікація ОПН є базовою точкою для визначення обсягів державного нагляду та перевірок, розроблення регіональних й місцевих планів реагування на надзвичайні ситуації, розроблення карт техногенних ризиків, визначення пріоритетності інвестування в заходи безпеки, розроблення плануючих евакуаційних заходів та інформаційне забезпечення населення про такі техногенні загрози.

Саме порядок ідентифікації, закріплений державними інституціями, визначає базову основу всієї системи забезпечення техногенної безпеки на національному рівні.

Окрім цього, досить важливою є превентивна роль державного регулювання, яка полягає в усуненні причин виникнення аварій ще на етапі проєктування. Згідно діючої законодавчої бази, замовники будівництва повинні проводити ідентифікацію ще до введення об'єкта в експлуатацію. Саме такий механізм дозволяє державним інституціям впливати на безпекові параметри, завдяки впровадженню інженерних рішень, котрі здатні мінімізувати техногенні ризики.

Важливим напрямом в структурі державного регулювання посідає нагляд за дотриманням вимог щодо внутрішньої безпеки на об'єкті суб'єктами господарювання. Визначення об'єкту як об'єктом ОПН першого, другого або третього класу, передбачає проведення аудиту, навчання персоналу й розроблення спеціальних планів реагування. Тобто держава формує фактично комплексний набір вимог, котрі спрямовані на підвищення стійкості виробництва. Невиконання вимог ідентифікації тягне адміністративну та іншу відповідальність, тим самим підсилюється регуляторний вплив.

Роль державного регулювання також проявляється в забезпеченні відкритості інформації, необхідної для захисту населення і територій. Дані реєстру ОПН використовуються для створення карт зон можливого хімічного чи вибухового ураження, прийняття рішень в сфері територіального планування, організації моніторингових систем й визначення маршрутів транспортування небезпечних речовин. Без централізованого державного регулювання інформаційними потоками своєчасне реагування на загрози було б неможливим. Окрім цього на інформаційних ресурсах органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування висвітлюється інформація про наявні об'єкти ОПН в їхніх громадах. Зазначаються всі необхідні дані, які дають можливість розуміти реальні загрози від даного об'єкту.

У контексті воєнного стану роль державного регулювання порядку ідентифікації ОПН набула критичного значення. Пошкодження промислових об'єктів, обстріли, втрата контролю над окремими територіями створюють ризики викидів токсичних речовин, вибухів чи пожеж, що можуть мати транскордонний характер. Наявність уніфікованої процедури ідентифікації дозволяє державі оперативно оновлювати інформацію про фактичні ризики, моделювати можливі сценарії розвитку аварій, швидко переоцінювати рівень небезпеки об'єктів, координувати рішення на міжвідомчому й міжнародному рівнях. Таким

чином, це забезпечує тривалу стійкість системи безпеки в умовах надзвичайно високої динаміки техногенних й воєнних надзвичайних ситуацій.

З позиції стратегічного управління, державне регулювання порядку ідентифікації ОПН сприяє формуванню культури безпеки в промисловості, стимулюючи підприємства до впровадження сучасних методів оцінки ризиків, оновлення технологічних процесів та підвищення компетентності персоналу. Крім того, імплементація підходів сприяє модернізації української системи управління техногенними ризиками, забезпечуючи її сумісність з європейськими стандартами.

Загалом, державне регулювання визначає зміст, структуру, обов'язки й механізми взаємодії усіх учасників процесу ідентифікації, формуючи ефективний інструмент превентивного захисту населення, довкілля та критичної інфраструктури.

Так як забезпечення належного рівня техногенної безпеки на об'єктах вимагає формування цілісної й ефективної системи державного регулювання, в центрі повинна знаходитись процедура ідентифікації об'єктів підвищеної небезпеки. І саме визначення статусу таких об'єктів, оцінювання їх ризиків та контроль за встановленими вимогами є основними факторами превентивного запобігання аваріям техногенного характеру. Тому функції державного регулювання в цій сфері охоплюють нормативно-правові, організаційні, контрольно-наглядові, інформаційні та аналітичні інструменти, котрі забезпечують комплексне управління ризиками й координацію дій між усіма суб'єктами техногенної безпеки.

Нами узагальнено основні функціональні складові державного регулювання, які визначають зміст, механізми й практичні результати реалізації процесу ідентифікації об'єктів ОПН, які особливо актуальні в умовах воєнного стану.

До основних функцій державного регулювання в напрямі ідентифікації об'єктів ОПН належить нормативно-правове забезпечення, яке систематизує єдність підходів до класифікації об'єктів, формує правові передумови для ефективного державного контролю, гармонізує національну систему з міжнародними стандартами. Нормативно-правове забезпечення полягає у розробленні й оновленні законодавчих і підзаконних актів, які регламентують порядок ідентифікації ОПН, встановлюють порогові маси небезпечних речовин й вимоги до процедури ідентифікації.

Організаційно-управлінська функція державного регулювання процесом ідентифікації ОПН створює цілісну систему управління небезпечними об'єктами, забезпечує узгодженість дій усіх учасників процесу. Ця функція полягає у визначенні повноважень державних органів, координація діяльності суб'єктів господарювання, встановлення процедур подання, розгляду та схвалення ідентифікаційних матеріалів.

Не менш важливою є контрольно-наглядова функція, яка мінімізує ризики аварій через некоректні або неповні дані, підвищує якість оцінювання небезпеки й забезпечує відповідальність суб'єктів господарювання. Саме перевірка достовірності даних, правильності проведення ідентифікації, своєчасності повторної ідентифікації об'єктів, дотримання вимог щодо обробки та зберігання небезпечних речовин значною мірою впливають на запобігання надзвичайних ситуацій.

До найбільш сучасних відноситься інформаційно-реєстраційна функція державного регулювання ідентифікації об'єктів, яка підвищує оперативність управління ризиками, сприяє швидкому прийняттю рішень у разі НС, забезпечує інформаційну прозорість. Формування й ведення державного реєстру ОПН, забезпечення доступу органів влади до актуальної інформації, цифровізація процедур подання документів дають можливість швидко реагувати на надзвичайні ситуації.

Аналітично-прогнозуюча функція державного регулювання ідентифікації об'єктів дозволяє прогнозувати розвиток техногенної обстановки, формувати превентивні заходи й оптимізувати плани реагування на НС. Аналіз даних про ОПН, моделювання можливих аварійних сценаріїв, оцінка масштабів наслідків, інтеграція ризик-орієнтованих підходів дозволяють швидко впливати на розвиток аварій і надзвичайних ситуацій.

Для запобігання аварій важливою є превентивна функція, яка через покращення технічного стану об'єктів та впровадження сучасних систем безпеки дозволяє встановлювати вимоги до обладнання, технологій, організаційних заходів безпеки, розробляти рекомендації щодо зниження рівня небезпеки об'єктів.

Для підвищення рівня суспільної довіри, реалізацію прав громадян на безпечні умови проживання забезпечує комунікаційно-інформаційна функція державного регулювання. Інформування населення про потенційні ризики, публічне ведення реєстрів, залучення громадськості до обговорення планів реагування зменшують втрати від наслідків надзвичайних ситуацій на об'єктах.

Функція міжвідомчої координації підвищує ефективність державної системи реагування, особливо в умовах воєнного стану й підвищених ризиків. Забезпечення взаємодії органів цивільного захисту, екологічних служб, правоохоронних органів й військових адміністрацій у процесі ідентифікації та контролю за ОПН дозволяє швидко й ефективно впливати на хід реагування та ліквідації надзвичайної ситуації [5, с. 305—308].

Врахування факторів бойових дій під час ідентифікації, перегляд критеріїв ризику, визначення додаткових сценаріїв руйнування об'єктів в значній мірі залежить від адаптивно-кризової функції державного регулювання процесу ідентифікації об'єктів, яка забезпечує стійкість критичної інфраструктури, підвищує готовність держави до реагування на комбіновані техногенно-військові загрози.

Проведений узагальнений аналіз демонструє, що державне регулювання у сфері ідентифікації об'єктів підвищеної небезпеки є багатофункціональною та комплексною системою, котра охоплює всі ключові аспекти управління техногенними ризиками, починаючи від формування нормативно-правових вимог до забезпечення міжвідомчої взаємодії та прогнозування можливих сценаріїв аварій. Така структурна багатовимірність дозволяє державі не лише контролювати дотримання встановлених стандартів безпеки, а й формувати превентивну політику, спрямовану на зниження ймовірності виникнення техногенних подій. Особливої важливості ці функції набувають в умовах воєнного стану, коли ОПН піддаються додатковим ризикам бойового ураження й потребують адаптованих підходів до ідентифікації та моніторингу. Таким чином, системність, узгодженість та адаптивність функцій державного регулювання визна-

чають ефективність національної політики техногенної безпеки й забезпечують належний рівень захисту населення й критичної інфраструктури.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження дає змогу узагальнити теоретичні й практичні аспекти державного регулювання порядку ідентифікації об'єктів підвищеної небезпеки й підтверджує визначальну роль держави у формуванні сучасної системи техногенної та промислової безпеки. Постанова КМУ № 1030 забезпечила перехід до уніфікованої, стандартизованої та цифровізованої процедури ідентифікації, яка відповідає європейським вимогам й принципам ризик-орієнтованого управління. Державне регулювання гарантує однакове застосування критеріїв віднесення об'єктів до ОПН, прозорість інформації через електронний реєстр, контролювання дотримання регламентів суб'єктами господарювання й формування умов для прогнозування і мінімізації наслідків можливих аварій.

У результаті аналізу встановлено, що державна політика в сфері ідентифікації ОПН виконує комплексну функцію запобігання техногенним загрозам, формує єдиний інституційно-правовий простір, забезпечує інтеграцію української системи безпеки з європейським законодавством та сприяє розвитку культури відповідального поведіння з небезпечними речовинами. Практична реалізація вимог Постанови № 1030 створює підґрунтя для підвищення стійкості критичної інфраструктури, ефективної роботи органів цивільного захисту й вдосконалення превентивних заходів.

В умовах воєнного стану значущість цих регуляторних процесів зростає, оскільки об'єкти підвищеної небезпеки зазнають додаткового впливу факторів бойових дій, що підсилює ризики аварій, пожеж, вибухів й неконтрольованих викидів небезпечних речовин. Це вимагає адаптації нормативно-правової бази та впровадження гнучких, ризик-орієнтованих механізмів ідентифікації, врахування нових сценаріїв загроз, вдосконалення міжвідомчої взаємодії та цифровізації процесів моніторингу. Застосування таких підходів дозволяє підвищити оперативність реагування, забезпечити стійкість критичної інфраструктури та зміцнити систему управління техногенними ризиками в умовах підвищеної невизначеності.

Аналіз функцій державного регулювання у сфері ідентифікації ОПН показує, що їх системний характер забезпечує багатовимірний вплив на всю побудову техногенної безпеки. Нормативно-правова, контрольно-наглядова, організаційно-управлінська, інформаційно-реєстраційна, аналітична та превентивна функції створюють комплексну модель державного управління ризиками, яка дозволяє не лише оцінювати фактичний рівень небезпеки об'єктів, а й забезпечувати своєчасне реагування на зміни техногенної ситуації. Особливої ваги ці функції набувають у воєнний період, коли підвищення частоти аварійних загроз потребує адаптивності регуляторної системи, узгодженості міжвідомчих дій та наявності актуальних реєстрів ідентифікованих ОПН.

Підсумовуючи, необхідно зазначити, що нормативно-правові трансформації та посилення державного нагляду у сфері ідентифікації ОПН є ключовими чинни-

ками модернізації техногенної безпеки в нашій державі. Вони сприяють формуванню сучасної, інтегрованої й адаптивної системи регулювання, що відповідає вимогам міжнародних стандартів й викликам воєнного часу.

Література:

1. Бойко О.А. Об'єкти підвищеної небезпеки: упровадження вдосконалених підходів до їх ідентифікації. Цивільний захист та пожежна безпека. 2023. № 1 (15). С. 83—91.
2. Григоренко О.М., Ключка Ю.П., Гарбуз С.В. Класифікація об'єктів підвищеної небезпеки з урахуванням імплементації Директиви Севезо III на території України. Попередження надзвичайних ситуацій. 2017. № 25. С. 14—21.
3. Деякі питання ідентифікації об'єктів підвищеної небезпеки: постанова Кабінету Міністрів України від 13.09.2022 р. № 1030. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1030-2022-%D0%BF#Text/>.
4. Домбровська С.М., Шведун В.О., Крюков О.І., Ігнат'єв О.М. Державна політика у сфері моніторингу стану потенційно небезпечних об'єктів: монографія. Харків: "Діса плюс", 2023. 240 с.
5. Помаза-Пономаренко А.Л., Мороз С.А. Цивільний захист як сфера забезпечення національної безпеки України. Національна безпека в умовах війни, післявоєнної відбудови та глобальних викликів XXI століття. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Житомир. 07 серпня 2023. С. 305—308.
6. Про об'єкти підвищеної небезпеки: Закон України від 18.01.2001 р. № 2245-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2245-14#Text>.

References:

1. Boyko, O.A. (2023), "Objects of increased danger: introduction of improved approaches to their identification", *Tsyvil'nyy zakhyst ta pozhezhna bezpeka*, vol. 1 (15), pp. 83—91.
 2. Grigorenko, O.M. Klyuchka, Y.P. and Garbuz, S.V. (2017), "Classification of objects of increased danger taking into account the implementation of the Seveso III Directive on the territory of Ukraine", *Poperedzhennya nadzvychnykh sytuatsiy*, vol. 25, pp. 14—21.
 3. Cabinet of Ministers of Ukraine (2022), Resolution "Some issues of identification of high-risk objects", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1030-2022-%D0%BF#Text/> (Accessed 30 November 2025).
 4. Dombrovska, S.M. Shvedun, V.O. Kryukov, O.I. and Ignatiev, O.M. (2023), *Derzhavna polityka u sferi monitoryngu stanu potentsiyno nebezpechnykh ob'yektiv* [State policy in the field of monitoring the state of potentially dangerous objects], Disa Plus, Kharkiv, Ukraine.
 5. Pomaza-Ponomarenko, A.L. and Moroz, S.A. (2023), "Civil defense as a sphere of ensuring the national security of Ukraine", *Zbirka dopovidej na Vseukrayins'koyi naukovo-praktychnij konferentsii* [Conference Proceedings of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference], National University, Zhytomyr, Ukraine, August 07, 2023, pp. 305—308.
 6. The Verkhovna Rada of Ukraine (2001), Law of Ukraine "On objects of increased danger", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2245-14#Text> (Accessed 30 November 2025).
- Стаття надійшла до редакції 01.12.2025 р.*

УДК 35.075.5-027.555(477):004.67(094)

*Д. М. Тюріна,
д. держ. упр., доцент,
доцент кафедри економіки та публічного управління,
Національний аерокосмічний університет "Харківський авіаційний інститут"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1506-5849>
Н. М. Карпеко,
к. держ. упр., доцент,
доцент кафедри економіки та публічного управління,
Національний аерокосмічний університет "Харківський авіаційний інститут"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9091-1646>
К. С. Балабушкін,
здобувач вищої освіти "Магістр",
Національний аерокосмічний університет "Харківський авіаційний інститут"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0009-6866-0180>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.24.303

НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ

*D. Tiurina,
Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics and Public Administration,
National Aerospace University "Kharkiv Aviation Institute"
N. Karpeko,
PhD in Public Administration, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics and Public Administration,
National Aerospace University "Kharkiv Aviation Institute"
K. Balabushkin,
Master's Degree Candidate, National Aerospace University "Kharkiv Aviation Institute"*

REGULATORY AND LEGAL FOUNDATIONS OF DIGITAL TRANSFORMATION IN PUBLIC ADMINISTRATION IN UKRAINE

У статті проаналізовано сучасний стан цифрової трансформації публічного управління в Україні та визначено ключові тенденції її розвитку. Встановлено, що цифровізація поступово переходить від точкової автоматизації окремих адміністративних процедур до формування цілісної моделі цифрової держави, заснованої на принципах відкритості, прозорості та орієнтації на потреби громадян. Підкреслено, що нормативно-правова база є визначальним інструментом упровадження електронних сервісів, цифрової ідентифікації, функціонування державних реєстрів та системи електронного документообігу. Зазначено, що концепція "Держава в смартфоні" сприяла прискоренню цифрової модернізації та суттєво змінила характер взаємодії між владою, бізнесом і суспільством. Обґрунтовано важливість розвитку цифрових компетентностей службовців, кібербезпеки, а також управлінських підходів нового типу, які базуються на

аналітиці даних та інноваційних технологіях. Доведено, що цифрова трансформація виступає стратегічним чинником підвищення ефективності публічного сектору та інтеграції України в європейський цифровий простір.

The article examines the current state and key trends of digital transformation of public administration in Ukraine. It is established that modern governance is undergoing a transition from traditional hierarchical and paper-based administrative models toward digital, data-driven and user-oriented formats of interaction between the state, citizens and business. Digital transformation has evolved from an optional innovative component into a strategic imperative driven by global technological acceleration, security challenges, European integration processes and growing public expectations for transparency, accessibility, and efficiency of public services. The analysis demonstrates that the development of the regulatory framework has become a crucial foundation for implementing electronic identification, trusted digital services, interoperability of state registers and scaling digital public service delivery. It is noted that the national initiative "State in a Smartphone" has significantly accelerated the practical implementation of digital solutions, ensuring the transition to seamless electronic services, mobile governance tools and proactive service delivery models.

The study highlights that digital transformation should not be reduced to automation of existing bureaucratic procedures but requires a systemic redesign of organisational structures, management models, data governance, interagency coordination and legal compliance. Special attention is given to the need to strengthen digital competences among civil servants, promote cybersecurity culture, and ensure the legal validity of digital interactions. It is emphasized that effective digital governance is essential for enhancing institutional capacity, accountability, resilience and public trust, especially in the context of war, recovery and European integration. The findings underline the necessity for further interdisciplinary research aimed at evaluating the effectiveness of digital policy instruments, improving regulatory mechanisms and developing sustainable models for the digital evolution of public administration in Ukraine.

Ключові слова: цифровізація, цифрова держава, публічне управління, цифрові послуги, електронні реєстри, нормативно-правове забезпечення, органи місцевого самоврядування, євроінтеграція.

Key words: digitalization, digital state, public administration, digital services, electronic registers, legal and regulatory framework, local self-government authorities, European integration.

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

Сучасний етап розвитку публічного управління характеризується переходом від традиційних адміністративних моделей до цифрових форматів взаємодії між державою, громадянами та бізнесом. Цифрова трансформація перестала бути факультативним інноваційним напрямом — вона набула статусу стратегічної необхідності, зумовленої глобальними викликами, стрімким технологічним розвитком та зростанням суспільних очікувань щодо прозорості, швидкості й доступності державних послуг. Попри активне впровадження цифрових рішень у публічному секторі, цифровізація й досі нерідко ототожнюється лише з автоматизацією окремих процедур, що звужує її зміст і обмежує трансформаційний потенціал.

Відтак актуальність проблеми полягає у переході від фрагментарних та формальних цифрових рішень до системної моделі цифрової держави, заснованої на розвитку цифрових компетентностей, міжвідомчій інтеграції, ефективному нормативно-правовому за-

безпеченні та створенні єдиної цифрової інфраструктури.

З наукового погляду цифрова трансформація публічного управління є складним міждисциплінарним явищем, що перебуває на перетині державного управління, інформаційних технологій, права, соціології та економіки. Вона потребує оновлення теоретичних підходів до ролі держави в цифрову епоху, формування нових моделей взаємодії "держава — громадянин — бізнес" і переосмислення компетентностей державного апарату.

З практичного боку цифрова трансформація виступає ключовою умовою підвищення ефективності, прозорості та стійкості публічного управління, особливо в умовах воєнних викликів і майбутньої відбудови України. Її впровадження сприяє зниженню адміністративних бар'єрів, мінімізації корупційних ризиків, забезпеченню доступу до державних послуг незалежно від місця проживання та розвитку цифрової економіки й відкритого врядування.

Таким чином, постановка проблеми цифрової трансформації має важливе значення як для розвитку наукової думки, так і для формування практичних механізмів

модернізації держави. Її вирішення безпосередньо пов'язане з підвищенням конкурентоспроможності України, інтеграцією до європейського цифрового простору та побудовою нової моделі взаємодії держави і суспільства, заснованої на принципах відкритості, інклюзивності та технологічної інноваційності.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Проблематика цифрової трансформації публічного управління останніми роками стала об'єктом активного наукового аналізу українських дослідників. Значний внесок у формування теоретичних засад цифровізації державного сектору зробили Н. Сорокіна, С. Квітка, В. Корсун, Ю. Магиляс, які розглядають цифрову трансформацію як ключовий чинник модернізації системи державного управління та переходу до сервісно-орієнтованої моделі держави [13; 12]. У їхніх дослідженнях акцентовано увагу на змінах управлінських підходів, реорганізації процесів надання публічних послуг, інтеграції електронних реєстрів та розвитку екосистеми цифрових сервісів. Науковці визначають цифровізацію як один із системних елементів інституційної модернізації держави, що впливає на ефективність, прозорість та підзвітність публічного управління.

Окремий напрям наукових досліджень становлять праці М. Засухи, у яких підкреслюється значення використання цифрових платформ, алгоритмізації управлінських рішень та впровадження інструментів електронної демократії [11]. Дослідник трактує цифрову трансформацію як комплексний соціально-технологічний процес, що змінює не лише інструменти, а й зміст та логіку функціонування держави.

Дослідження та напрацювання українських науковців становлять важливу теоретичну основу у сфері впровадження цифрових технологій у систему публічного управління. Разом із тим питання цифровізації та цифрової трансформації залишаються актуальними й потребують поглибленого наукового аналізу, оскільки темпи технологічного розвитку зумовлюють постійну зміну підходів, інструментів та управлінських моделей. Це визначає необхідність подальших всебічних досліджень, спрямованих на розкриття змісту цифрової трансформації, оцінювання її впливу на ефективність публічного управління та формування сучасної моделі цифрової держави.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є аналіз теоретичних засад і нормативно-правового забезпечення цифрової трансформації публічного управління в Україні та визначення ключових напрямів її впровадження.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Цифрова трансформація публічного управління у сучасних дослідженнях трактується як комплексне та системне перетворення механізмів функціонування органів державної влади на основі цифрових технологій, що передбачає не лише переведення існуючих процесів в електронний формат, а й перегляд управлінських підходів, організаційної культури, моделей взаємодії з

громадянами та бізнесом, а також трансформацію змісту публічних послуг для забезпечення їх зручності, доступності та орієнтації на користувача.

Згідно з позицією українських науковців, цифрова трансформація має ширший зміст, ніж цифровізація, оскільки не зводиться до автоматизації управлінських процесів, а передбачає створення принципово нової моделі державного управління, побудованої на принципах відкритості, сервісності, проактивності та мобільності. Так, М. Засуха визначає цифрову трансформацію як "комплексний підхід, заснований на впровадженні нових інформаційних технологій, що створюють нові можливості підвищення ефективності державного управління", підкреслюючи її роль у підвищенні прозорості, ефективності та залученні громадян до прийняття управлінських рішень [11].

У наукових працях С. Квітки, В. Корсуна та Ю. Магиляса цифрова трансформація публічного управління розглядається як глобальний тренд, що змінює моделі державного управління, формує нову логіку взаємодії органів влади зі стейкхолдерами та впливає як на процеси, так і на результати управління [12]. Дослідники виділяють дві ключові площини її впливу: внутрішню — трансформацію процедур, бізнес-процесів і управлінських функцій, та зовнішню — зміну форматів і каналів надання публічних послуг, зокрема шляхом використання цифрових платформ, реєстрів та інструментів електронної демократії.

Позицію щодо зміни концептуальних підходів до публічного управління підтримують також Н. Сорокіна та В. Філатов, підкреслюючи, що цифровізація не є лише технічним процесом, а означає трансформацію способів мислення, комунікацій та організації управлінських рішень [13]. Науковці зазначають, що цифрові технології виступають інструментом модернізації управлінських практик, сприяючи підвищенню якості, відкритості та ефективності публічних послуг, що передбачає поступовий перехід до інноваційних управлінських моделей.

Узагальнюючи наукові підходи, поняття цифрової трансформації публічного управління можна сформулювати так: цифрова трансформація публічного управління — це стратегічний процес глибокої модернізації системи державного управління на основі цифрових технологій, що включає зміну управлінських моделей, оптимізацію бізнес-процесів, перегляд ролі держави у взаємодії з суспільством та створення персоналізованих, проактивних і доступних цифрових публічних послуг з метою підвищення ефективності, прозорості та довіри громадян.

Формування ефективного механізму цифрової трансформації публічного управління в Україні значною мірою залежить від наявності комплексної, системної та сучасної нормативно-правової бази. Саме вона створює правові рамки, принципи, гарантії та механізми впровадження цифрових технологій в діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування.

За останнє десятиліття в Україні сформовано розгалужену систему законодавчих і підзаконних актів, що реалізують концепцію "електронної" та "цифрової" держави. Аналіз цієї бази дає змогу оцінити рівень готовності державного апарату до глибоких трансформацій-

Таблиця 1. Базові законодавчі акти України у сфері цифрових технологій

Назва законодавчого акту	Основне призначення
Закон України «Про електронні довірчі послуги» від 05 жовтня 2017 р. № 2155-VIII	Гармонізував національне законодавство з Регламентом ЄС eIDAS, запровадивши сучасну модель цифрової ідентифікації. Закон визначив правовий статус кваліфікованого електронного підпису, електронної печатки, засобів електронної ідентифікації, у тому числі мобільного підпису та відеоідентифікації, що забезпечують юридичну достовірність цифрових транзакцій.
Закон України «Про публічні електронні реєстри» від 18 листопада 2021 р. № 1907-IX	Визначив єдині правила створення, ведення, модернізації та взаємодії між публічними електронними реєстрами. Запровадив концепцію базових реєстрів, принципи сумісності, уніфікованості даних та функціонування Єдиного державного вебпорталу електронних послуг, що забезпечує інтероперабельність державних цифрових систем.
Закон України «Про електронні документи та електронний документообіг» від 22 травня 2003 року № 851-IV	Створив правові засади функціонування електронних документів, надавши їм юридичну силу, еквівалентну паперовим документам, за умови належної електронної автентифікації. Визначив основні поняття, структуру, порядок обігу електронних документів та можливість використання електронного підпису в офіційних комунікаціях.

Джерело: сформовано на основі [2; 3; 6].

них змін. Ця система має чітку ієрархію і спирається на фундаментальні конституційні принципи, які визначають межі та гарантії цифровізації. Тому логічно розпочати розгляд нормативно-правової бази саме з конституційного рівня.

Правову основу становить багаторівнева система нормативно-правових актів, що починається з Конституції України. Ключові конституційні норми: ст. 32 — право на недоторканність приватного життя та захист персональних даних; ст. 34 — право на свободу думки і слова, на вільне збирання, зберігання, використання і поширення інформації; ст. 40 — право на звернення до органів державної влади та органів місцевого самоврядування. Ці положення створюють баланс між ефективністю державного управління та захистом прав і свобод людини в цифровому середовищі.

Конституційні норми створюють лише загальні рамки та гарантії. Для того, щоб цифрові технології стали реальним інструментом щоденного публічного управ-

ління, потрібні спеціальні закони, які надають юридичну силу електронним документам, забезпечують безпечну ідентифікацію громадян і створюють єдину інфраструктуру державних реєстрів.

Саме на цьому рівні сформовано "несучу конструкцію" української цифрової держави. Центральне місце посідають закони, що регулюють електронний документообіг, електронну ідентифікацію та довірчі послуги (таблиця 1).

Аналіз наведених законодавчих актів свідчить, що нормативно-правове забезпечення цифрової трансформації в Україні має системний характер і охоплює ключові інструменти цифрової держави: електронні документи, електронну ідентифікацію, довірчі послуги та публічні електронні реєстри. Ці закони створюють юридичні умови для переходу від фрагментарних цифрових рішень до комплексної інтегрованої цифрової інфраструктури, що забезпечує правову визначеність, сумісність даних, довіру до електронних транзакцій і можливість масштабування цифрових сервісів для громадян і бізнесу.

Після формування базових юридичних засад функціонування електронних документів, довірчих послуг та публічних реєстрів, наступним необхідним етапом стало створення нормативної архітектури, яка забезпечує захист персональних даних, інформаційну безпеку та прозорість діяльності органів влади. Цей напрям правового регулювання є критично важливим, оскільки цифрова держава може бути ефективною лише за умови довіри громадян до способів обробки даних, захисту інформації та гарантій відкритості й підзвітності державних інституцій. Саме тому в Україні паралельно розвивалося законодавство у сферах приватності, кіберзахисту та доступу до публічної інформації (таблиця 2).

Сукупність цих нормативно-правових актів формує основу довіри користувачів до цифрової держави, оскільки забезпечує захист персональних даних, інформаційну безпеку та відкритість діяльності органів влади. Таким чином, безпека, конфіденційність та прозорість виступають невід'ємними елементами функціонування цифрової екосистеми України та визначальними умовами успішної цифрової трансформації публічного управління.

Сформована нормативно-правова база створює юридичний фундамент цифрової держави, однак для її практичного впровадження необхідні інструменти стратегічного планування, які визначають пріоритети, етапи, очікувані результати та індикатори ефективності. Саме стратегічні та програмні документи забезпечують узгодження законодавчих норм із довгостроковими політиками цифрового розвитку та конкретизують механізми їх реалізації на державному, регіональному та секторальному рівнях.

Вони виконують роль дорожньої карти цифрової трансформації, перетворюючи

Таблиця 2. Законодавство України у сфері захисту даних, кібербезпеки та відкритості

Назва законодавчого акту	Основне призначення
Закон України «Про захист персональних даних» від 01 червня 2010 р. № 2297-VI	Встановлює права суб'єктів персональних даних, принципи їх обробки та створює нормативну основу для подальшої імплементації стандартів GDPR.
Закон України «Про доступ до публічної інформації» від 13 січня 2011 р. № 2939-VI	Запроваджує політику відкритих даних, зобов'язує органи влади до доступності й прозорого оприлюднення інформації у форматах, придатних для повторного використання.
Закон України «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України» від 05 жовтня 2017 р. № 2163-VIII	Визначає національну систему кібербезпеки, регулює захист критичної інфраструктури та порядок реагування на кіберінциденти.

Джерело: сформовано на основі [2; 3; 6].

визначені законом принципи на практичні інструменти управління цифровими змінами, стандарти сервісів та обов'язкові вимоги до державних органів, бізнесу та громадян. У цьому контексті ключові стратегічні орієнтири цифрової трансформації України відображено у таблиці 3.

Наведені нормативні документи відображають еволюцію державної цифрової політики України: від початкового формування правового та інфраструктурного підґрунтя до стратегічного планування, спрямованого на масштабну трансформацію суспільства, економіки та державного управління відповідно до європейських цифрових стандартів. Разом вони формують цілісну систему стратегічного управління цифровим розвитком держави, що забезпечує узгодженість цифровізації з національними пріоритетами модернізації, конкурентоспроможності та інтеграції у європейський цифровий простір.

Важливе місце у формуванні сучасної моделі цифрової державності України займає концептуальна рамка "Держава в смартфоні", проголошена у 2019 році як ключова політична ініціатива цифрової трансформації. На відміну від формально затверджених стратегічних документів, ця концепція не представлена окремим нормативно-правовим актом, проте стала ідеологічною основою низки законодавчих, організаційних та технологічних рішень, що реалізуються через діяльність Міністерства цифрової трансформації України. Її практичне втілення відбулося шляхом запуску екосистеми цифрових публічних сервісів, зокрема мобільного застосунку та порталу "Дія", впровадження цифрової ідентифікації, реєстрової інтероперабельності та принципу "once only", згідно з яким органи влади не мають права повторно вимагати інформацію, вже наявну у державних реєстрах.

Реалізація концепції в практичній площині проявилася у запровадженні цифрових документів, юридично рівнозначних паперовим (електронні паспорт громадянина, посвідчення водія, реєстраційний документ транспортного засобу), запуску послуг із реєстрації бізнесу та ФОП онлайн за кілька хвилин, автоматичного призначення соціальних виплат, отримання дозволів та витягів без відвідування установ. Також важливими результатами стали запуск eМаляtko, сервісів автоматичного оформлення допомог для ВПО, електронної черги на соціальні послуги, а також впровадження цифрових освітніх платформ і електронних медичних карт у межах eHealth. Таким чином, концепція "Держава в смартфоні" стала каталізатором переходу від традиційної, бюрократичної моделі публічного управління до сервісного, мобільного та орієнтованого на користувача формату цифрової держави.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Цифрова трансформація публічного управління в Україні є об'єктивною необхідністю та стратегічним

Таблиця 3. Ключові стратегічні та програмні документи (2018–2030 рр.)

Назва документу	Основні цілі та завдання
Концепція розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018–2020 роки (розпорядження КМУ № 67-р від 17.01.2018)	Забезпечення модернізації економіки через цифровізацію секторів; розвиток цифрової інфраструктури, електронних сервісів та відкритих даних; формування нормативних, інституційних та організаційних передумов для переходу до цифрової економіки; стимулювання інновацій, цифрових технологій та електронної комерції.
Концепція розвитку цифрових компетентностей (розпорядження КМУ № 167-р від 03.03.2021)	Підвищення цифрової грамотності громадян, державних службовців, педагогів та працівників економічних секторів; створення національної рамки цифрових компетентностей; запровадження інструментів оцінювання та сертифікації (зокрема Цифрограм); скорочення цифрового розриву та формування інклюзивного доступу до цифрових сервісів.
Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України до 2030 року (розпорядження КМУ № 1351-р від 31.12.2024)	Розвиток інноваційної екосистеми та технологічного підприємництва; підтримка R&D, впровадження штучного інтелекту, роботизації, хмарних технологій та високотехнологічних рішень; інтеграція українського цифрового простору до Digital Single Market та міжнародних технологічних ринків; формування умов для цифровізацій кластерів, стартапів, науково-технологічних парків та інноваційної інфраструктури.
Стратегія розвитку сфери електронних комунікацій України до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках (розпорядження КМУ № 546-р від 04.06.2025)	Забезпечення розвитку сучасної телекомунікаційної інфраструктури (включно з 5G), розширення широкосмугового доступу до Інтернету, цифрової доступності міських та сільських територій; підвищення рівня кіберстійкості та захищеності цифрових мереж; підтримка стандартів інтероперабельності та ринку електронних комунікацій відповідно до норм ЄС.

Джерело: сформовано на основі [7; 8; 9; 10].

напрямом модернізації держави в умовах соціальних, економічних і технологічних змін. Проведений аналіз показав, що цифровізація уже перейшла від етапу точкових ініціатив до цілісної системної моделі розвитку цифрової держави, яка охоплює нормативне регулювання, інституційну організацію, цифрові компетентності та впровадження сервісно-орієнтованих підходів у взаємодії між державою, громадянами та бізнесом.

Нормативно-правова база створила фундаментальні умови для впровадження електронного документообігу, цифрової ідентифікації, функціонування електронних реєстрів, забезпечення захисту персональних даних і кібербезпеки. Стратегічні документи державної політики, включно з концепціями та національними програмами, сформували довгострокові пріоритети, визначили індикатори цифрового розвитку та спрямували державне управління на відповідність європейським цифровим стандартам.

Реалізація ініціативи "Держава в смартфоні" та запуск екосистеми сервісів "Дія" продемонстрували, що цифрові рішення здатні суттєво змінити модель публічного управління та підвищити якість надання державних послуг. Водночас цифрова трансформація вимагає не лише технологічних інструментів, а й зміни управлінської культури, компетентностей державних службовців, інтероперабельності даних та сталого розвитку цифрової інфраструктури.

Таким чином, цифрова трансформація є не одноразовою реформою, а довготривалим процесом, що вимагає системного підходу, міжгалузевої взаємодії та орієнтації на потреби користувача; виступає стратегічним чинником модернізації публічного сектору та інтеграції України до європейського цифрового простору.

Подальші наукові дослідження мають бути спрямовані на оцінювання ефективності цифрових рішень, розроблення моделей управління змінами, вивчення впливу цифровізації на інституційний розвиток держави та зміцнення довіри громадян до цифрового врядування.

Література:

1. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13.01.2011 р. № 2939-VI. Відомості Верховної Ради України. 2011. № 32. Ст. 314.
2. Про електронні довірчі послуги: Закон України від 05.10.2017 р. № 2155-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2018. № 5. Ст. 31.
3. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22.05.2003 р. № 851-IV. Відомості Верховної Ради України. 2003. № 36. Ст. 275.
4. Про захист персональних даних: Закон України від 01.06.2010 р. № 2297-VI. Відомості Верховної Ради України. 2010. № 34. Ст. 481.
5. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України: Закон України від 05.10.2017 р. № 2163-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2017. № 45. Ст. 403.
6. Про публічні електронні реєстри: Закон України від 18.11.2021 р. № 907-IX. Відомості Верховної Ради України. 2022. № 7. Ст. 48.
7. Про схвалення Концепції розвитку цифрових компетентностей та затвердження плану заходів з її реалізації: розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 р. № 167-р. Офіційний вісник України. 2021. № 23. С. 142—149.
8. Про схвалення Концепції розвитку цифрової економіки та суспільства України на 2018—2020 роки: розпорядження Кабінету Міністрів України від 17.01.2018 р. № 67-р. Офіційний вісник України. 2018. № 11. С. 52—58.
9. Про схвалення Стратегії цифрового розвитку інноваційної діяльності України до 2030 року: розпорядження Кабінету Міністрів України від 31.12.2024 р. № 1351-р. Офіційний вісник України. 2025. № 4. С. 21—29.
10. Про схвалення Стратегії розвитку сфери електронних комунікацій України до 2030 року та затвердження операційного плану заходів з її реалізації у 2025-2027 роках: розпорядження Кабінету Міністрів України від 04.06.2025 р. № 546-р. Офіційний вісник України. 2025. № 18. С. 64—75.
11. Засуха М. В. Сутність цифрової трансформації публічного управління // Public Management: Theory and Practice. 2024. № 12 (2). URL: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2024-12-02-04> (дата звернення: 22.11.2025).
12. Квітка С., Корсун В., Магиляс Ю. Цифрова трансформація публічного управління: перспективні напрямки досліджень // Аспекти публічного управління. 2024.

№ 12 (3). С. 50—58. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1081> (дата звернення: 22.11.2025).

13. Сорокіна Н., Філатов В. Цифровізація публічного управління в Україні: теоретичний аспект // Аспекти публічного управління. 2025. Т. 13, № 1. С. 77—81. DOI: <https://doi.org/10.15421/152509>. дата звернення: 22.11.2025).

References:

1. Verkhovna Rada of Ukraine (2011), The Law of Ukraine "On access to public information", Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy, vol. 32, Art. 314.
 2. Verkhovna Rada of Ukraine (2018), The Law of Ukraine "On electronic trust services", Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy, vol. 5, Art. 31.
 3. Verkhovna Rada of Ukraine (2003), The Law of Ukraine "On electronic documents and electronic document flow", Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy, vol. 36, Art. 275.
 4. Verkhovna Rada of Ukraine (2010), The Law of Ukraine "On protection of personal data", Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy, vol. 34, Art. 481.
 5. Verkhovna Rada of Ukraine (2017), The Law of Ukraine "On basic principles of cybersecurity of Ukraine", Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy, vol. 45, Art. 403.
 6. Verkhovna Rada of Ukraine (2022), The Law of Ukraine "On public electronic registers", Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy, vol. 7, Art. 48.
 7. Cabinet of Ministers of Ukraine (2021), Resolution "On approval of the Concept for development of digital competencies and plan of its implementation", Ofitsiyni Visnyk Ukrainy, vol. 23, pp. 142—149.
 8. Cabinet of Ministers of Ukraine (2018), Resolution "On approval of the Concept for development of digital economy and society 2018—2020", Ofitsiyni Visnyk Ukrainy, vol. 11, pp. 52—58.
 9. Cabinet of Ministers of Ukraine (2025), Resolution "On approval of the Strategy for Digital Development of Innovation Activity in Ukraine until 2030", Ofitsiyni visnyk Ukrainy, vol. 4, pp. 21—29.
 10. Cabinet of Ministers of Ukraine (2025), Resolution "On approval of the Strategy for Development of the Electronic Communications Sector of Ukraine until 2030 and approval of the operational action plan for its implementation in 2025—2027", Ofitsiyni visnyk Ukrainy, vol. 18, pp. 64—75.
 11. Zasukha, M.V. (2024), "The essence of digital transformation of public administration", Public Management: Theory and Practice, vol. 12, no. 2, available at: <https://reicst.com.ua/pmtl/article/view/2024-12-02-04> (Accessed 22 November 2025).
 12. Kvitka, S., Korsun, V. and Mahylias, Yu. (2024), "Digital transformation of public administration: promising directions of research", Aspekty publichnoho upravlinnia, vol. 12, no. 3, pp. 50—58, available at: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1081> (Accessed 22 November 2025).
 13. Sorokina, N. and Filatov, V. (2025), "Digitalisation of public administration in Ukraine: theoretical aspect", Aspekty publichnoho upravlinnia, vol. 13, no. 1, pp. 77—81, doi: <https://doi.org/10.15421/152509> (Accessed 22 November 2025).
- Стаття надійшла до редакції 27.11.2025 р.*

УДК 351:502.174(477)

*Е. В. Щепанський,**д. держ. упр., професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування,
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова**ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7404-3722>**Ю. А. Курилюк,**здобувачка вищої освіти за спеціальністю 281 "Публічне управління та адміністрування",
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова**ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0005-3242-9201>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.24.309

МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ ГЕНДЕРНОЇ ПОЛІТИКИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

E. Shchepanskiy,

Doctor of Science in Public Administration, Professor, Head of the Department of Public Management and Administration, Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law

Y. Kuryliuk,

Higher education student in specialty 281 "Public Management and Administration",
Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law

MECHANISMS FOR FORMING STATE GENDER POLICY IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

У статті досліджено механізми формування державної гендерної політики України в умовах євроінтеграції. Обґрунтовано актуальність теми, що зумовлена зміною політичного курсу держави, необхідністю адаптації національного законодавства до нормативів Європейського Союзу та впровадженням принципів гендерної рівності як ключового елемента демократичного врядування. Проаналізовано сучасний стан досліджень у сфері гендерної політики, висвітлено позиції українських і зарубіжних науковців, а також визначено наявні прогалини у вивченні механізмів реалізації гендерної рівності в контексті євроінтеграції, зокрема брак системності у нормативних підходах та інституційній взаємодії.

У роботі уточнено зміст поняття "гендерна політика" та здійснено ґрунтовний аналіз нормативно-правових і інституційних засад, що визначають державну політику рівних прав і можливостей. Окрему увагу приділено дослідженню сучасних індикаторів гендерної рівності, зокрема динаміці Глобального індексу гендерного розриву та впровадженню Індексу гендерної рівності в Україні, який дозволяє здійснювати моніторинг відповідно до європейських методологічних стандартів. Розкрито роль Верховної Ради України, органів виконавчої влади, інститутів громадянського суспільства та міжнародних партнерів у забезпеченні сталості гендерної політики.

З'ясовано специфіку впровадження гендерного мейнстрімінгу як одного з ключових механізмів наближення України до європейських стандартів, підкреслено його значення для прозорості, інклюзивності та підвищення якості управлінських рішень. Показано, що участь жінок у політичному житті, розширення їхньої представленості у владних структурах та активізація громадськості є важливими умовами формування ефективної гендерної політики.

Установлено, що, попри суттєвий поступ у розвитку законодавчих та інституційних механізмів, подальше вдосконалення гендерної політики України потребує зміцнення системи моніторингу, поширення практик гендерного аналізу, удосконалення міжвідомчої координації та посилення відповідності європейським підходам. Зроблено висновок, що гендерна політика є стратегічним чинником сталого розвитку, демократичного врядування та повоєнного відновлення держави, оскільки забезпечує рівноправну участь громадян і сприяє формуванню сучасної моделі соціальної справедливості.

The article examines the mechanisms for forming Ukraine's state gender policy in the context of European integration. The relevance of the topic is substantiated by the country's political course shift, the need to adapt national legislation to the standards of the European Union, and the implementation of gender equality principles as a key component of democratic governance. The study analyzes the current state of research in the field of gender policy, highlights the views of Ukrainian and foreign scholars, and identifies existing gaps in understanding the mechanisms for implementing gender equality within the European integration framework, particularly the lack of systemic normative approaches and institutional coordination.

The article clarifies the concept of "gender policy" and conducts an in-depth analysis of the legal and institutional foundations that shape the state policy of equal rights and opportunities. Special attention is given to contemporary indicators of gender equality, including the dynamics of the Global Gender Gap Index and the introduction of the Gender Equality Index in Ukraine, which enables monitoring in accordance with European methodological standards. The role of the Verkhovna Rada of Ukraine, executive authorities, civil society institutions, and international partners in ensuring the sustainability of gender policy is explored.

The study identifies the specific features of implementing gender mainstreaming as a key mechanism for aligning Ukraine with European standards and emphasizes its importance for transparency, inclusiveness, and improving the quality of governance decisions. It is shown that women's participation in political life, the expansion of their representation in public authorities, and the activation of civic engagement are essential conditions for forming an effective gender policy.

It is established that despite substantial progress in developing legislative and institutional mechanisms, further improvement of Ukraine's gender policy requires strengthening monitoring tools, expanding gender analysis practices, enhancing interagency coordination, and ensuring alignment with European approaches. The article concludes that gender policy is a strategic factor for sustainable development, democratic governance, and post-war recovery, as it ensures equal participation of citizens and contributes to forming a modern model of social justice.

Ключові слова: гендерна політика, гендерна рівність, євроінтеграція, державне управління, гендерний мейнстримінг, нормативно-правове забезпечення, інституційні механізми, індекс гендерного розриву, індекс гендерної рівності, політична участь жінок, демократичне врядування, повоєнне відновлення.

Key words: gender policy, gender equality, European integration, public administration, gender mainstreaming, legal framework, institutional mechanisms, Global Gender Gap Index, Gender Equality Index, women's political participation, democratic governance, post-war recovery.

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

З огляду на зміну політичного курсу України, її євроінтеграційні програми та активне впровадження концепції гендерної рівності в суспільстві, існує потреба у розробці сучасних механізмів, які сприяють підвищенню ефективності державного управління. Інтеграція гендерної політики в систему ухвалення рішень є ключовим завданням, що вимагає створення нормативної бази для забезпечення рівних прав та можливостей.

Важливим елементом у формуванні ефективної державної гендерної політики є глибокий і системний аналіз гендерних проблем. Вивчення соціальних, економічних та політичних аспектів, які впливають на позиції жінок і чоловіків у суспільстві, а також визначення ключових викликів і несправедливостей. Також важливим аспектом є адаптація національного законодавства до стандартів Європейського Союзу. Цей процес сприяє розвитку міжвідомчої співпраці, запровадженню інституційних змін та розвитку передового міжнародного досвіду у формуванні.

У контексті євроінтеграції актуальність дослідження значно посилюється необхідністю відповідності державної політики України ключовим документам Європейського Союзу, зокрема Стратегії ЄС з гендерної рівності 2020—2025 [1], Європейському стовпу (основам) соціальних прав [2] тощо. Європейський Союз послідовно інтегрує принципи гендерного мейнстримінгу у всі напрямки державної політики, що формує для України орієнтири й вимоги до державного управління. З 2022 року особливої ваги набуває впровадження гендерно чутливого повоєнного відновлення відповідно до підходів ЄС, де забезпечення рівності розглядається як фундамент стійкого розвитку та демократичного устрою.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасні умови євроінтеграції відіграють важливу роль у формуванні політики. Важливим є також гендерний аспект у формуванні державного управління та політики. Це питання в своїх публікаціях описали такі українські вчені як Ю. Саєнко [3] та В. Сиченко [4]. У дослідженнях О. Кисельової [5], вже детальніше обгрунто-

вано функціонування механізму забезпечення гендерної рівності в контексті європейської інтеграції.

У міжнародній науковій літературі питання формування гендерної політики та впровадження гендерного мейнстрімінгу активно досліджується такими визнаними науковцями, як С. Волбі (S. Walby) [6], Дж. Тру (J. True) [7], Н. Кабір (N. Kabeer) [8] та ін. У своїх працях вони обґрунтовують необхідність інтеграції гендерної проблематики в інституційні механізми державної політики, розробляють концептуальні підходи до гендерного аналізу та підкреслюють роль гендерної рівності як фундаментальної засади демократичного врядування.

У контексті євроінтеграції процеси формування державної гендерної політики все ще не знаходять повного і всебічного відображення. Іншими словами, існують певні аспекти та механізми, які лишаються недостатньо висвітленими або деталізованими як у дослідницькій літературі, так і в нормативних актах. Таким чином, постає необхідність глибшого аналізу й уточнення цих механізмів, аби забезпечити більш цілісне уявлення про їхню роль та функціонування в умовах інтеграції до європейського простору.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Основною метою даної статті є комплексне визначення, аналіз та обґрунтування механізмів формування державної гендерної політики України в умовах євроінтеграції. Для досягнення поставленої мети передбачено: з'ясування нормативно-правових та інституційних засад гендерної політики, оцінювання відповідності національних механізмів рівності стандартам Європейського Союзу, аналіз ключових індикаторів гендерної рівності, а також з'ясування особливостей реалізації гендерної політики через політичну участь жінок, активність громадянського суспільства та застосування гендерного мейнстрімінгу.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Гендерна політика є невід'ємною складовою сучасного державного управління, спрямованою на забезпечення рівних прав і можливостей жінок та чоловіків у всіх сферах суспільного життя. У контексті євроінтеграції Україна зіштовхується з потребою адаптувати національні правові та інституційні механізми до стандартів Європейського Союзу, де гендерна рівність розглядається як одна з фундаментальних демократичних цінностей. Вона стає напрямом діяльності держави, спрямованої на забезпечення рівності прав, свободи можливостей для усіх. Охоплює широкий спектр заходів, зокрема формування культури гендерної рівності, утвердження принципів гендерної демократії, запровадження освітніх ініціатив та створення правових гарантій захисту від будь-яких проявів дискримінації за ознакою статі.

Для забезпечення наукової цілісності та послідовності необхідно передусім визначити зміст поняття "гендерна політика", оскільки саме концептуальні засади формують підґрунтя механізмів державної політики в умовах євроінтеграції. Окреслення поняття гендерної

політики варто почати із Європейських стандартів, Хавлін Т.В. стверджує, що гендерна політика є взірцем декларування гендерної культури для національних держав Європи. Так Європейською комісією здійснено цілий ряд законодавчих та стратегічних робіт в напрямі досягнення гендерної рівності [9, с. 113.]. На думку Марценюк Т., політика держави, яка спрямована на забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків, визначається як гендерна політика [10, с. 7]. Під впливом євроінтеграції українські вчені теж пропонують різні визначення поняття "гендерної політики". Зокрема, Левченко К. Б. вважає, що "гендерна політика — дії політичних суб'єктів (держави, політичних партій, громадсько-політичних об'єднань, міжнародних інституцій), спрямовані на утвердження партнерства статей у визначенні та втіленні політичних цілей, завдань та методів їх досягнення" [11, с. 327].

В українському законодавстві немає чіткого окреслення поняття гендерної політики. Проте можна зазначити, що фактично гендерна політика базується на рівних правах усіх членів суспільства. Тому, судячи із цього, можна навести пару прикладів кодифікації цих аспектів. У Конституції України, у частині 3 статті 24, закріплено принцип рівності прав жінок і чоловіків у всіх сферах життя, включно з політичною. Рівність прав забезпечується шляхом надання жінкам рівних із чоловіками можливостей для участі в громадсько-політичній та культурній діяльності, у здобутті освіти й професійної підготовки, а також у сфері праці та отриманні винагороди за неї [12].

У Законі України "Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків" [13] прямо визначено поняття гендерної рівності як рівного правового статусу жінок і чоловіків та рівних можливостей для його реалізації. Це забезпечує здатність осіб обох статей на рівних засадах брати участь у всіх сферах життєдіяльності суспільства.

У сфері забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків ключова роль належить Верховній Раді України, яка виступає уповноваженим органом із формування основ державної гендерної політики. ВРУ визначає стратегічні засади гендерного розвитку та забезпечує інтеграцію принципів рівності у всі сфери суспільного життя. Серед основних функцій парламенту у зазначеній сфері виокремлюється формування державної гендерної політики, що передбачає як розроблення нових законодавчих актів, так і удосконалення чинного законодавства з урахуванням гендерного підходу. Здійснюючи законотворчу діяльність, Верховна Рада України забезпечує нормативне закріплення принципу рівності прав і можливостей жінок і чоловіків та сприяє впровадженню механізмів його реалізації. Важливим напрямом діяльності парламенту є здійснення парламентського контролю за виконанням нормативно-правових актів у сфері забезпечення гендерної рівності. Такий контроль дозволяє оцінити ефективність реалізації прийнятих рішень, своєчасно виявити прогалини у практичному застосуванні законодавства та ініціювати необхідні коригувальні заходи.

За індексом гендерного розриву (The Global Gender Gap Index) у 2024 році Україна посіла 63-є місце в рей-

Таблиця 1. Місце України у рейтингу країн за Глобальним індексом гендерного розриву

Основні показники	2022 рік		2023 рік		2024 рік	
	місце в рейтингу	коефіцієнт індексу	місце в рейтингу	коефіцієнт індексу	місце в рейтингу	коефіцієнт індексу
Економічна участь та кар'єрні можливості	62	0,710	55	0,714	40	0,737
Рівень освіти	53	0,995	56	0,996	1	1
Здоров'я і тривалість життя	37	0,978	45	0,976	42	0,977
Політичні права та можливості	100	0,145	87	0,172	91	0,175

Джерело: сформовано на основі [14].

тингу зі 146 країн світу (табл. 1), закріпивши тенденцію до зниження цього розриву.

Найбільше підвищення в рейтингу відбулося за категорією освіти, де у 2024 році було досягнуто повної гендерної рівності. В економічній сфері Україна піднялася з 62-го на 40-е місце, а в політичній категорії — на 91-е місце. Найгірша ситуація у сфері здоров'я і тривалості життя, де відбулося падіння в рейтингу країн з 37-го на 42-е місце.

Аналіз динаміки показників Індексу гендерного розриву свідчить про нерівномірний поступ України. Позитивні тенденції у сфері освіти зумовлені стабільно високими показниками охоплення освітою жінок і чоловіків. Покращення позицій за економічною участю пов'язане зі зростанням ролі жінок в ІТ-секторі, військових і волонтерських структурах, а також зміною ринку праці під впливом повномасштабної війни. Водночас спад у сфері здоров'я відображає погіршення доступу до медичних послуг, зростання рівня стресу та небезпеки для життя, а низькі показники політичної участі пояснюються недостатнім представництвом жінок у прийнятті державних рішень порівняно з країнами ЄС.

Зауважимо, що у 2024 році був розроблений Індекс гендерної рівності в Україні, що дозволило використувати єдину з Європейським Союзом методологію. Індекс вимірює гендерні розриви, враховує досягнення країн і характеризує результати політики ЄС та національних політик щодо забезпечення рівних прав і можливостей для жінок та чоловіків у шести основних сферах — робота, гроші, знання, час, вплив та здоров'я. Очікується, що на основі запровадження моніторингу ІГР та його складових буде посилено базу для оцінювання стану й динаміки забезпечення гендерної рівності в Україні, розробки та моніторингу державної політики гендерної рівності, в т. ч. гендерно чутливого відновлення України від наслідків війни. Впровадження ІГР відповідає європейським підходам до оцінювання гендерної рівності, визначеним Європейським інститутом з гендерної рівності (EIGE), що дозволяє Україні інтегрувати сучасні інструменти моніторингу та підвищити якість державної політики в цій сфері.

Гендерна політика в Україні полягає в утвердженні рівних прав та можливостей жінок і чоловіків [15, с. 19]. Ця політика покликана забезпечити гармонійний розвиток суспільства, сприяючи подоланню усталених стереотипів щодо ролі жінок і чоловіків, зменшенню гендерного розриву у доступі до ресурсів, можливих та ухвалених рішень.

Першою передумовою здійснення гендерних змін є формування якісної нормативно-правової бази, що забезпечує підґрунтя для реалізації державної гендерної політики та визначає дієві механізми її впровадження. До цього, насамперед, належить розробка й ухвалення законодавчих актів, які регулюють питання рівного доступу до освіти, праці, державної служби та гарантують захист

від дискримінації за ознакою статі. У сучасних умовах євроінтеграції цей процес набуває особливої ваги, адже Україна має забезпечити відповідність національного законодавства нормам і стандартам Європейського Союзу. Значну роль у цьому відіграє ратифікація міжнародних документів, серед яких важливе місце займає Конвенція ООН про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок 1979 року. У межах євроінтеграційного курсу Україна також здійснює адаптацію законодавства до основних директив ЄС щодо забезпечення рівності, що посилює нормативні механізми реалізації гендерної політики.

Важливим складником формування державної гендерної політики є також активне залучення жінок до участі в політичному житті держави. Така участь сприяє зміцненню демократичних засад, забезпечує збалансоване представництво інтересів різних соціальних груп і підвищує чутливість державних рішень до суспільних потреб. Нестабільний рівень представленості жінок у владних структурах створює низку викликів, які можуть негативно позначатися на якості управлінських рішень, особливо у сферах, що потребують гендерно чутливого підходу. Водночас збільшення кількості жінок у законодавчих, виконавчих та судових органах влади сприяє формуванню інклюзивної та збалансованої моделі державного управління. Така тенденція дозволяє враховувати інтереси ширших соціальних груп, забезпечує відкритість управлінських процесів та підвищує якість політичних рішень. В умовах євроінтеграції участь жінок у політиці стає не лише важливим, а й обов'язковим елементом наближення України до європейських стандартів, що сприяє інтеграції найкращих світових практик у сферу державного управління.

Важливим механізмом формування державної гендерної політики, що прямо відповідає стандартам Європейського Союзу, є гендерний мейнстримінг. Згідно з визначенням Ради Європи та Європейської Комісії, гендерний мейнстримінг означає систематичне врахування гендерного компонента на всіх етапах вироблення, ухвалення та реалізації державної політики. Це передбачає інтеграцію гендерного аналізу в розробку законодавства, державних програм, бюджетних рішень та управлінських практик.

У контексті євроінтеграції гендерний мейнстримінг набуває особливого значення, адже саме він забезпечує адаптацію української політики до європейських директив і стратегій рівності. Його впровадження сприяє підвищенню прозорості державного управління, фор-

муванню інклюзивних рішень і створює умови для реального зменшення гендерних розривів. На практиці це виявляється у проведенні гендерно-правової експертизи, застосуванні гендерно орієнтованого бюджетування, оцінці впливу політик на різні соціальні групи та інституційному зміцненні органів, відповідальних за гендерну рівність.

Ефективність державної політики рівних прав і можливостей передбачає проведення постійного фахового моніторингу громадської думки населення країн — членів Європейського Союзу. Аналіз відповідних соціологічних досліджень ЄС дозволяє Україні оцінювати власний прогрес у формуванні гендерної рівності, адаптувати механізми її реалізації та активно залучати громадськість до обговорення актуальних проблем. На рівні практичної реалізації важливим чинником є діяльність громадських організацій, міжнародних партнерів і проєктів технічної допомоги, які підвищують рівень гендерної обізнаності населення та сприяють реалізації ініціатив у сфері гендерної політики.

Активне залучення громадянського суспільства створює умови для ефективної взаємодії між державними структурами, неурядовими організаціями, громадськими ініціативами та активістами. Євроінтеграційні процеси стимулюють розвиток такої співпраці, оскільки міжнародні партнери часто надають фінансову, експертну та організаційну підтримку для впровадження гендерно орієнтованих програм. Завдяки цьому гендерна політика стає більш прозорою, доступною та орієнтованою на потреби різних соціальних груп. Участь громадськості сприяє подоланню усталених стереотипів, відкритому обговоренню суспільно важливих питань, пошуку ефективних рішень і підвищенню рівня суспільної свідомості. У контексті євроінтеграції такий підхід дозволяє не лише поширювати гендерні цінності у всіх сферах суспільного життя, а й створювати передумови для побудови сучасної моделі рівності відповідно до європейських стандартів. У результаті такі процеси сприяють не лише утвердженню прав жінок і чоловіків, але й формуванню демократичного суспільства, заснованого на принципах рівноправності, соціальної справедливості та недискримінації.

Гендерна рівність виступає однією з основ демократичного розвитку, оскільки забезпечує рівноправну участь усіх громадян, незалежно від статі, у різних сферах суспільного життя. Вона закріплена серед ключових цінностей Організації Об'єднаних Націй [16] і розглядається як необхідний чинник державної стабільності та сталого прогресу. Значення гендерної рівності проявляється і в інноваційному розвитку, адже різноманітність поглядів, досвіду та професійних компетенцій сприяє більш ефективному використанню людського потенціалу. Це, у свою чергу, створює умови для активізації соціально-економічного розвитку та впровадження інновацій у сферах управління, науки, бізнесу та технологій.

Подолання гендерних стереотипів відіграє ключову роль у зниженні рівня насильства, зміцненні соціальної згуртованості та формуванні безпечного суспільного середовища. В умовах глобалізації та євроінтеграції забезпечення гендерної політики стає не лише моральним зобов'язанням, а й стратегічною необхідністю. Та-

кий підхід дозволяє Україні зміцнювати міжнародний авторитет і бути активною частиною світової спільноти, заснованої на засадах прав людини, взаємної поваги та соціальної справедливості.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Гендерна політика є важливим інструментом для забезпечення рівності прав та можливостей, сприяючи розвитку демократичного суспільства, соціальної справедливості та інновацій. У контексті євроінтеграції вона стає стратегічно необхідною для гармонізації національного законодавства з європейськими стандартами, подолання стереотипів і створення інклюзивного середовища. Активне залучення громадськості, міжнародна співпраця та збалансоване представництво чоловіків і жінок у всіх сферах діяльності є ключовими кроками досягнення гендерної рівності та сталого розвитку.

На основі проведеного аналізу встановлено, що Україна демонструє значний прогрес у формуванні нормативних, інституційних та організаційних механізмів реалізації гендерної політики, однак подальша адаптація до стандартів Європейського Союзу потребує посилення моніторингових інструментів, розвитку гендерного мейнстримінгу та розширення участі жінок у процесах ухвалення державних рішень. У процесі дослідження з'ясовано, що ефективна гендерна політика є важливою умовою стійкого, інклюзивного державного управління та має ключове значення для повоєнного відновлення України відповідно до європейських практик.

Література:

1. Gender Equality Strategy 2020—2025. European Commission. URL: <https://ec.europa.eu/newsroom/just/items/682425/en>
2. European Pillar of Social Rights (2017). European Commission. URL: https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/european-pillar-social-rights-building-fairer-and-more-inclusive-european-union/european-pillar-social-rights-20-principles_en
3. Гендерні стереотипи та ставлення громадськості до гендерних проблем в українському суспільстві: колект. монографія / ред. Юрій Саєнко [та ін.]; Ін-т соціології НАН України, Центр соц. експертиз. Київ: Компанія ВАІТЕ, 2007. 143 с.
4. Сиченко В. В. Механізми упровадження засад гендерного інтегрування у публічному управлінні. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2022. Вип. 32. С. 39—45 URL: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2022/32-2022/7.pdf>
5. Кисельова О. Інституційні механізми забезпечення гендерної рівності в Україні в контексті європейської інтеграції. Жінки в політиці: міжнародний досвід для України: збірник наукових статей. 2006. С. 144—145. URL: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/9933>
6. Walby S. Gender Mainstreaming: Productive Tensions in Theory and Practice. Social Politics. 2005. Vol. 12 (3). Pp. 321—343. URL: <https://www.researchgate.net/>

publication/255653597_Gender_Mainstreaming_-_Productive_Tensions_in_Theory_and_Practice

7. True J. Mainstreaming Gender in Global Public Policy. *International Feminist Journal of Politics*. 2003. Vol. 5 (3). Pp. 368—396. URL: https://www.researchgate.net/publication/237957771_Mainstreaming_Gender_in_Global_Public_Policy

8. Kabeer N. Gender Equality, Economic Growth, and Women's Agency: the "Endless Variety" and "Monotonous Similarity" of Patriarchal Constraints. *Feminist Economics*. 2015. Vol. 22 (1). Pp. 1—27. URL: https://www.researchgate.net/publication/283331151_Gender_Equality_-_Economic_Growth_and_Women's_Agency_the_Endless_Variety_and_Monotonous_Similarity_of_Patriarchal_Constraints

9. Хавлін Т. В. Гендерна політика в рамках Європейського Союзу та український вибір. *Український соціум*. 2008. № 2 (25). С. 113—122.

10. Марценюк Т. Гендерна політика Європейського Союзу: загальні принципи та найкращі практики. Київ: МЦПД, 2005. 44 с.

11. Левченко К. Б. Права жінок: зміст, стан та перспективи розвитку. монографія. Х., Вид-во НУВС, 2001. 348 с.

12. Конституція України. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30, ст. 141. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>

13. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків: Закон України від 2005 р. № 52. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text>

14. Global Gender Gap Report. World Economic Forum. Insight report. URL: <https://www.weforum.org/publications/series/global-gender-gap-report/>

15. Гендерна політика в нормативно-правових документах. Частина 1. За заг. ред Левченко К. Б. / Г. Г. Жуковська, К. Б. Левченко, О. О. Остапенко, О. І. Суслова. Київ, 2020. 186 с.

16. Гудій В. Гендерна рівність в Україні: що маємо сьогодні. *Юридична газета*. 2024. № 17—20. URL: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/gendernarivnist-v-ukrayini-shcho-maemo-sogodni.html>

References:

1. European Commission (2020), "Gender Equality Strategy 2020-2025", available at: <https://ec.europa.eu/newsroom/just/items/682425/en> (Accessed 25 Nov 2025).

2. European Commission (2017), "European Pillar of Social Rights", available at: https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/european-pillar-social-rights-building-fairer-and-more-inclusive-european-union/european-pillar-social-rights-20-principles_en (Accessed 25 Nov 2025).

3. Saienko, Y. (2007), *Genderni steteotypy ta stavlenia hromads'kosti do gendernykh problem v ukrains'komu suspil'stvi* [Gender stereotypes and public attitudes towards gender issues in Ukrainian society], *In-t sotsiolohii NAN Ukrainy, Tsentrl sots. ekspertyz. Kompaniia VAITE*, Kyiv, Ukraine.

4. Sychenko, V.V. (2022), "Mechanisms for implementing the principles of gender mainstreaming in public administration", *Publichne upravlinnia i administruvannia*

v Ukraini, vol. 32, pp. 39—45, available at: <https://pag-journal.iei.od.ua/archives/2022/32-2022/7.pdf> (Accessed 25 Nov 2025).

5. Kysel'ova, O. (2006), "Institutional mechanisms for ensuring gender equality in Ukraine in the context of European integration", *Zhinky v politytsi: mizhnarodnyj dosvid dlia Ukrainy: zbirnyk naukovykh statej*, pp. 144—145, available at: <https://ekmair.ukma.edu.ua/handle/123456789/9933> (Accessed 25 Nov 2025).

6. Walby, S. (2005), "Gender Mainstreaming: Productive Tensions in Theory and Practice", *Social Politics*, vol. 12 (3), pp. 321—343, available at: https://www.researchgate.net/publication/255653597_Gender_Mainstreaming_-_Productive_Tensions_in_Theory_and_Practice (Accessed 25 Nov 2025).

7. True, J. (2003), "Mainstreaming Gender in Global Public Policy", *International Feminist Journal of Politics*, vol. 5 (3), pp. 368—396, available at: https://www.researchgate.net/publication/237957771_Mainstreaming_Gender_in_Global_Public_Policy (Accessed 25 Nov 2025).

8. Kabeer, N. (2015), "Gender Equality, Economic Growth, and Women's Agency: the "Endless Variety" and "Monotonous Similarity" of Patriarchal Constraints", *Feminist Economics*, vol. 22 (1), pp. 1—27, available at: https://www.researchgate.net/publication/283331151_Gender_Equality_Economic_Growth_and_-_Women's_Agency_the_Endless_Variety_and_-_Monotonous_Similarity_of_Patriarchal_Constraints (Accessed 25 Nov 2025).

9. Khavlin, T.V. (2008), "Gender policy within the European Union and the Ukrainian dimension", *Ukrainskyi sotsium*, vol. 2 (25), pp. 113—122.

10. Martseniuk, T. (2005), *Henderna polityka Yevropejs'koho Soiuzu: zahal'ni pryntsypy ta najkraschi praktyky* [Gender policy of the European Union: general principles and best practices], *MTsPD, Kyiv, Ukraine*.

11. Levchenko, K.B. (2001), *Prava zhinok: zmist, stan ta perspektyvy rozvytku* [Women's rights: content, status and development prospects], *NUVS, Kharkiv, Ukraine*.

12. Verkhovna Rada of Ukraine (1996), "The Constitution of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> (Accessed 25 Nov 2025).

13. The Verkhovna Rada of Ukraine (2005), *The Law of Ukraine "On ensuring equal rights and opportunities for women and men"*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text> (Accessed 25 Nov 2025).

14. World Economic Forum (2025), "Global Gender Gap Report", available at: <https://www.weforum.org/publications/series/global-gender-gap-report/> (Accessed 25 Nov 2025).

15. Zhukovs'ka, H.H. Levchenko, K.B. Ostapenko, O.O. and Suslova, O.I. (2020), *Genderna polityka v normatyvno-pravovykh dokumentakh*, [Gender policy in regulatory documents], *Kyiv, Ukraine*.

16. Hudij, V. (2024), "Gender equality in Ukraine: what we have today", *Yurydychna hazeta*, vol. 17—20, available at: <https://yur-gazeta.com/dumka-eksperta/gendernarivnist-v-ukrayini-shcho-maemo-sogodni.html> (Accessed 25 Nov 2025).

Стаття надійшла до редакції 04.12.2025 р.

Ю. Ф. Дехтяренко,
к. е. н., доцент, доцент кафедри регіональної політики,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-2567-8486>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.24.315

МЕХАНІЗМИ УЧАСТІ СТЕЙКХОЛДЕРІВ У ПРОЦЕСІ СТРАТЕГІЧНОГО ТА ПРОСТОРОВОГО ПЛАНУВАННЯ РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ

Yu. Dekhtiarenko,
PhD in Economics, Associate Professor, Department of Regional Policy,
Taras Shevchenko National University of Kyiv

MECHANISMS FOR STAKEHOLDER PARTICIPATION IN THE PROCESS OF STRATEGIC AND SPATIAL PLANNING OF TERRITORIAL COMMUNITY DEVELOPMENT

У статті досліджується роль і значення стейкхолдерів у процесах стратегічного та просторового планування територіальних громад України, що набуває особливої актуальності в умовах завершення децентралізаційної реформи, посилення місцевого самоврядування та підвищення потреби у сталому розвитку громад. В умовах соціально-економічних викликів, воєнних дій та необхідності відновлення інфраструктури, забезпечення життєдіяльності та економічного зростання громад ефективна взаємодія між органами влади, населенням, бізнесом, громадськими організаціями та іншими зацікавленими сторонами стає критично важливою.

Незважаючи на наявну законодавчу базу, участь стейкхолдерів у плануванні територіальних громад часто носить формальний характер, має нерівномірний рівень представленості та недостатньо структуровані механізми впливу на прийняття рішень. Основними проблемами є обмежений доступ до інформації, нерівномірне залучення різних груп населення, домінування окремих інтересів та відсутність системного моніторингу. У наукових джерелах підкреслюється, що ефективна участь стейкхолдерів забезпечує підвищення легітимності рішень, зменшення конфліктності та створення умов для реалізації проактивного підходу до стратегічного розвитку.

У роботі проаналізовано сучасні теоретичні підходи та практики українських і зарубіжних територіальних громад щодо участі стейкхолдерів, визначено ключові виклики та фактори ефективності. На основі узагальнення запропоновано комплексну модель участі, яка включає п'ять взаємопов'язаних блоків: інституційний, цифровий, аналітичний, механізми зворотного зв'язку та моніторинг. Впровадження такої моделі дозволяє забезпечити прозорість процедур, баланс інтересів, широке залучення учасників, врахування пропозицій різних груп стейкхолдерів на всіх етапах планування, а також оперативну оцінку ефективності реалізованих заходів.

Результати дослідження свідчать, що інтеграція стейкхолдерів у стратегічне та просторове планування сприяє підвищенню довіри населення до органів місцевого самоврядування, більш ефективному використанню ресурсів та створенню передумов для сталого розвитку, економічної стабільності, соціальної згуртованості та конкурентоспроможності територіальних громад. Запропоновані рекомендації можуть бути використані для вдосконалення процедур планування на рівні громад, розробки політик, що враховують інтереси всіх зацікавлених сторін, та розвитку механізмів інтегрованого управління.

The article examines the role and importance of stakeholders in the processes of strategic and spatial planning of territorial communities in Ukraine, which is becoming particularly relevant in the context of the completion of the decentralization reform, strengthening local self-government and increasing the need for sustainable development of communities. In the context of socio-economic challenges, military operations and the need to restore infrastructure, ensure the livelihoods and economic growth of communities, effective interaction between government bodies, the population, business, public organizations and other stakeholders becomes critically important. Despite the existing legislative framework, stakeholder participation in territorial community planning is often formal in nature, has an uneven level of representation and insufficiently structured mechanisms for influencing decision-making. The main problems are limited access to information, uneven involvement of different population groups, dominance of certain interests and lack of systematic monitoring. Scientific sources emphasize that effective stakeholder participation increases the legitimacy of decisions, reduces conflict, and creates conditions for implementing a proactive approach to strategic development.

The paper analyzes modern theoretical approaches and practices of Ukrainian and foreign territorial communities regarding stakeholder participation, identifies key challenges and efficiency factors. Based on the generalization, a comprehensive participation model is proposed, which includes five interconnected blocks: institutional, digital, analytical, feedback mechanisms, and monitoring. The implementation of such a model allows for transparency of procedures, balance of interests, broad involvement of participants, consideration of proposals from different stakeholder groups at all stages of planning, and an operational assessment of the effectiveness of implemented measures.

The results of the study show that the integration of stakeholders into strategic and spatial planning contributes to increasing public trust in local governments, more efficient use of resources, and the creation of prerequisites for sustainable development, economic stability, social cohesion, and competitiveness of territorial communities. The proposed recommendations can be used to improve planning procedures at the community level, develop policies that take into account the interests of all stakeholders, and develop integrated management mechanisms.

Ключові слова: стейкхолдери, стратегічне планування, просторове планування, територіальні громади, участь, co-creation, цифрові інструменти, інклюзивність, підзвітність.

Key words: stakeholders, strategic planning, spatial planning, territorial communities, participation, co-creation, digital tools, inclusivity, accountability.

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

Питання участі стейкхолдерів у стратегічному та просторовому плануванні набули особливої актуальності в умовах завершення реформи децентралізації, зростання ролі локального самоврядування та поглиблення викликів, спричинених воєнними діями. Територіальні громади отримали значно ширші повноваження у сферах соціально-економічного розвитку, управління простором, інфраструктурного планування та відновлення, що потребує якісно нових підходів до взаємодії між владою, населенням та іншими групами інтересів.

Попри численні законодавчі вимоги та рекомендації міжнародних організацій, у практиці українських громад участь стейкхолдерів досі часто має формальний, декларативний або нерівномірний характер. Відсутність стабільних інституційних інструментів, нерівний доступ до інформації, низький рівень комунікаційної культури, домінування окремих груп інтересів та брак професій-

ної фасилітації призводять до того, що стратегічні документи нерідко не відображають реальних потреб громади, а рішення в сфері просторового розвитку викликають конфлікти та опір.

Наукові дискусії підтверджують зміщення акцентів від формальних консультацій до моделі співтворчості (co-creation), що прямо впливає на легітимність, якість та життєздатність управлінських рішень. Водночас українська практика демонструє нерівномірність інституціоналізації участі та недостатню інтеграцію сучасних цифрових, аналітичних і фасилітаційних інструментів у процеси планування. Зазначене формує наукову та прикладну проблему: як забезпечити сталі, інклюзивні, результативні та циклічні механізми участі стейкхолдерів у стратегічному та просторовому плануванні громад?

Таким чином, постає необхідність у комплексному аналізі сучасних теоретичних підходів, критичному розгляді практичних кейсів українських громад та розробленні удосконаленої моделі участі, адаптованої до українських реалій та поствоєнних умов розвитку.

Таблиця 1. Узагальнення думок науковців щодо механізмів участі стейкхолдерів

Автор	Ключові положення	Значення для громад
Арлаті А.	Партисипація підвищує якість рішень, знижує ризики конфліктів [1]	Формування спільних рішень, ко-дизайн
Вейдемане К.	Необхідне поєднання онлайн та офлайн залучення [2]	Використання цифрових платформ
Кесада-Сільва М., Кампос А. І., Турра А., Суарес де Віверо Х. Л.	Запропоновано SPAF – систему оцінки участі [3]	Оцінювання якості участі
Раваццолі Е., Далла Торре К., Лабадіні А., Майно Ф.	Важлива інтеграція відгуків громадськості [4]	Звіти про врахування пропозицій
Довженко В. А., Войтенко А. Б., Плотнікова М. Ф.	Адаптація європейських моделей участі [5]	Локальні процедури участі
Гринів Р.	Участь впливає на легітимність рішень [6]	Формування прозорості
Дуб А. Р.	Потрібен баланс інтересів різних груп [7]	Захист вразливих груп

Джерело: складено автором роботи самостійно.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У наукових публікаціях міжнародних і українських дослідників участь стейкхолдерів у стратегічному та просторовому плануванні розглядається як ключовий елемент ефективного публічного управління. Зокрема, Арлаті А. [1], Вейдемане К. [2], Кесада-Сільва М., Кампос А. І., Турра А., Суарес де Віверо Х. Л. [3], Раваццолі Е., Далла Торре К., Лабадіні А., Майно Ф. [4] підкреслюють необхідність забезпечення інструментальної участі, де громадськість не лише консультує, а реально впливає на зміст стратегічних документів. Вони зазначають, що якість партисипації безпосередньо впливає на легітимність рішень та їх ефективність.

Українські дослідники Довженко В. А., Войтенко А. Б., Плотнікова М. Ф. [5], Гринів Р. [6], Дуб А. Р. [7] аналізують специфіку локального контексту та адаптацію європейських моделей участі до українських територіальних громад. Вони відзначають, що раннє залучення мешканців і бізнесу підвищує підтримку стратегічних рішень і знижує рівень конфліктності, а також наголошують на необхідності балансу інтересів різних груп та прозорості процедур.

Дослідження практик участі у програмах міжнародної технічної допомоги, зокрема DOBRE [8], UNDP [9], а також пілотних проєктів "Переосмислення міст 2.0" [10], демонструють ефективність системного підходу: поєднання формальних процедур, цифрових платформ та фасилітаційних методів забезпечує інклюзивність, прозорість і підзвітність процесу. Усі ці дослідження підкреслюють важливість інтеграції зворотного зв'язку від стейкхолдерів у фінальні документи та циклічність процесу участі.

Аналіз наукових джерел свідчить про активне вивчення проблем участі стейкхолдерів у стратегічному та просторовому плануванні як інструменту підвищення ефективності місцевого самоврядування та як чинника формування стійких громад. Водночас практичні аспекти інституціоналізації партисипативних процесів, використання цифрових платформ та забезпечення процедурної прозорості в умовах українських громад потребують подальшого системного дослідження та адаптації до локальних реалій.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Мета статті полягає у дослідженні сучасних механізмів участі стейкхолдерів у стратегічному та просторовому плануванні розвитку територіальних громад, аналізі їх теоретичних основ і практичних кейсів, а також розробці інтегрованої моделі, яка забезпечує інклюзивність, прозорість та ефективність управлінських рішень у громадах.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Участь стейкхолдерів у стратегічному та просторовому плануванні розвитку територіальних громад протягом останніх років стала одним із ключових елементів ефективного публічного управління. Наукові дискусії відображають глибоку трансформацію розуміння того, яким чином громади мають залучати

мешканців, бізнес, громадські організації, експертні спільноти та інші групи інтересів до прийняття управлінських рішень. Сучасні дослідники звертають особливу увагу на легітимність рішень, значення процедурної відкритості, а також на забезпечення реального впливу учасників на результати стратегічного процесу. Як зазначає Арлаті А., участь не може бути формальною чи декларативною — вона повинна мати інструментальний характер, тобто забезпечувати реальні зміни у змісті стратегічних документів [1].

У європейській та українській науковій традиції виявляється стійка тенденція до визнання участі стейкхолдерів не лише як норми демократичного врядування, а як інструменту формування більш обґрунтованих, комплексних і стійких стратегій розвитку. Науковці наголошують — якість участі прямо впливає на ефективність реалізації планів. Наприклад, у роботах Вейдемане К. показано, що якість партисипації в морському просторовому плануванні залежить від різноманітності каналів залучення: поєднання офлайн-процесів, цифрових платформ, аналітичних інструментів та зворотного зв'язку [2]. Така логіка є релевантною і для українських територіальних громад, які мають адаптувати подібні підходи до свого контексту.

Сучасні дослідники також підкреслюють, що у стратегічному та просторовому плануванні важливо розуміти структуру інтересів різних груп. У роботах Кесада-Сільва М., Кампос А. І., Турра А., Суарес де Віверо Х. Л. пропонується інструментарій оцінки участі (SPAF), який дозволяє вимірювати рівень впливу, легітимності, репрезентативності та ефективності залучення стейкхолдерів [3]. Зазначене особливо важливо в умовах України, де громади часто стикаються з проблемами нерівної участі, домінування окремих груп інтересів та низького рівня комунікаційної культури.

Раваццолі Е., Далла Торре К., Лабадіні А., Майно Ф. досліджують питання інтеграції зворотного зв'язку від стейкхолдерів у проєктні та стратегічні документи. Згідно з їхніми висновками, справжня участь починається не тоді, коли громадськість подає пропозиції, а тоді, коли ці пропозиції аналізуються, систематизуються та інтегруються в остаточні варіанти документів [4]. Таким

Таблиця 2. Практичні приклади використання механізмів участі (2020—2025)

Громада / проєкт	Механізми участі	Результат
Луцька МТГ – Стратегія 2030 [11]	Опитування, робочі групи, консультації	Стратегія, що базується на реальних потребах мешканців
DOBRE (різні громади) [8]	Навчання, фасилітація, цифрові інструменти	Підвищення якості стратегічного планування
КППР громад Харківської та Чернігівської областей [12]	Мапування проблем, публічні звіти	Зменшення конфліктності рішень
UNDP «Відновлення громад» [9]	Онлайн-платформи, консультації	Краща взаємодія між владою та мешканцями
«Переосмислення міст 2.0» [10]	Дизайн-сесії, воркшопи	Комплексні бачення розвитку просторів
Стратегія Зеленодольської громади [13]	Громадські слухання, збір ідей	Підвищення прозорості
Вараська МТГ – оновлення стратегії [14]	Соціологія, робота з молоддю	Нові пріоритети розвитку

Джерело: складено автором роботи самостійно.

чином, механізми участі повинні включати не лише консультації, а й процедури документування та обов'язкові відповіді на кожне суттєве зауваження.

Дослідження українських авторів Довженко В. А., Войтенко А. Б., Плотнікова М. Ф. підтверджують, що участь стейкхолдерів стає критичним фактором успішного стратегічного планування у громадах. Наголошується, що громади, які залучають мешканців і бізнес на ранніх етапах, отримують кращу підтримку і менший рівень конфліктів під час реалізації планів [5]. Такі висновки забезпечують теоретичну основу для формування комплексних механізмів участі.

Представлене узагальнення наукових підходів свідчить, що сучасні дослідники трактують участь стейкхолдерів як багатовимірний та циклічний процес, який має бути інтегрований у всі стадії стратегічного та просторового планування. Аналіз наведених у табл. 1 положень показує, що фокус наукового дискурсу змістився від формальних консультацій до моделі співтворчості, де стейкхолдери виконують не лише дорадчу, а й креативну, аналітичну й контрольну функції. Ключовим викликом, на який звертає увагу більшість дослідників, є потреба збалансувати участь різних груп, уникнути домінування вузьких інтересів та забезпечити реальну інклюзивність процесу.

Протягом останніх п'яти років в Україні сформувалася значна кількість практичних кейсів, пов'язаних із розвитком стратегічного та просторового планування громад. Досвід громад, які активно застосовували механізми участі, демонструє, що ефективність стратегічних документів прямо залежить від широти та глибини залучення різних груп інтересів. Особливо зазначене стало очевидним після 2020 року, коли реформа децентралізації завершила створення базового рівня місцевого самоврядування, а громади отримали нові повноваження в питаннях соціально-економічного і просторового розвитку.

Одним із найбільш показових прикладів став процес розробки Стратегії розвитку Луцької міської територіальної громади до 2030 року [11]. Тут громада використала багаторівневий механізм участі: масштабне опитування мешканців, серію публічних консультацій,

тематичні робочі групи, а також цифрові інструменти збору даних. Усі проміжні результати були оприлюднені, що підвищило довіру мешканців до процесу. Такий підхід дозволив створити стратегічний документ, який спирається на реальні запити громади.

Практики участі у програмах міжнародної технічної допомоги (наприклад, DOBRE) підтверджують, що громади з підтримкою зовнішніх партнерів мають значно вищий рівень залучення стейкхолдерів. Програма DOBRE надала десяткам громад інструменти фасилітації, методичні рекомендації, навчання для робочих груп та інтерактивні інструменти для участі мешканців. Дослідження програми свідчать: громади, що застосовували методику DOBRE, показали вищу якість стратегічного планування [8].

Після повномасштабного вторгнення Росії у 2022 році зросла роль UNDP Україна [9], USAID [8] та інших міжнародних партнерів у відновленні громад. Під час підготовки комплексних планів просторового розвитку (КППР) у Харківській, Чернігівській, Миколаївській та Дніпропетровській областях активно використовувалися консультації, мапування проблем, онлайн-платформи для збору ідей та публічні звіти про врахування пропозицій. Ключовим уроком стало те, що там, де процес має "зворотний зв'язок", довіра мешканців до рішень зростає, а ризики конфліктів — зменшуються.

Окремої уваги заслуговують пілотні проєкти "Переосмислення міст 2.0" [10], у яких залучалися архітектори, громади, ветерани, місцеві ради, бізнес та молодь. У цих проєктах застосовано інноваційний механізм "мультистейкхолдерних дизайн-сесій", які дозволили сформувати спільне бачення розвитку суспільних просторів, транспортних вузлів та житлових кварталів.

Таким чином, аналіз практики показує, що найбільш успішні громади використовують системний підхід: поєднання формальних процедур (слухання, протоколи, звіти) та неформальних (модеровані обговорення, стратегічні сесії, проєктні лабораторії). Практичний досвід засвідчує, що ефективність участі суттєво підвищується за умов інформаційної відкритості та професійної фасилітації.

Представлені у табл. 2 приклади демонструють, що в українських територіальних громадах за період 2020—2025 рр. поступово формуються сталі підходи до залучення стейкхолдерів, хоча рівень їх інституціоналізації залишається нерівномірним. Досвід показує: громади, які застосовують змішані механізми участі — поєднуючи соціологічні дослідження, робочі групи, фасилітаційні методи, тематичні воркшопи та цифрові інструменти — отримують суттєво якісніші стратегічні документи. Вони є менш декларативними, більше базованими на реальних потребах та ресурсах, а також сприяють формуванню суспільного консенсусу.

На основі проведеного теоретичного аналізу та вивчення сучасних практик залучення стейкхолдерів запропоновано власну удосконалену модель участі, яка враховує українські реалії, післявоєнні виклики, рівень цифрової готовності громад та потребу в інституційній

стабільності. Модель відповідає принципам сталості, інклюзивності, відкритості та циклічності управління, що дозволяє не лише залучати стейкхолдерів епізодично, а інтегрувати їх взаємодію як постійний компонент процесу стратегічного й просторового планування. Такий підхід розглядає участь не як "одиничну подію", а як системну діяльність, що супроводжує громаду від етапу аналізу проблем до оцінювання виконання прийнятих рішень.

Ключова ідея удосконаленої моделі полягає в тому, що участь стейкхолдерів має циклічний характер. Зазначене означає, що кожен етап планування — діагностика, формування цілей, розроблення рішень, їх затвердження, реалізація та моніторинг — має власні форми й інструменти залучення. Такий підхід дозволяє уникнути ситуацій, коли громада долучається тільки "на початку" або "в кінці" процесу, а замість цього стає постійним співтворцем рішень. Участь перетворюється на невід'ємний компонент управління, що підвищує якість документів, легітимність планувальних рішень та їх підтримку громадою.

Першим структурним елементом моделі виступає інституційний блок, який забезпечує сталість і безперервність партисипативних процесів. Він передбачає створення постійно діючої координаційної ради стейкхолдерів, що об'єднує представників різних груп інтересів: бізнесу, громадських організацій, молоді, освітян, місцевих експертів, внутрішньо переміщених осіб, людей з інвалідністю та ін. Додатково формуються тематичні робочі групи, які працюють над окремими напрямками стратегії чи просторового планування (економіка, інфраструктура, екологія, безпека тощо). Експертні ради забезпечують професійну оцінку питань, що потребують спеціалізованих знань — урбаністики, транспортного моделювання, екологічного аналізу, фінансової стійкості. Таким чином, інституційний блок виступає фундаментом участі, забезпечуючи стабільність та безперервність взаємодії стейкхолдерів із владою.

Другим важливим компонентом є цифровий блок, який спрямований на розширення доступу до участі та забезпечення прозорості процесів. До його складу входять інтерактивні карти проблем, за допомогою яких мешканці можуть позначати конкретні локації, що потребують змін; цифрові платформи збору ідей, які дають змогу запропонувати рішення та підтримати пропозиції інших; онлайн-опитування, що дозволяють швидко зібрати думку широких груп населення; і прямі онлайн-трансляції консультацій, які забезпечують відкритість і можливість долучення в режимі реального часу. Зазначений блок робить участь інклюзивною, оскільки долучитися можуть не лише активні групи, а й

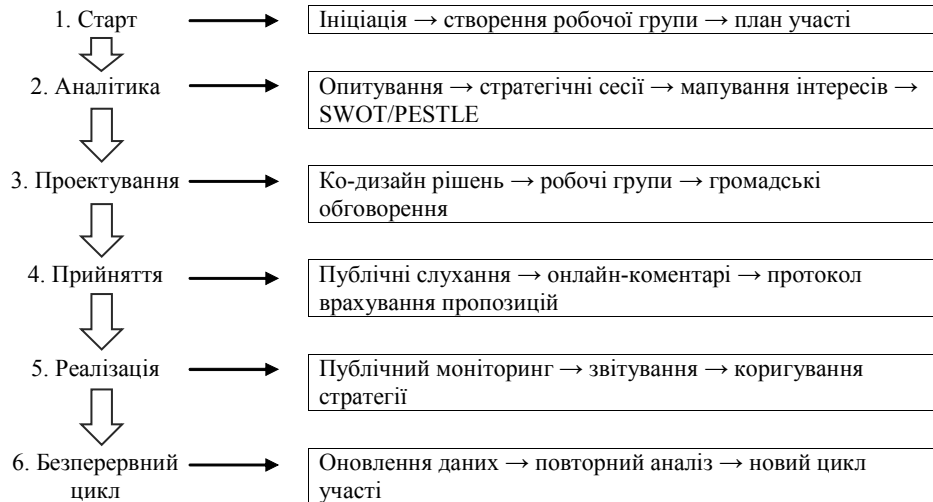


Рис. 1. Авторська модель механізмів участі стейкхолдерів у стратегічному та просторовому плануванні громади

Джерело: складено автором роботи самостійно.

люди, які не мають змоги бути присутніми фізично — молоді батьки, працюючі громадяни, внутрішньо переміщені особи, люди похилого віку тощо.

Третім елементом є аналітичний блок, що визначає якість прийнятих рішень. Він включає мапування інтересів — системний аналіз того, хто є стейкхолдером, які потреби та очікування має кожна група, яким є їхній вплив на процес і на які рішення вони можуть впливати. Наступним компонентом є аналіз пропозицій, який дозволяє визначити, які ідеї є доцільними, реалістичними та відповідають стратегічним цілям громади. Окремим елементом виступає оцінювання участі — перевірка того, наскільки збалансовано було враховано думки різних груп, чи не було домінування окремих зацікавлених сторін та чи забезпечено справедливість процесу. Аналітичний блок створює доказову основу для прийняття рішень.

Четвертим складником моделі є блок зворотного зв'язку, який забезпечує прозорість і підзвітність влади. Він включає офіційний звіт щодо врахування пропозицій стейкхолдерів, у якому чітко роз'яснюється: які пропозиції враховано; яким чином вони інтегровані в стратегічні чи просторові документи; які пропозиції відхилено; чому вони не можуть бути реалізовані. Такий формат зменшує недовіру між владою та громадою, оскільки громадяни бачать реальні результати своєї участі. Зазначене підвищує мотивацію до подальшого залучення та забезпечує підзвітність процесу.

П'ятим елементом виступає блок моніторингу, який передбачає співучасть громади в оцінюванні реалізації стратегії та просторових рішень. До нього належать публічні звіти про виконання заходів, громадський аудит реалізованих проєктів, візуалізація прогресу на онлайн-панелях, а також регулярні відкриті зустрічі з мешканцями. Такий підхід забезпечує циклічність управління: громада не лише бере участь у формуванні рішень, але й контролює їх втілення, пропонує коригування та впливає на наступні етапи планування.

У результаті взаємодії всіх перелічених блоків створює цілісну, адаптивну та ефективну систему

участі стейкхолдерів, яка може успішно функціонувати в українських громадах. Вона поєднує інституційні механізми, цифрові інструменти, аналітичну доказовість і підзвітність, забезпечуючи прозорий та інклюзивний процес стратегічного й просторового планування. Така модель створює умови для формування довіри між владою та громадянами, підвищення якості рішень, оптимізації використання ресурсів і розбудови стійких громад, здатних ефективно реагувати на сучасні виклики.

Запропонована схема демонструє, що ефективні механізми участі стейкхолдерів у стратегічному та просторовому плануванні можуть бути успішними лише за умови одночасної присутності трьох ключових компонентів: інституційної організації, цифрової інфраструктури та процедурної прозорості. Їх комплексне функціонування формує середовище, у якому партисипація перестає бути формальною, а перетворюється на реальний інструмент управління розвитком територіальної громади.

Важливо підкреслити, що така модель не лише описує окремі інструменти взаємодії, а й встановлює між ними чіткі логічні зв'язки. Зокрема, відкриті дані та цифрові платформи забезпечують доказовість і доступність інформації для всіх груп інтересів, тоді як механізми модерації та фасилітації гарантують рівність доступу до дискусій та запобігають домінуванню окремих груп. У результаті створюється збалансований процес, у якому кожен стейкхолдер має можливість бути почутим.

Застосування такої інтегрованої моделі дозволяє територіальним громадам переходити від реактивного управління до проактивного стратегічного прогнозування, коли стейкхолдери беруть участь у розробленні сценаріїв розвитку, визначенні просторових пріоритетів та формуванні портфеля проєктів. Зазначене особливо актуально в умовах післявоєнної відбудови, коли громади потребують максимальної мобілізації локального потенціалу для прийняття складних і довгострокових рішень.

Крім того, запропонована схема підсилює інноваційність управління шляхом інтеграції цифрової партисипації, що забезпечує нову якість зворотного зв'язку між владою та громадою. Цифрові інструменти дозволяють залучати ширші групи населення, зокрема молодь, внутрішньо переміщених осіб, маломобільні групи чи тих, хто перебуває за межами громади. Таким чином, модель сприяє створенню інклюзивного середовища стратегічного планування.

Загалом авторський підхід дозволяє оптимізувати процеси планування через поєднання класичних та інноваційних механізмів, забезпечуючи одночасно прозорість, підзвітність і гнучкість управління. Його впровадження може стати фундаментом для побудови сталих, конкурентоспроможних і згуртованих громад, здатних ефективно реагувати на виклики сучасності.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті дослідження встановлено, що механізми участі стейкхолдерів у процесі стратегічного та про-

сторового планування розвитку територіальних громад є ключовим чинником формування стійкої, інклюзивної та ефективної системи управління. Теоретичний аналіз наукових праць засвідчив переорієнтацію наукової думки від традиційної моделі участі до моделі співтворчості, що базується на інтеграції різних груп інтересів у всі етапи розроблення стратегічних документів. Сучасні дослідники підкреслюють необхідність поєднання формальних, цифрових та консультативних методів залучення, а також важливість прозорості, відкритості даних і процедурної рівності для забезпечення легітимності рішень та соціальної згуртованості громади.

Аналіз практичного досвіду українських і міжнародних громад показав, що успішні кейси об'єднують чітка інституціоналізація участі, використання цифрових платформ партисипації, регулярна комунікація з громадою та здатність органів місцевого самоврядування виступати модераторами інклюзивних процесів.

Авторський доробок у вигляді інтегрованої схеми механізмів участі демонструє, що результативність залучення стейкхолдерів залежить від збалансованої взаємодії трьох груп факторів: інституційних, цифрових та процедурних. Така модель забезпечує ефективну комунікацію між владою та громадою, сприяє підвищенню рівня довіри, зменшує ризики конфліктів і формує умови для спільного створення стратегічних рішень. Упровадження запропонованої моделі дозволить громадам перейти до проактивного планування, що враховує потреби, інтереси й потенціал усіх груп стейкхолдерів.

Таким чином, участь стейкхолдерів у стратегічному та просторовому плануванні не є додатковою процедурою, а виступає системним інструментом підвищення якості місцевої політики, ефективності управлінських рішень та сталого розвитку територіальних громад. Розвиток механізмів партисипації, їх інституціоналізація та цифровізація повинні стати невід'ємною частиною сучасної моделі місцевого самоврядування, яка спирається на принципи відкритості, підзвітності, партнерства та спільної відповідальності за майбутнє громади.

Література:

1. Arlati A. Stakeholder Participation in the Planning and Design of Nature-Based Solutions (Sustainability, 2021). URL: <https://doi.org/10.3390/su13052572> (дата звернення: 10.11.2025).
2. Veidemane K. Integrated Report on Stakeholder Involvement and Engagement in Maritime Spatial Planning (VASAB, 2021). URL: <https://vasab.org/wp-content/uploads/2021/12/Integrated-Report-on-Stakeholder-Involvement-2021.pdf> (дата звернення: 10.11.2025).
3. Quesada-Silva M., Campos A. I., Turra A., Suarez de Vivero J. L. Stakeholder Participation Assessment Framework (SPAF). Marine Policy. URL: https://www.researchgate.net/publication/335176275_-_Stakeholder_Participation_Assessment_Framework_-_SPAF_A_theory-based_strategy_to_plan_and_evaluate_marine_spatial_planning_participatory_processes (дата звернення: 10.11.2025).
4. Ravazzoli E., Dalla Torre C., Labadini A., Maino F. Stakeholders' feedback integration in spatial planning using Importance Performance Analysis: the case of the

Provincial Strategic Plan of the Autonomous Province of Bolzano-South Tyrol. *Front. Sustain. Cities*, 13 February 2025. URL: <https://www.frontiersin.org/journals/sustainable-cities/articles/10.3389/frsc.2025-1394025/full> (дата звернення: 10.11.2025).

5. Довженко В. А., Войтенко А. Б., Плотнікова М. Ф. Використання європейського досвіду партисипативного управління в стратегічному плануванні розвитку територіальних громад. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. № 12. URL: http://www.dy-nauka.com.ua/pdf/12_2020/35.pdf (дата звернення: 10.11.2025).

6. Гринів Р. Порівняльний аналіз економічного потенціалу регіонів України. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2021. № 6. С. 191—197. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/en2021-6-t2-31.pdf> (дата звернення: 10.11.2025).

7. Дуб А. Р. Ризики просторового розвитку територіальних громад і шляхи їх нівелювання. *Бізнес Інформ*. 2023. № 8. С. 78—85. URL: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-8_0-pages-78_85.pdf (дата звернення: 10.11.2025).

8. Програма USAID DOBRE. Децентралізація. URL: <https://decentralization.ua/donors/dobre> (дата звернення: 10.11.2025).

9. UNDP Україна: офіційний сайт. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine> (дата звернення: 10.11.2025).

10. Навчальна програма "Переосмислення міст в Україні 2.0". ROZKVIT. URL: <https://ro3kvit.com/ua/projects/rethinking-cities-in-ukraine-2> (дата звернення: 10.11.2025).

11. Стратегія розвитку Луцької міської територіальної громади до 2030 року. URL: <https://www.lutskrada.gov.ua/pages/stratetiia> (дата звернення: 10.11.2025).

12. Шутяк С. Розроблення програми комплексного відновлення території громад: методичні рекомендації. Київ, 2023. 44 с. URL: <https://r2p.org.ua/storage/page/3836/ba4baaf24f354befb551fc2f0041b50338c91ace.pdf> (дата звернення: 10.11.2025).

13. Стратегія розвитку Зеленодольської міської ТГ до 2027 року. URL: <https://zelenodolsk.otg.dp.gov.ua/nasha-gromada/programa-rozvitku> (дата звернення: 10.11.2025).

14. Стратегія розвитку Вараської МТГ на період 2022 — 2024 років. URL: <https://varashmtg.gov.ua/index.php?view=article&id=352:stratetiia-rozvytku&catid=113> (дата звернення: 10.11.2025).

References:

1. Arlati, A. (2021). "Stakeholder Participation in the Planning and Design of Nature-Based Solutions", *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su13052572>.

2. Veidemann, K. (2021). "Integrated Report on Stakeholder Involvement and Engagement in Maritime Spatial Planning", VASAB, available at: <https://vasab.org/wp-content/uploads/2021/12/Integrated-Report-on-Stakeholder-Involvement-2021.pdf> (Accessed 11 November 2025).

3. Quesada-Silva, M., Campos, A. I., Turra, A. & Suarez de Vivero J. L. "Stakeholder Participation Assessment Framework", *Marine Policy*, available at: https://www.researchgate.net/publication/335176275_Stakeholder_Participation_Assessment_Framework_SPAF_A_theory-based_strategy_to_plan_and_evaluate_marine_spatial_planning_participatory_processes (Accessed 11 November 2025).

4. Ravazzoli, E., Dalla Torre, C., Labadini, A. & Maino, F. (2025). "Stakeholders' feedback integration in spatial planning using Importance Performance Analysis: the case of the Provincial Strategic Plan of the Autonomous Province of Bolzano-South Tyrol", *Front. Sustain. Cities*, available at: <https://www.frontiersin.org/journals/sustainable-cities/articles/10.3389/frsc.2025-1394025/full> (Accessed 11 November 2025).

5. Dovzhenko, V. A., Voitenko, A. B. & Plotnikova, M. F. (2020). "Using the European experience of participatory management in strategic planning of the development of territorial communities", *Derzhavne upravlinnya: udoskonalennya ta rozvytok*, Vol. 12, available at: http://www.dy-nauka.com.ua/pdf/12_2020/35.pdf (Accessed 11 November 2025).

6. Hryniv, R. (2021). "Comparative analysis of the economic potential of the regions of Ukraine", *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, Vol. 6, 191—197, available at: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2022/03/en2021-6-t2-31.pdf> (Accessed 11 November 2025).

7. Dub, A. R. (2023). "Risks of spatial development of territorial communities and ways to eliminate them", *Biznes Inform*, Vol. 8, 78—85, available at: https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2023-8_0-pages-78_85.pdf (Accessed 11 November 2025).

8. Decentralization (2025), "USAID DOBRE Program", available at: <https://decentralization.ua/donors/dobre> (Accessed 11 November 2025).

9. UNDP Ukraine: official website (2025), available at: <https://www.undp.org/uk/ukraine> (Accessed 11 November 2025).

10. ROZKVIT (2025), "Educational program "Rethinking Cities in Ukraine 2.0", available at: <https://ro3kvit.com/ua/projects/rethinking-cities-in-ukraine-2> (Accessed 11 November 2025).

11. Lutsk city council (2024), "Development Strategy of Lutsk Urban Territorial Community until 2030", available at: <https://www.lutskrada.gov.ua/pages/stratetiia> (Accessed 11 November 2025).

12. Shutyak, S. (2023), "Development of a program for the comprehensive restoration of community territories: methodological recommendations", available at: <https://r2p.org.ua/storage/page/3836/ba4baaf24f354befb551fc2f0041b50338c91ace.pdf> (Accessed 11 November 2025).

13. Zelenodolsk City TG (2025), "Development Strategy of Zelenodolsk City TG until 2027", available at: <https://zelenodolsk.otg.dp.gov.ua/nasha-gromada/programa-rozvitku> (Accessed 11 November 2025).

14. Varash City Council (2021), "Development strategy of Varaska MTG for the period 2022 — 2024", available at: <https://varashmtg.gov.ua/index.php?view=article&id=352:stratetiia-rozvytku&catid=113> (Accessed 11 November 2025).

Стаття надійшла до редакції 01.12.2025 р.

*А. І. Мирошниченко,
к. держ. упр., доцент кафедри публічного управління, адміністрування та права,
Національний університет "Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-5984-4731>
Г. П. Трегубенко,
к. держ. упр., доцент кафедри публічного управління, адміністрування та права,
Національний університет "Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-3545-7134>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.24.322

ВЗАЄМОДІЯ ТА СПІВПРАЦЯ СУБ'ЄКТІВ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ПРОЦЕСІ НАДАННЯ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ГРОМАДЯНАМ

*A. Myroshnychenko,
PhD in Public Administration, Associate Professor of the Department of Public Administration and Law,
National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic"
G. Tregubenko,
PhD in Public Administration, Associate Professor of the Department of Public Administration and Law,
National University "Yuri Kondratyuk Poltava Polytechnic"*

INTERACTION AND COOPERATION BETWEEN PUBLIC ADMINISTRATION ENTITIES IN THE PROCESS OF PROVIDING ADMINISTRATIVE SERVICES TO CITIZENS

У статті розглядається проблема взаємодії та співпраці суб'єктів публічного управління в процесі надання адміністративних послуг громадянам в Україні, з акцентом на виклики децентралізації, цифровізації та воєнного стану. Постановка проблеми підкреслює фрагментованість дій між органами влади, що призводить до дублювання функцій, бюрократичних затримок і зниження якості послуг, успадкованих від радянської системи та посилених сучасними кризами. Це тісно пов'язано з науковими завданнями теорій публічного адміністрування та практичними реформами відповідно до Угоди про асоціацію з ЄС, включаючи створення ЦНАПів і цифрових платформ як "Дія". Децентралізація та цифровізація посилюють співпрацю, але створюють бар'єри фрагментації та цифрового розриву. Пропонуються моделі інтегрованих мереж, стандартів координації та міжмуніципальних партнерств для підвищення ефективності.

The article examines the problem of interaction and cooperation among public administration entities in the process of providing administrative services to citizens in Ukraine, focusing on the challenges of decentralization, digitalization, and martial law. The problem statement highlights the fragmentation of actions between government bodies, leading to duplication of functions, bureaucratic delays, and reduced service quality, inherited from the Soviet system and exacerbated

by contemporary crises. This is closely related to scientific tasks in public administration theories and practical reforms in accordance with the EU Association Agreement, including the creation of ASCs and digital platforms like "Diia".

The analysis of recent research, such as works by Danshyna Yu.V., Mushenok V.V., Korolyuk T.O., Mokhova Yu.L., Myrna N.V., and Ilchaninova N.I., illuminates networked interaction, hybrid organizational forms, quality management through digital tools, and partnership with civil society. A lack of comprehensive empirical studies on the impact of cooperation on service efficiency in the post-war context is identified.

The article's goal is a comprehensive analysis of interaction mechanisms with the development of recommendations for improvement. Tasks include revealing theoretical foundations, analyzing practices and challenges, evaluating the impact of decentralization and digitalization, and proposing optimization models.

The main material justifies theoretical bases of public administration entities, administrative services, and administration concepts. It describes interaction practice in Ukraine, bureaucracy challenges and martial state, positive impact of "Diia" on accessibility. Decentralization and digitalization enhance cooperation but create fragmentation and digital divide barriers. Proposed models include integrated networks, coordination standards, and inter-municipal partnerships for efficiency enhancement.

Conclusions emphasize the need for horizontal models to optimize services, increase citizen trust, and European integration. Prospects — empirical studies of post-war adaptation and regional disparities.

Ключові слова: публічне управління, адміністративні послуги, взаємодія суб'єктів, співпраця, цифровізація, інституційна довіра, центри надання адміністративних послуг.

Key words: public administration, administrative services, inter-institutional interaction, cooperation, digitalisation, institutional trust, administrative service centers

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

У сучасних умовах трансформації системи публічного управління в Україні, взаємодія та співпраця суб'єктів публічного управління в процесі надання адміністративних послуг громадянам постає як ключовий елемент забезпечення ефективності державного сервісу. Основна проблема, на сьогодні, полягає в тому, що часто спостерігається фрагментованість дій між різними органами влади, що призводить до дублювання функцій, бюрократичних затримок та зниження якості наданих послуг, особливо якщо враховувати в контексті децентралізації та цифровізації. Це проявляється у відсутності чітких механізмів координації між центральними органами виконавчої влади, місцевими самоврядуваннями та іншими суб'єктами, що ускладнює доступ громадян до адміністративних послуг, таких як реєстрація, ліцензування чи соціальна підтримка. З одного боку, така ситуація зумовлена історичними особливостями адміністративної системи, успадкованої від радянського періоду, а з іншого — викликами сучасності, включаючи воєнний стан та економічні обмеження.

Ця проблема тісно пов'язана з важливими науковими завданнями, зокрема дослідженням теорій публічного адміністрування, де акцент робиться на моделях взаємодії державних інститутів для підвищення ефективності. На практичному рівні вона корелює з завданнями реформування процесу надання адміністративних послуг відповідно до європейських стандартів, що передбачено Угодою про асоціацію з ЄС, де співпраця суб'єктів управління є основою для створення центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП). Розв'язання цієї проблеми сприяє не лише оптимізації процесів, але й посиленню довіри громадян до влади, що є критичним для стабільності суспільства в умовах кризи. Крім того, воно інтегрується з національними стратегіями цифровізації, де взаємодія суб'єктів має забезпечувати безперервність послуг через платформи на кшталт "Дії", тим самим вирішуючи практичні завдання доступності та прозорості.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання взаємодії та співпраці суб'єктів публічного управління в процесі надання адміністративних послуг набуває все більшої актуальності в українській теорії

публічного адміністрування, особливо в контексті децентралізації та цифровізації. Данишина Ю.В. акцентує увагу на мережевій взаємодії суб'єктів у системі надання адміністративних послуг, підкреслюючи, що така взаємодія має базуватися на горизонтальних зв'язках, довірі та електронному управлінні, залучаючи державний, публічний і бізнесовий сектори для підвищення ефективності та прозорості [1]. Це доповнюється дослідженнями інституційно-правової природи суб'єктів надання послуг, де Мушенюк В.В. та Бісюк О.С. проводять компаративний аналіз національного та зарубіжного досвіду, доводячи необхідність гібридних форм організацій, таких як міжмуніципальні установи та агентства, для адаптації до сучасних реалій децентралізації, з акцентом на принципи субсидіарності та договірності адміністрування [12].

Дослідження управління якістю адміністративних послуг органами місцевого самоврядування свідчать, що ефективна співпраця між суб'єктами залежить від системного моніторингу, цифрових технологій та зворотного зв'язку з громадянами. Королюк Т.О. встановлює пряму залежність між рівнем задоволеності споживачів та впровадженням цифрових інструментів у процеси обслуговування, наголошуючи на ролі центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) як платформ для інтеграції зусиль органів влади та громадськості [4]. Аналогічно, Мохова Ю.Л. аналізує діяльність ЦНАП у умовах цифровізації, підкреслюючи важливість інтегрованості за принципом "єдиного офісу", де співпраця з суб'єктами виконавчої влади та місцевого самоврядування забезпечує доступ до державних реєстрів і сприяє децентралізації повноважень для оптимізації соціальних та реєстраційних послуг [11].

Теоретичні засади взаємодії органів публічного управління з інститутами громадянського суспільства розглядаються як основа демократичної трансформації. Мирна Н.В. та Стасюк О.В. доводять, що партнерство на основі рівноправності та комунікаційних механізмів, включаючи електронні форми, є ключовим для подолання бюрократичної моделі та розширення участі громадянських організацій у прийнятті рішень [8]. У контексті реформ територіальної організації влади, Ільчанінова Н.І. обґрунтовує необхідність оптимізації взаємодії через алгоритми діяльності суб'єктів, міжмуніципальне партнерство та електронну інтеграцію, з метою зменшення корупції, посилення громадського контролю та адаптації до децентралізації, спираючись на досвід об'єднаних територіальних громад [3].

Незважаючи на значну кількість праць з цієї теми, нами виявлено недостатню кількість комплексних емпіричних досліджень, які б кількісно оцінювали вплив механізмів співпраці на ефективність надання послуг у поствоєнному контексті, з урахуванням регіональних диспропорцій та повного циклу цифрової трансформації.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою даної статті є комплексний аналіз механізмів взаємодії та співпраці суб'єктів публічного управління в процесі надання адміністративних послуг громадянам, з метою розробки рекомендацій для їх удосконалення в українському контексті. Для досягнення цієї мети пе-

редбачається вирішення таких завдань: розкрити теоретичні основи взаємодії суб'єктів; проаналізувати поточні практики та виклики в Україні; оцінити вплив децентралізації та цифровізації на процеси співпраці; запропонувати моделі оптимізації для підвищення ефективності послуг. Такий підхід дозволить не лише теоретизувати проблему, але й надати практичні інструменти для реформування системи публічного управління.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ З ПОВНИМ ОБґРУНТУВАННЯМ ЗДОБУТИХ НАУКОВИХ РЕЗУЛЬТАТІВ

У контексті сучасних трансформацій системи публічного управління в Україні, децентралізація та цифровізація стають ключовими факторами реформування, взаємодія суб'єктів публічного управління в процесі надання адміністративних послуг набуває стратегічного значення. Цей розділ присвячено систематичному викладу теоретичних і практичних аспектів проблеми, з акцентом на обґрунтування наукових результатів через аналіз нормативної бази, наукових концепцій та емпіричних даних. Почавши з теоретичних основ, ми перейдемо до оцінки поточних механізмів співпраці, впливу зовнішніх факторів та пропозицій щодо оптимізації, що дозволить сформувати комплексне розуміння теми та запропонувати рекомендації для практичного впровадження. Такий підхід забезпечує не лише описовий характер, але й наукову новизну в інтерпретації взаємодій як динамічної системи, адаптованої до викликів сьогодення.

Теоретичні основи взаємодії суб'єктів публічного управління в процесі надання адміністративних послуг становлять фундамент для розуміння сучасних процесів державного сервісу, де акцент робиться на координації зусиль різних інституцій для досягнення суспільного блага. У контексті публічного адміністрування, поняття "суб'єкти публічного управління" охоплює широкий спектр акторів, включаючи органи державної влади, місцевого самоврядування, уповноважені установи та навіть елементи громадянського суспільства, які беруть участь у реалізації владних повноважень. Ці суб'єкти виступають як носії публічних функцій, спрямованих на забезпечення ефективного управління суспільними процесами, де ключовим є баланс між владою та відповідальністю перед громадянами. У науковій літературі підкреслюється, що суб'єкти публічного управління не є ізольованими, а формують мережі взаємодій, де горизонтальні зв'язки переважають над вертикальними ієрархіями, сприяючи адаптивності системи до змінних умов, таких як децентралізація чи кризові ситуації [11]. Це поняття еволюціонувало від класичних теорій бюрократії Вебера, де управління бачилося як раціональна система, до сучасних концепцій, що інтегрують елементи партнерства та кооперації, особливо в умовах цифрової трансформації.

Щодо "адміністративних послуг", вони являють собою конкретний прояв діяльності суб'єктів публічного управління, спрямований на задоволення потреб громадян через надання результатів владних рішень. Згідно з нормативно-правовою базою, адміністративна послуга визначається як результат здійснення владних повно-

важень суб'єктом надання адміністративних послуг за заявою фізичної чи юридичної особи, спрямований на набуття, зміну чи припинення прав та/або обов'язків такої особи відповідно до закону. Закон України "Про адміністративні послуги" встановлює принципи, за якими ці послуги мають бути доступними, прозорими, своєчасними та якісними, з акцентом на мінімізацію бюрократичних бар'єрів і впровадження електронних форм взаємодії [15]. Це визначення не лише фіксує правовий статус послуг, але й обґрунтовує необхідність співпраці суб'єктів, оскільки надання послуг часто вимагає інтеграції ресурсів від кількох органів, наприклад, через єдині центри чи цифрові платформи. У теоретичному плані, адміністративні послуги вписуються в концепцію публічних послуг, де вони класифікуються за типами (соціальні, реєстраційні, дозвільні), суб'єктами надання та видами діяльності, що дозволяє систематизувати підходи до їхньої оптимізації [9].

Концепції публічного адміністрування, що лежать в основі цих понять, ґрунтуються на ідеях ефективного управління, де взаємодія суб'єктів розглядається як процес, спрямований на досягнення стратегічних цілей держави. Публічне адміністрування визначається як система дій, що забезпечує реалізацію державної політики через координацію ресурсів і процесів на всіх рівнях влади. Автори наукових робіт наголошують на авторському підході до цього поняття, де воно інтегрує елементи планування, контролю та оцінки в контексті надання послуг, з урахуванням узагальнення наукових поглядів на категорію як на динамічну структуру, адаптовану до суспільних потреб [7]. У цьому сенсі, теоретичні засади публічного управління підкреслюють роль мережної взаємодії, де суб'єкти не конкурують, а доповнюють один одного, формуючи єдиний ланцюг від запиту громадянина до кінцевого результату. Наприклад, в умовах децентралізації, взаємодія передбачає делегування повноважень місцевим органам, що посилює ефективність послуг, але вимагає чітких механізмів координації для уникнення дублювання чи конфліктів.

Обґрунтування цих теоретичних положень базується на аналізі нормативних актів та наукових досліджень, які демонструють, що без чіткого визначення ролей суб'єктів і принципів їхньої співпраці неможливе повноцінне функціонування системи адміністративних послуг. Зокрема, концепція публічних послуг в Україні пропонує визначення категорій, що враховують як державні, так і муніципальні аспекти, з акцентом на клієнтоорієнтованість і цифровізацію [6]. Наукові результати свідчать, що ефективна взаємодія призводить до підвищення якості управління, зниження корупційних ризиків і посилення довіри громадян, що є емпірично підтвердженом у контексті реформ. Таким чином, теоретичні основи не лише описують поняття, але й обґрунтовують необхідність переходу до інтегрованих моделей співпраці, які будуть детальніше розглянуті в подальших частинах дослідження.

Практика взаємодії суб'єктів публічного управління в процесі надання адміністративних послуг в Україні показує, що існують певні досягнення, але і залишаються значні виклики, особливо сформовані в умовах децентралізації, цифровізації та воєнного стану. Взаємодія між центральними органами виконавчої влади (на-

приклад, Міністерством цифрової трансформації, Міністерством юстиції), органами місцевого самоврядування та ЦНАПами проявляється через інтегровані моделі, такі як "єдиний офіс" у ЦНАПах, де громадяни можуть отримати послуги від кількох суб'єктів одночасно. За даними Міністерства цифрової трансформації, станом на 2024 рік кількість точок доступу до адміністративних послуг наближається до 3000, включаючи ЦНАПи, територіальні підрозділи та мобільні офіси, що свідчить про розширення мережі для підвищення доступності [10].

Однак, емпіричні дані вказують на значні виклики, пов'язані з бюрократією та впливом воєнного стану. Бюрократичні затримки часто виникають через дублювання функцій між центральними та місцевими органами, що призводить до подовження строків надання послуг на 20—30% у порівнянні з європейськими стандартами, як показано в дослідженнях якості адміністративних послуг [17]. У воєнний період, введений Указом Президента України від 24 лютого 2022 року, зупинено строки надання деяких адміністративних послуг та видачу документів дозвільного характеру, що ускладнює доступ громадян до реєстрації, ліцензування та соціальної підтримки [2]. Приклад Донецької області демонструє, як воєнний стан впливає на роботу ЦНАПів: у 2024 році проведено дослідження діяльності ЦНАПів під час воєнного режиму, де виявлено проблеми з безпекою персоналу, обмеженням мобільності та корупційними ризиками, що посилюються через розширення повноважень державних органів і зниження громадського контролю [16]. Корупційна складова проявляється у збільшенні ризиків на 15—20% у сферах, де потрібна особиста взаємодія, як відзначають експерти. Аналіз ефективності цифрових платформ, таких як "Дія", показує позитивні результати: у 2024 році через додаток надано понад 15 цифрових документів, а в умовах воєнного стану платформа продовжує функціонувати, забезпечуючи безперервність послуг для 70% звернень, що емпірично підтверджує зниження бюрократичних бар'єрів. Водночас, дані з опитувань громадян вказують на незадоволеність 25—30% користувачів через технічні збої та обмежений доступ у регіонах з нестабільним інтернетом [13].

Вплив факторів децентралізації та цифровізації на процеси співпраці суб'єктів публічного управління є двоїстим: з одного боку, вони посилюють співпрацю, з іншого — створюють нові бар'єри, що обґрунтовується через порівняльний аналіз з європейськими практиками. Децентралізація, започаткована реформою 2014—2015 років, передала значні повноваження органам місцевого самоврядування, що позитивно вплинуло на соціально-економічне становище громад: за даними Національного інституту стратегічних досліджень, реформа сприяла формуванню заможних громад через передачу бюджетів та ресурсів, підвищивши ефективність надання послуг на 15—20% у ОТГ. Наприклад, у ОТГ Одеської, Дніпропетровської та Львівської областей кількість сільських громад зросла, що дозволило інтегрувати ЦНАПи з місцевими органами, наблизивши послуги до громадян. Цифровізація, через платформи наприклад "Дія", посилює горизонтальну співпрацю, дозволяючи інтеграцію реєстрів між центральними та

місцевими органами, що скорочує час обробки заяв на 40—50% [16].

Разом з тим, децентралізація створює бар'єри у вигляді фрагментації ресурсів: у менш спроможних громадах спостерігається дублювання функцій та конфлікти повноважень, що емпірично підтверджується дослідженнями, де 30% ОТГ стикаються з нестачею кваліфікованого персоналу [14]. Цифровізація, хоча й посилює доступність, генерує нові виклики, такі як цифровий розрив: у воєнний період 20–25% населення в окупованих чи прифронтових регіонах не має доступу до інтернету, що ускладнює співпрацю. Таким чином, децентралізація та цифровізація посилюють співпрацю через делегування та інтеграцію, але вимагають удосконалення механізмів координації для мінімізації ризиків, особливо в повоєнному контексті.

На основі проведеного аналізу вітчизняного досвіду та впливу таких факторів як децентралізація і цифровізація, пропонується ряд моделей оптимізації взаємодії суб'єктів публічного управління для підвищення ефективності надання адміністративних послуг. По-перше, створення інтегрованих мереж взаємодії, що базуються на горизонтальних зв'язках між центральними органами, місцевими самоврядуваннями та ЦНАПами, з використанням єдиних цифрових платформ як "Дія". Це дозволить усунути фрагментованість дій, зменшити бюрократичні затримки та забезпечити безперервність послуг навіть у воєнний період, як продемонстровано в теоретичних основах мережевої взаємодії та принципах субсидіарності.

По-друге, розробка стандартів координації, включаючи єдині алгоритми діяльності суб'єктів та міжмуніципальні партнерства, для оптимізації ресурсів і подолання регіональних диспропорцій. Це обґрунтовується теоретичними засадами партнерства з інститутами громадянського суспільства та даними про дублювання функцій у менш спроможних громадах, де відсутність стандартів призводить до втрат ефективності [11].

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження взаємодії та співпраці суб'єктів публічного управління в процесі надання адміністративних послуг громадянам в Україні дозволило комплексно розкрити проблему в теоретичному, емпіричному та практичному вимірах. На основі аналізу наукової літератури та нормативної бази встановлено, що фрагментованість дій між центральними органами виконавчої влади, органами місцевого самоврядування та іншими суб'єктами призводить до дублювання функцій, бюрократичних затримок і зниження якості послуг, особливо в умовах децентралізації, цифровізації та воєнного стану. Теоретичні основи, ґрунтовані на концепціях мережевої взаємодії, субсидіарності та партнерства з громадянським суспільством, демонструють необхідність переходу від ієрархічних до горизонтальних моделей координації для забезпечення доступності, прозорості та ефективності адміністративних послуг. Аналіз поточних практик, підкріплений статистичними даними, виявив позитивний вплив цифрових платформ, таких як "Дія", на скорочення часу обробки заяв, але

також підкреслив виклики, пов'язані з регіональними диспропорціями, корупційними ризиками та обмеженнями воєнного періоду. Вплив децентралізації та цифровізації оцінено як двоїстий: вони посилюють співпрацю через делегування повноважень і інтеграцію реєстрів, але створюють бар'єри у вигляді фрагментації ресурсів і цифрового розриву. Запропоновані моделі оптимізації, включаючи інтегровані мережі та стандарти координації, базуються на наукових результатах і емпіричних доказах, сприяючи підвищенню ефективності на 15—50% за умови пілотного впровадження. Загалом, розв'язання проблеми взаємодії суб'єктів публічного управління не лише оптимізує процеси надання послуг, але й посилює довіру громадян до влади, що є критичним для стабільності суспільства в поствоєнному контексті та інтеграції з європейськими стандартами.

Література:

1. Даньшина Ю. Мережева взаємодія суб'єктів в управлінні системою надання адміністративних послуг. Економіка України, 2024. 61 (7 (680)), 35—45. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2018.07.035>
2. Зупинено строки надання адміністративних послуг та документів дозвільного характеру на час воєнного стану в Україні. Секретаріат Уповноваженого Верховної Ради України з прав людини. 2022. URL: https://www.ombudsman.gov.ua/news_details/zupineno-stroki-nadannya-administrativnih-poslug-ta-dokumentiv-dozvilnogo-harakteru-na-chas-voyennogo-stanu-v-ukrayini
3. Ільчанінова Н.І. Адміністративні послуги як важлива складова діяльності органів публічного управління: понятійно-категоріальний апарат. Право та державне управління, 2018. № 1 (30). Т. 2. С. 16—21.
4. Королук Т.О. Управління якістю надання адміністративних послуг органами місцевого самоврядування. Державне управління: удосконалення та розвиток, 2023. № 12. <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.12.11>
5. Легеза Є. Основні теоретичні положення концепції публічних послуг в Україні. Підприємництво, господарство і право, 2016. № 9. С. 81—85.: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pgip_2016_9_16.
6. Лощина Л.В., Ковтун Г.І. Теоретичні аспекти публічного адміністрування в контексті українських реформ. Економіка та держава, 2018. № 12. С. 99—104. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2018.12.99>
7. Мирна Н., Стасюк О. Теоретичні засади взаємодії органів публічного управління та інститутів громадянського суспільства. Теорія та практика державного управління, 2024. 2(79), 165—183. <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-2-08>
8. Мирошніченко А. Надання публічних послуг у період воєнного стану: виклики, адаптація, перспективи. Публічне управління та місцеве самоврядування, 2025. 1. 36—41, <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2025-1-6>
9. Мінцифри: Кількість точок доступу до адміністративних послуг наближається до 3000. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/mincifri-kilkist-tochok-dostupu-do-administrativnih-poslug-nablizhayetsya-do-3000>
10. Мохова Ю.Л. Оцінка діяльності центрів надання адміністративних послуг в умовах цифровізації України. Публічне управління та митне адміністрування, 2021.

№ 2 (29) С. 22—28 <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2021-2.4>

11. Мушенюк В.В., Бісюк О.С. Інституційно-правова природа суб'єктів надання адміністративних послуг: компаративний аналіз національного та зарубіжного досвіду, *Право та державне управління*, 2024. № 3 <https://doi.org/10.32782/pdu.2024.3.55>

12. Оцінки діяльності центрів надання послуг у 30 містах України. Фонд "Демократичні ініціативи" ім. Ілька Кучеріва. URL: <https://dif.org.ua/article/otsinki-diyalnosti-tsentriv-nadannya-poslug-u-30-mistakh-ukraini>

13. Про адміністративні послуги: Закон України від 06 вересня 2012 № 5203-VI URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text>

14. Прокопенко С. Якість надання адміністративних послуг як показник ефективності публічного управління в Україні. *Аспекти публічного управління*, 2024. 12 (1), 129—134. <https://doi.org/10.15421/152417>

15. Цифровізація адміністративних послуг в Україні: проблеми та перспективи. URL: <http://visnyk-pravo.uzhnu.edu.ua/article/view/258976>

16. Яким чином працюють Центри надання адміністративних послуг у Донецькій області. URL: <https://dn.gov.ua/news/yakim-chinom-pracyuyut-centri-nadannya-administrativnih-poslug-u-doneckoyi-oblasti>

17. Якість надання адміністративних послуг в Україні: думка громадян, оцінка фахівців та зміни за 5 років. URL: <https://dif.org.ua/article/yakist-nadannya-administrativnih-poslug-v-ukraini-dumka-gromadyan-otsinka-fakhivtsiv-ta-zmini-za-5-rokiv>

References:

1. Danshina, Yu. (2024), "Network interaction of entities in the management of the administrative services delivery system", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 61 (7), pp. 35—45. <https://doi.org/10.15407/economyukr.2018.07.035>

2. Secretariat of the Ukrainian Parliament Commissioner for Human Rights (2022), "The deadlines for providing administrative services and issuing permits have been suspended for the duration of martial law in Ukraine", available at: https://www.ombudsman.gov.ua/news_details/zupineno-stroki-nadannya-administrativnih-poslug-ta-dokumentiv-dozvilnogo-harakteru-nachas-voyennogo-stanu-v-ukrayini (Accessed 28 November 2025).

3. Ilchaninova, N.I. (2018), "Administrative services as an important component of public administration: conceptual and categorical apparatus. Law and Public Administration", *Pravo ta derzhavne upravlinnia*, vol. 1 (30). t. 2. pp. 16—21.

4. Korolyuk, T.O. (2023), "Quality management of administrative services provided by local self-government bodies", *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, [Online], vol.12 <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.12.11>

5. Krakovska, A. and Babyk, M. (2020), "Digitization of administrative services in Ukraine: problems and prospects". *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnogo universytetu. Seriya: Pravo*, vol. 70. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.70.52>

6. Leheza, E. (2016), "Basic theoretical provisions of the concept of public services in Ukraine", *Pidpriem-*

nytstvo, gospodarstvo i pravo, vol. 9. pp. 81—85. available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pgip_2016_9_16 (Accessed 27 November 2025).

7. Loshchyna, L.V. and Kovtun, G.I. (2018), "Theoretical aspects of public administration in the context of Ukrainian reforms", *Ekonomika ta derzhava*, vol. 12. pp. 99—104. <https://doi.org/10.32702/2306-6806.2018.12.99>

8. Mirna, N., and Stasyuk, O. (2024), "Theoretical foundations of interaction between public administration bodies and civil society institutions", *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, vol. 2 (79), pp. 165—183. <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-2-08>

9. Myroshnychenko, A.I. (2025), "Provision of public services during martial law: challenges, adaptation, prospects", *Publichne upravlinnia ta mistseve samovriaduvannia*, vol. 1, pp. 36—41 <https://doi.org/10.32782/2414-4436/2025-1-6>

10. Ministry of Digital Transformation (2022), "The number of access points to administrative services is approaching 3,000", available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/mincifri-kilkist-tochok-dostupu-do-administrativnih-poslug-nablizhayetsya-do-3000> (Accessed 30 November 2025).

11. Mokhova, Yu. L. (2021), "Assessment of the activities of administrative service centers in the context of Ukraine's digitalization", *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*, vol. 2 (29), pp. 22-28 <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2021-2.4>

12. Mushenok, V.V. and Bisyuk, O.S. (2024), "Institutional and legal nature of administrative service providers: comparative analysis of national and foreign experience", *Pravo ta derzhavne upravlinnia*, vol.3 <https://doi.org/10.32782/pdu.2024.3.55>

13. Ilko Kucheriv Democratic Initiatives Foundation (2019), "Assessments of the activities of service centers in 30 cities of Ukraine", available at: <https://dif.org.ua/article/otsinki-diyalnosti-tsentriv-nadannya-poslug-u-30-mistakh-ukraini> (Accessed 29 November 2025).

14. Prokopenko, S. (2024), "The Quality of the Provision of Administrative Services as an Indicator of The Efficiency of Public Administration in Ukraine". *Public Administration Aspects*, vol. 12 (1), pp. 129—134. <https://doi.org/10.15421/152417>

15. Verkhovna Rada of Ukraine (2012), *Law of Ukraine "On Administrative Services"*, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text> (Accessed 26 November 2025).

16. Government websites of Ukraine (2024), "How do Administrative Service Centers operate in Donetsk Oblast?", available at: <https://dn.gov.ua/news/yakim-chinom-pracyuyut-centri-nadannya-administrativnih-poslug-u-doneckoyi-oblasti> (Accessed 29 November 2025).

17. Ilko Kucheriv Democratic Initiatives Foundation (2019), "Quality of administrative services in Ukraine: citizens' opinions, experts' assessments, and changes over 5 years", available at: <https://dif.org.ua/article/yakist-nadannya-administrativnih-poslug-v-ukraini-dumka-gromadyan-otsinka-fakhivtsiv-ta-zmini-za-5-rokiv> (Accessed 27 November 2025).

Стаття надійшла до редакції 03.12.2025 р.

О. В. Хитра,
к. е. н., доцент, доцент кафедри публічного управління та адміністрування,
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3558-749X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.24.328

ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕГІОНАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ В УМОВАХ ВИКЛИКІВ ВОЄННОГО СТАНУ І ПЕРСПЕКТИВ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

O. Khytra,
PhD in Economics, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Public Management and Administration,
The Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law

FEATURES OF REGIONAL DEVELOPMENT MANAGEMENT IN THE CONTEXT
OF THE CHALLENGES OF MARTIAL LAW AND THE PROSPECTS
FOR POST-WAR RECONSTRUCTION OF UKRAINE

У статті проаналізовано характер змін, внесених до нормативно-правових документів, що стосуються цільових аспектів, принципів та об'єктно-предметного поля державної регіональної політики України. Оцінено зміни у Державній стратегії регіонального розвитку та їх логічний взаємозв'язок з Планом відновлення та орієнтирами державної регіональної політики. Досліджено виклики, які порушують баланс між централізацією та децентралізацією в управлінні регіональним розвитком. Оцінено кроки щодо дотримання принципів багаторівневого управління у сфері державної регіональної політики. Охарактеризовано зміни, що відбулися у структурі і повноваженнях суб'єктів управління регіональним і місцевим розвитком. Проаналізовано організаційні механізми управління регіональним розвитком, впровадження яких залишається актуальним в умовах війни і з урахуванням перспектив повоєнного відновлення та вимог євроінтеграції. Окреслено перспективи поглиблення міжнародної співпраці у сфері розробки та реалізації державної регіональної політики.

The features of regional development in wartime, which significantly complicates the implementation of previously adopted strategic goals and reforms and, accordingly, requires the development and implementation of new management tools in the specified area have been analyzed in the article. Based on the results of the systematization of the main problems, directions for making changes to the institutional environment of regional development and relevant management mechanisms have been outlined. The nature of the changes made to regulatory and legal documents relating to target aspects, principles and the object-subject field of state regional policy has been analyzed. The challenges that disrupt the balance of "centralization — decentralization" in regional development management and the directions for restoring the optimum point have been investigated.

It has been concluded that the introduction of a special regime for the restoration of regions and territories affected by armed aggression against Ukraine requires the development of a new "formula for optimal decentralization", which, among other things, will be marked by the transformation of the interaction of regional development management entities, the introduction of innovative approaches to resource provision of recovery plans, the use of new monitoring and control mechanisms, etc. Changes in the State Strategy for Regional Development, which emphasized territorial-oriented and security approaches and the need to take into account the requirements of Ukraine's European integration progress, and their logical relationship with the Recovery Plan and the guidelines of state regional policy, have been considered. Steps taken to comply with the principles of multi-level governance in the field of state regional policy, the preparation and implementation of comprehensive plans for the spatial development of the territory have been assessed. Organizational mechanisms, the implementation of which remains relevant in war conditions taking into account the prospects for post-war recovery have been analyzed. The need to streamline issues of financial support for regional and local development has been emphasized. The changes that have occurred in the structure and powers of regional and local development management entities have been described. The prospects for deepening international cooperation in the field of development and implementation of the state regional policy of Ukraine have been outlined.

Ключові слова: багаторівневе управління, державна регіональна політика, державна стратегія регіонального розвитку, децентралізація, управління регіональним розвитком.

Key words: multi-level governance, state regional policy, state strategy of regional development, decentralization, regional development management.

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

В умовах російсько-української війни з'явилося чимало викликів, які гальмують регіональний розвиток. Гостро постало питання відновлення економічного зростання регіонів, розробки інструментів протидії макро-економічним шокам, мінімізації диспропорцій і посилення територіальної згуртованості [1]. Актуальність цієї проблеми зростає, з одного боку, під впливом загострення конкуренції територій щодо залучення ресурсів, а з іншого — у зв'язку з підвищенням ролі територій у забезпеченні ефективності реформ і формуванні точок (полісів) зростання [2, с. 44].

Наразі акценти в регіональній політиці вимушено змістилися від пошуку інноваційних способів створення точок соціально-економічного зростання до політики, спрямованої на відбудову, відновлення критичної інфраструктури та підтримку елементарних умов життя [3, с. 326]. Водночас набуття Україною статусу кандидата на членство в Європейському Союзі формує перелік вимог до нової моделі регіональної політики в напрямі її наближення до регіональних політик країн-членів ЄС. Повоєнне відновлення повинне базуватися на підходах, які враховуватимуть ендегенний потенціал території та відповідатимуть критеріям сталості [2, с. 44]. Усі ці чинники зумовили нагальну потребу в перегляді законодавчих аспектів і практичних інструментів розробки та реалізації державної регіональної політики України.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання управління регіональним розвитком розглядаються багатьма вченими. Зокрема, Г.В. Возняк, Д.О. Сороковий проаналізували виклики та орієнтири відновлення економічного зростання регіонів України [1]. І.З. Савчин, О.В. Перепелюкова виконали дослідження міжнародного досвіду регулювання конвергенції регіонального розвитку [2]. Є.І. Качмарський окреслив сучасні тенденції в управлінні регіональним розвитком в Україні [3] та обґрунтував напрями його адаптації до умов воєнного часу [4], урахувавши досвід країн ЄС [5]. В. Гришко, Г. Шарий проаналізували європейський досвід забезпечення економічного розвитку регіону та формування дієвої стратегії управління ним [6]. В.І. Захарченко оцінив адекватність змін у державній регіональній політиці у контексті викликів, спричинених війною, та потреб відновлення територій різних типів [7]. В.В. Плахотнюк присвятив дослідження визначенню основних проблем у системі забезпечення соціально-економічного розвитку регіонів України [8]. Ю.М. Сірий дослідив актуальні питання діяльності місцевих органів виконавчої влади в умовах воєнного стану [9]. О.П. Смик, Р.І. Пашов окреслили напрями удосконалення взаємодії органів регіонального управління [10]. І.З. Сторонянська, Т.Я. Баранецький обґрунтували важливість розбудови системи освоєння коштів структурних фондів ЄС в контексті імплементації програми Ukraine Facility [11]. І.З. Сторонянська, Л.Я. Бенюк дослідили нові підходи до формування регіональної політики України та напрями її зближення з регіональ-



Рис. 1. Сучасні тенденції в управлінні регіональним розвитком

Джерело: розроблено авторкою з використанням [2, с. 45; 8; 13, с. 216].

ною політикою ЄС [12]. О.І. Корнага, О.І. Гарафонов обґрунтували переваги використання цифрових технологій у стратегічному плануванні регіонального розвитку [13].

Разом з тим, актуальними залишаються питання оцінювання середньо- і довгострокових наслідків здійснених кроків та планування подальших дій щодо модернізації системи управління регіональним розвитком.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є оцінювання змін в управлінні регіональним розвитком, впроваджених для адаптації до викликів воєнного стану, та обґрунтування напрямів інтенсифікації регіонального розвитку для забезпечення повоєнного відновлення України.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Регіональний розвиток трактується як система змін, що торкаються інфраструктурних, соціально-економічних, екологічних характеристик певної території і спрямовані на підвищення добробуту населення та забезпечення стійкості економіки [13, с. 216]. Складне переплетіння воєнних, соціально-демографічних, економічних, екологічних, політичних і технологічних (передусім цифрових) детермінант суттєво змінює структуру регіонального добробуту, ускладнюючи досягнення національної стійкості. Звідси виникає потреба у перегляді системи управління регіональним розвитком, що являє собою "сукупність принципів, методів, форм, засобів цілеспрямованого впливу на соціально-економічні процеси, які відбуваються в регіоні" [5, с. 70]. Ця система одночас-

но має бути спрямована на адаптацію до європейських стандартів, спроможна генерувати захисні механізми для підтримки життєздатності в умовах війни, а також демонструвати стратегічну далекоглядність з огляду на перспективи повоєнного відновлення територій.

Специфіка управління регіональним розвитком полягає в урахуванні нерівномірності соціально-економічного розвитку територій. Зокрема, в ЄС вважається, що диспропорційний розвиток гальмує інтеграційні процеси, тому за допомогою управлінського впливу слід налагоджувати соціально-економічний розвиток відсталих регіонів та запобігати появі нових дисбалансів [5, с. 70].

З цією метою може застосовуватись низка інструментів, апробованих свого часу різними державами (рис. 1). Сучасні тренди управління регіональним розвитком описуються через відмову від надмірної централізації на користь децентралізованих моделей; наступна ключова віха — впровадження орієнтирів сталого розвитку; актуальними також є сучасні методи стратегування регіонального розвитку (орієнтовані на збалансований розвиток територій різного функціонального типу, смарт-спеціалізацію через підтримку кластерних ініціатив і розвиток промислових хабів, соціальну згуртованість через підтримку інклюзивних програм та ін.);

Таблиця 1. Зміни в управлінні регіональним розвитком в умовах воєнного стану

Характер змін	Особливості їх інституціоналізації	Ключові аспекти
1	2	3
1. Оновлення нормативно-правових засад державної регіональної політики (ДРП)	1.1. Внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій [14]	1.1.1. Цільовий аспект: спрямованість ДРП на відновлення регіонів і територій, що постраждали внаслідок збройної агресії проти України. 1.1.2. Засадничі положення: коригування принципів ДРП (у т. ч. шляхом доповнення принципами рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, інклюзивності, інтегрованого розвитку).
	1.2. Внесення змін до Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки [15]	1.2.1. Поглиблення диференціації об'єктів ДРП: регіони і територіальні громади, які характеризуються специфічним набором соціальних, просторових, безпекових, екологічних, економічних особливостей. 1.2.2. Розширення предметного поля ДРП: новий підхід до визначення функціональних типів територій.
2. Коригування стратегічних орієнтирів регіонального розвитку	2.1. Внесення змін до Державної стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 роки [15]	2.1.1. Обґрунтування підстав для оновлення (у т. ч. забезпечення зв'язку з процесом відновлення України). 2.1.2. Забезпечення зв'язку з орієнтирами ДРП: дотримання комплексного територіально-орієнтованого підходу; націленість на зменшення диспропорцій у розвитку територіальних громад та якості життя людини.
3. Використання переваг децентралізації та багаторівневого підходу в системі стратегічного планування	3.1. Внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій [14]	3.1.1. Обов'язкове стратегування розвитку територіальних громад. 3.1.2. Розробка документів ДРП з використанням територіально-орієнтованого та безпекового підходу.
	3.2. Ухвалення Дорожньої карти децентралізації на 2024–2027 роки [16]	3.1.3. Передбачення у документальному забезпеченні регіонального розвитку планів відновлення та розвитку регіонів /територіальних громад. 3.2.1. Ключові орієнтири децентралізації: посилення спроможностей громад, фінансове зміцнення, інклюзія, прозорість і запобігання корупції, багаторівневе врядування.
	3.3. Розробка Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад [21]	3.3.1. Забезпечення єдиного підходу до формування документів ДРП. 3.3.2. Акцент на застосуванні RBM-підходів (управління, орієнтоване на результат). 3.3.3. Вимога узгодження з містобудівною документацією, планом відновлення та розвитку регіонів, програмою комплексного відновлення області (у разі наявності).
	4.1. Затвердження Порядку формування Концепції інтегрованого розвитку території територіальної громади [17]	4.1.1. Розробка механізму формування Концепції інтегрованого розвитку на засадах партисипації, міждисциплінарності, просторового представлення.
4. Розробка концептуальних положень та організаційних механізмів, необхідних для забезпечення ефективної реалізації ДРП	4.2. Встановлення Порядку здійснення моніторингу державної регіональної політики [20]	4.2.1. Визначення показників моніторингу розвитку регіонів, виконання документів стратегічного планування, використання публічних коштів на цілі державної регіональної політики.
	4.3. Розробка Методичних рекомендацій щодо застосування смарт-спеціалізації на регіональному рівні [22]	4.3.1. Методичне забезпечення управління процесом визначення пріоритетів смарт-спеціалізації регіонів для інтенсифікації їх інноваційного розвитку.
	4.4. Затвердження Порядку функціонування єдиної геоінформаційної системи здійснення моніторингу та оцінювання розвитку регіонів і територіальних громад [23]	4.4.1. Забезпечення аналітичної обробки інформації для підготовки та прийняття управлінських рішень у сфері відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад, а також моніторингу та оцінювання їх виконання.
	4.5. Затвердження Порядку розроблення, проведення громадського обговорення, погодження програм комплексного відновлення області, території територіальної громади [18]	4.5.1. Визначення складу і змісту програм комплексного відновлення території. 4.5.2. Визначення основних містобудівних, просторових і соціально-економічних пріоритетів політики відновлення території, яка визнана місцем концентрації інфраструктурних, соціально-економічних, екологічних чи інших кризових явищ.
	4.6. Затвердження порядків з питань відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад [19]	4.6.1. Визначення механізму відбору та віднесення територіальних громад і мікрорегіонів до територій відновлення. 4.6.2. Визначення структури плану відновлення та розвитку регіонів.

Характер змін	Особливості їх інституціоналізації	Ключові аспекти
1	2	3
5. Упорядкування питань фінансового забезпечення регіонального і місцевого розвитку	5.1. Внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій [14]	5.1.1. Передбачена окрема бюджетна програма, спрямована на фінансування заходів з відновлення регіонів і територій, а також програм і проєктів регіонального розвитку та/або проєктів місцевого розвитку.
	5.2. Упорядкування деяких питань формування та виконання місцевих бюджетів у період воєнного стану [24]	5.2.1. Виконання та формування місцевих бюджетів здійснюється з урахуванням специфіки воєнного стану. 5.2.2. Органи місцевого самоврядування, місцеві державні адміністрації, військові адміністрації здійснюють заходи з мобілізації додаткових фінансових ресурсів до місцевих бюджетів. 5.2.3. Військові адміністрації можуть приймати рішення про перерахування коштів з місцевого бюджету державному бюджету для здійснення згідно з законом заходів загальної мобілізації, з метою відсічі збройній агресії РФ, забезпечення національної безпеки.
	5.3. Затвердження Порядку використання у 2025 році коштів державного фонду регіонального розвитку [26]	5.3.1. Визначення механізму використання коштів, передбачених у державному бюджеті за бюджетною програмою «Державний фонд регіонального розвитку». 5.3.2. Бюджетні кошти спрямовуються на реалізацію публічних інвестиційних проєктів, що мають на меті відновлення та розвитку регіонів.
6. Зміни у структурі і повноваженнях суб'єктів управління регіональним і місцевим розвитком	6.1. Опублікування Указу Президента України «Про утворення військових адміністрацій» [27]	6.1.1. Утворення військових адміністрацій як нового суб'єкта управління регіональним розвитком. 6.1.2. Виникнення передумов для оновлення моделі взаємодії суб'єктів управління регіональним розвитком (зокрема, органів місцевого самоврядування та обласних /районних військових адміністрацій).
	6.2. Ухвалення Постанови Верховної Ради України «Про безперервність функціонування представницьких органів місцевого самоврядування (...) в умовах збройної агресії російської федерації» [28]	6.2.1. Визнання неможливості належного дотримання виборчих принципів. 6.2.2. Констатація, що стає функціонування ОМС є обов'язковою умовою дотримання принципу безперервності влади, забезпечення правопорядку, національної безпеки, оборони держави та життєдіяльності територіальних громад.
	6.3. Внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану [29]	6.3.1. Розширення повноважень голів громад (зокрема, право приймати рішення про передачу коштів з місцевого бюджету на потреби ЗСУ та/або для забезпечення заходів правового режиму воєнного стану).
	6.4. Внесення змін до ЗУ «Про місцеве самоврядування в Україні» [30], «Про місцеві державні адміністрації» [31]; прийняття Закону України «Про міжнародне територіальне співробітництво України» [32]	6.4.1. Законодавче закріплення ролі суб'єктів управління регіональним /місцевим розвитком у русі національного спротиву. 6.4.2. Розширення повноважень місцевих державних адміністрацій у сфері оборони. 6.4.3. Розширення повноважень суб'єктів управління регіональним і місцевим розвитком у сфері міжнародного територіального співробітництва.
	6.5. Затвердження Типового положення про агенцію регіонального розвитку [33]	6.5.1. Розширення завдань агенції регіонального розвитку у сфері ДРП (зокрема, сприяє залученню та реалізації проєктів /програм міжнародної технічної допомоги та трансграничного співробітництва, спрямованих на відновлення та/або розвиток регіону; бере участь у роботі, пов'язаній з релокацією виробничих підприємств та ін.).
7. Поглиблення міжнародної співпраці у сфері розробки та реалізації ДРП	7.1. Схвалення проєкту Угоди між Урядом України та ОЕСР щодо приєднання до Комітету з питань політик регіонального розвитку ОЕСР і його допоміжних органів	7.1.1. Використання передових практик у сфері регіонального розвитку; гармонізація методологій стратегічного планування з рекомендаціями ОЕСР. 7.1.2. Робота над оновленою методологією стратегічного планування на 2028–2034 роки, що буде реалізовуватись на принципах доказовості, результативності та багаторівневої координації.

Джерело: складено авторкою з використанням [14—33].

крім того, увага приділяється моделюванню розвитку територій за допомогою цифрових технологій [8].

Повномасштабне вторгнення призвело до певного розриву між довоєнними стратегічними орієнтирами у сфері регіонального розвитку і реальним соціально-економічним станом регіонів — як тих, що постраждали від бойових дій на їх території, так і інших регіонів, яких торкнулися кризові явища (негативні соціально-демографічні зміни, проблеми інтеграції релокованих підприємств до господарського механізму регіону, потреба виділення коштів на підтримку ЗСУ, пошук шляхів підвищення енергоефективності та ін.). Відповідно, мали статися зміни у моделі управління регіональним розвитком (табл. 1).

Основні зміни державної регіональної політики (ДРП) відображені в Законі України "Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій" [14]. Така політика має, з одного боку, дбати про задоволення потреб громадян та інших стейкхолдерів (забезпечення сервісної орієнтованості публічного управління на всій території держави), гарантувати безпеку (що стане основою для відновлення людського капіталу), забезпечувати розвиток підприємництва, інновацій (з метою створення економічного базису регіонального розвитку), а з іншого — формувати дієву стратегію повоєнного відновлення [6].

Згаданим Законом передбачене запровадження спеціального режиму відновлення та стимулювання розвитку територій — на основі встановлення нової архітектури взаємодії державних органів з органами місцевого самоврядування (ОМС) та міжнародними партнерами, необхідної для залучення інвестицій та розподілу їх за пріоритетними об'єктами [7, с. 17]. Також передбачена розробка документів ДРП з використанням територіально-орієнтованого та безпекового підходу; до документального забезпечення регіонального розвитку віднесені плани відновлення та розвитку регіонів / територіальних громад.

У 2024 році були ухвалені зміни до Державної стратегії регіонального розвитку (ДСРР) на 2021—2027 роки [15], що торкаються двох основних блоків питань: 1) відновлення і розвиток територій України з першочерговим урахуванням безпекових чинників; 2) перезавантаження системи управління регіональним і місцевим розвитком у перспективі євроінтеграції [11, с. 15]. В оновленій редакції ДСРР спостерігається поглиблення диференціації об'єктів регіональної політики (це "регіони та територіальні громади, які характеризуються специфічним набором соціальних, просторових, безпекових, екологічних, економічних особливостей" [15]), а також розширення предметного поля ДРП (через визначення ключових ознак функціональних типів територій). Усі виділені типи територій є різними в економічному, безпековому, соціальному, демографічному, фінансовому контексті. За таких умов доречно стверджувати про формування державної регіональної політики з чітким виокремленням механізмів та заходів для кожного з них [1].

Важливо, що ДСРР кореспондує з програмою Ukraine Facility [34] щодо досягнення трьох стратегічних цілей: 1) формування згуртованої держави в соціальному, гуманітарному, економічному, екологічному, безпековому та просторовому вимірах; 2) підвищення конкурентоспроможності регіонів; 3) розбудови багаторівневого врядування [7, с. 18]. Зв'язок ДСРР з орієнтирами державної регіональної політики забезпечує дотримання комплексного територіально-орієнтованого підходу, націленість на зменшення диспропорцій у розвитку територіальних громад та якості життя. Отож, Стратегія виконує завдання імплементації до практики управління територіального підходу — через визначення цілей для окремих функціональних типів територій [11, с. 15].

В рамках нової парадигми політики регіонального розвитку повинні оптимально поєднуватися децентралізація (делегування повноважень виборним органам на місцевий рівень) і деконцентрація (передача повноважень місцевим органам виконавчої влади) [3, с. 331]. Наразі в Україні затверджено Дорожню карту децентралізації на 2024—2027 роки [16], що декларує п'ять ключових цілей: посилення спроможностей громад, фінансове зміцнення, інклюзія, прозорість і запобігання корупції, багаторівневе врядування. Проте, як зауважує Є.І. Качмарський, у воєнний та повоєнний час доцільною видається, все ж таки, централізованість управління (особливо щодо постраждалих територій), а тому існує ймовірність конфлікту між європейським принципом передачі управління регіональним розвитком на

місцевий рівень та аргументами на користь централізованого впливу держави [4, с. 41; 5, с. 71]. Відповідно, важливе значення має синхронізація таких стратегічних документів, як оновлена Державна стратегія регіонального розвитку, Дорожня карта реформи децентралізації та План України. Виходячи з зазначених у цих документах стратегічних цілей і принципів їх досягнення, варто вибудувати баланс між автономією регіонів та контролем з боку центральної влади [10, с. 235—236]. Зрештою, вплив центральної влади повинен бути диференційованим: за наявності у регіоні повноцінного місцевого самоврядування державний вплив має мінімізуватися; управління регіональним розвитком регіонів, які потребують відновлення, має бути централізованим до початку повноцінної роботи органів публічної влади [4, с. 42].

Регіональна політика держави має базуватися на багаторівневому управлінні регіонами та конструктивній взаємодії всіх учасників регіонального розвитку [3, с. 328]. Законом України [14] передбачена трирівнева система регіонального планування (державна стратегія — регіональні стратегії — стратегії громад), і на підтвердження цього прописані положення щодо обов'язкового стратегування розвитку територіальних громад (ТГ). Комплексні плани просторового розвитку території територіальної громади мають стати "просторовою розгорткою" стратегій розвитку ТГ та місцевих планів відновлення й розвитку [7, с. 19]. У свою чергу, це потребує оновлення архітектури планувальних документів, єдиних принципів і правил їх формування та розробки комплексних програм розвитку і планів відновлення [5, с. 72]. Ще у 2022 році була інституціоналізована розробка механізму формування Концепції інтегрованого розвитку [17] на засадах міждисциплінарності, партисипації, просторового представлення. Втім, на думку І.З. Сторонянської і Л.Я. Беновської, під час розробки стратегій громади зіткнулися з проблемами відсутності статистичних даних для формування профілю громади, неузгодженістю інтересів стейкхолдерів щодо формування пріоритетів розвитку громади, відсутністю навичок стратегічного планування тощо [12, с. 8]. Під час воєнного стану комплексні плани просторового розвитку потребують ще детальнішого опрацювання, оскільки мають давати відповідь, де в регіонах і ТГ розміщуватимуться нові або релоковані підприємства, логістичні центри, місця проживання ВПО та робочі місця для них [7, с. 24].

Значна увага приділяється організаційним механізмам, необхідним для забезпечення ефективної реалізації ДРП. Так, у 2022 році був затверджений Порядок розроблення, проведення громадського обговорення, погодження програм комплексного відновлення області, території територіальної громади (її частини) та внесення змін до них [18], яким передбачено, що територія, визнана місцем концентрації інфраструктурних, соціально-економічних, екологічних чи інших кризових явищ, потребує особливої політики відновлення. У 2023 році була прийнята Постанова КМУ "Про затвердження порядків з питань відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад" [19], що визначила механізм відбору та віднесення територіальних громад і мікрорегіонів до територій відновлення, а також структуру плану відновлення і розвитку регіонів.

Також діє Порядок здійснення моніторингу державної регіональної політики [20] (ним визначено показники моніторингу розвитку регіонів, виконання документів стратегічного планування, використання публічних коштів на цілі ДРП) і розроблені Методичні рекомендації щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад [21] (для забезпечення єдиного підходу до формування документів ДРП). Варто наголосити на наявності вимоги узгодження стратегій розвитку ТГ з містобудівною документацією, планом відновлення та розвитку регіонів, програмою комплексного відновлення області.

Приділена увага також модернізації структури регіональних економік, яка повинна передбачати удосконалення технологічних процесів, створення видів діяльності з високою доданою вартістю [1]. Зокрема, важливим для повоєнного відновлення України може стати європейський досвід перепрофілювання знищених промислових регіонів [5, с. 71]. Також слід виділити Методичні рекомендації щодо застосування смарт-спеціалізації на регіональному рівні [22], що формують методичне забезпечення процесу визначення пріоритетів смарт-спеціалізації регіонів і націлюють на забезпечення інноваційності регіонального розвитку.

Сучасною тенденцією в управлінні регіональним розвитком є цифровізація, зокрема, інтеграція цифрових рішень у процеси відбудови громад [5, с. 72]. Використання штучного інтелекту (AI) та аналітики великих даних (Big Data) дозволяє створювати моделі розвитку територій, враховуючи при цьому демографічні тенденції, макроекономічні показники, рівень інвестиційної привабливості, екологічні аспекти. Впровадження цифрових технологій у процес стратегічного планування дозволяє, крім іншого, забезпечити інтеграцію регіональних систем до загальнонаціонального цифрового простору [13, с. 216]. Показовим у цьому плані є те, що з 2024 року документальна рамка всіх стратегій регіонального розвитку буде представлена в єдиній геоінформаційній системі (GiS) моніторингу та оцінювання регіонального розвитку. Механізм функціонування цієї системи регламентується відповідним Порядком [23], що створює цифровий базис для аналітичної обробки інформації з підготовки та прийняття управлінських рішень у сфері відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад. Втім, як зауважують О.І. Корнага та О.І. Гарафонов, вітчизняна нормативно-правова база поки не забезпечує належного регулювання усіх питань цифровізації управління регіональним розвитком [13, с. 215].

Перегляд візії регіонального розвитку не матиме сенсу, якщо паралельно не удосконалювати фінансові інструменти забезпечення реалізації цього поступу. Фінансову та регіональну політику потрібно розробляти таким чином, щоб, з одного боку, створювати належні стимули та рівні умови для підприємництва, а з іншого — врахувати наслідки війни для розвитку територій [1].

Законодавством України [14] передбачена окрема бюджетна програма для фінансування заходів з відновлення регіонів і територій. Ще у 2022 році Постановою КМУ [24] урегульовані деякі питання формування та виконання місцевих бюджетів у період воєнного стану.

Варто констатувати, що серед пріоритетних заходів скоротився обсяг завдань, які безпосередньо стосуються територіальної організації влади, натомість акценти у розподілі коштів перенесені на безпекові питання і проблеми житлово-комунального господарства [3, с. 333—334]. Органам місцевого самоврядування або військовим адміністраціям можуть ухвалювати рішення про перерахування коштів з місцевих бюджетів до державного бюджету з подальшим розподілом таких коштів Кабінетом Міністрів, а також спрямування залишків коштів за субвенціями з державного бюджету місцевим бюджетам на заходи територіальної оборони, задоволення продовольчих потреб цивільного населення, його евакуацію тощо. Втім, дослідники вказують на ймовірність конфліктів, коли постає питання про доцільність використання коштів на розв'язання проблем, не пов'язаних безпосередньо з безпекою або підвищенням обороноздатності (наприклад, виділення коштів з місцевого бюджету на поліпшення благоустрою території громади); також є застереження щодо конкуренції громад та регіонів за віднесення їх до функціонального типу, якому надаватиметься більший обсяг фінансування на відновлення. Зрештою, слід погодитись з точкою зору, що певний час зберігатиметься залежність фінансової спроможності територіальних громад від державних дотацій [4, с. 40].

У процесі реформування механізму використання коштів державного фонду регіонального розвитку (ДФРР) постало завдання віднайти баланс у фінансуванні проєктів розвитку та фінансуванні проєктів, спрямованих на повоєнне відновлення інфраструктури у регіонах [3, с. 334]. З 1 вересня 2025 року громади одержали можливість через цифрову платформу DREAM подавати заявки на фінансування проєктів з відновлення за кошти ДФРР [25]. У Порядку використання у 2025 році коштів ДФРР [26] наголошено, що "бюджетні кошти спрямовуються на реалізацію публічних інвестиційних проєктів, що мають на меті відновлення та розвиток регіонів і відповідають пріоритетам, визначеним Державною стратегією регіонального розвитку на 2021—2027 роки". Разом з тим, на думку І.З. Сторонянської і Л.Я. Беневської, доречно сформувати фонд відновлення територій, джерелами фінансування якого, на відміну від ДФРР, що фінансується з держбюджету, мають стати конфісковані активи рф, міжнародні фінансові ресурси, гранти, кредити тощо [12, с. 11].

Загалом, Державна стратегія регіонального розвитку покликана сформувати "територіальну основу" для залучення фінансового ресурсу з різних джерел для реалізації проєктів з відновлення та реконструкції, адже відбір будь-якого інвестиційного проєкту буде передбачати звернення до документів стратегічного планування [11, с. 15]. Звідси висновок, що модернізація архітектури планувальних документів та їх змісту має відбуватися у контексті інтегрування програм /інструментів ЄС до національної системи планування, що дасть змогу узгодити використання фондів ЄС з національними пріоритетами [11, с. 18].

Наступний блок питань, вартих уваги, — це зміни у структурі і повноваженнях суб'єктів управління регіональним і місцевим розвитком. Відповідно до принципу субсидіарності адміністративно-територіальна ре-

форма в Україні сформувала базис для підвищення ефективності управління територіями — локальний рівень управління регіональним розвитком. Втім, воєнний стан призвів до викривлення вертикалі державної влади і змінив характер завдань ОМС, які тепер змушені брати на себе тилове забезпечення національного спротиву, вирішення питань міграції населення і релокації бізнесу, відновлення інфраструктури тощо [3, с. 332].

Незважаючи на війну, актуальними залишаються питання: розмежування повноважень органів місцевого самоврядування різних рівнів, повноважень держави та ОМС (що є однією з умов програми Ukraine Facility); розробки законодавства про відновлення діяльності органів виконавчої влади та ОМС на деокупованих територіях; посилення інституційної і фінансової спроможності ОМС; переформатування місцевих державних адміністрацій в органи префектурного типу; створення кращих умов для залучення громадян до прийняття управлінських рішень на місцях тощо [4, с. 38; 5, с. 71].

Після повномасштабного вторгнення РФ Указом Президента [27] були створені військові адміністрації, що актуалізувало питання удосконалення механізмів взаємодії між цивільними та військовими структурами влади, включаючи спільне планування та обмін інформацією [9, с. 126].

Важливу роль виконує Постанова ВРУ "Про безперервність функціонування представницьких органів місцевого самоврядування (...) в Україні в умовах збройної агресії російської федерації" [28], яка констатує, що стає функціонування органів місцевого самоврядування є обов'язковою умовою дотримання принципу безперервності влади, забезпечення правопорядку, національної безпеки, оборони держави та життєдіяльності територіальних громад. Шляхом внесення відповідних змін до Закону України "Про місцеве самоврядування в Україні" [30] посилено роль ОМС в управлінні територіями і ресурсами.

З початком збройної агресії проти України значення місцевих органів виконавчої влади також суттєво зросло, оскільки вони стали ключовими структурами, які відповідають за координацію дій між державними інституціями, військовими формуваннями та громадськістю [9, с. 123]. Відповідно до внесених змін до Закону України "Про місцеві державні адміністрації" [31] відбулося посилення ролі виконавчої влади на місцевому рівні, особливо у сфері безпеки та оборони. З прийняттям Закону України "Про міжнародне територіальне співробітництво України" [32] розширились повноваження суб'єктів управління регіональним розвитком у сфері міжнародної співпраці.

Окремо слід вказати на переформатування напрямів діяльності агенцій регіонального розвитку, до завдань яких додатково віднесено: сприяння залученню та реалізації проєктів /програм міжнародної технічної допомоги та транскордонного співробітництва, спрямованих на відновлення та/або розвиток регіону; участь у роботі, пов'язаній з релокацією виробничих підприємств, та ін. [33]. Усі ці зміни забезпечують оперативне реагування на загрози, підтримку стабільності та збереження життєдіяльності в умовах воєнного стану [9, с. 126].

Нарешті, ще один напрям коригування траєкторії регіонального розвитку під час війни — поглиблення міжнародної співпраці у сфері розробки та реалізації державної регіональної політики, що, зокрема, передбачено Угодою про асоціацію між Україною та ЄС. Плани, програми і проєкти з відновлення та розвитку територій мають розроблятися і реалізовуватися відповідно до європейських директив та відповідати таким цілям політики регіонального розвитку, як стимулювання інвестицій (насамперед у людський капітал), збереження і створення робочих місць, підтримка сфери освіти і науки, розвиток сучасної інфраструктури, впровадження нових технологій (зокрема, для декарбонізації економіки), підтримка розвитку малого і середнього бізнесу [7, с. 27].

Для інтенсифікації євроінтеграційних процесів має бути реалізовано концепт територіального капіталу, окреслений у 2001 році в доповіді ОЕСР [35]. У процесі розробки планів, проєктів і програм з відновлення територій Україна має діяти відповідно до Рекомендацій ОЕСР у сфері публічного інвестування та візії відновлення України: "Сильна європейська країна — магніт для іноземних інвестицій". У зв'язку з цим важливе значення має схвалення проєкту Угоди між Урядом України та ОЕСР щодо приєднання до Комітету з питань політик регіонального розвитку ОЕСР і його допоміжних органів, що відкриває нові можливості для використання прогресивних практик у цій сфері [36].

Таким чином, незважаючи на виклики війни, політика регіонального розвитку продовжує втілюватися на засадах синхронізації систем регіонального управління в Україні та ЄС, з орієнтацією на стимулювання інноваційного розвитку регіональних економік [1]. Важлива роль в інституційному середовищі регіонального розвитку відводиться стратегуванню, розробці планів відновлення та комплексних планів просторового розвитку територій [7, с. 24].

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Проаналізовані зміни в управлінні регіональним розвитком засвідчили, що Україна орієнтується на прогресивний зарубіжний досвід у питаннях врегулювання диспропорцій у розвитку регіонів, роблячи акцент на якнайповнішому використанні їх внутрішнього потенціалу та мінімізації централізованого впливу. В умовах війни з'явилося чимало викликів для регіонального розвитку, що викликало потребу внесення змін до нормативно-правової бази, перегляду стратегічних орієнтирів, підтримання прийнятного балансу між централізацією і децентралізацією, забезпечення багаторівневого врядування, створення фінансового підґрунтя для повоєнного відновлення. Крім того, сталися зміни у суб'єктно-об'єктних компонентах системи управління регіональним розвитком: наприклад, утворення військових адміністрацій, а також набуття органами місцевого самоврядування статусу суб'єкта цивільної складової територіальної оборони, покладання на них додаткових функцій щодо створення безпечних умов для життєдіяльності територіальних громад спричинило потребу в перегляді повноважень і координаційних механізмів у діяльності ОМС та ОБВ. Суттєву

роль в удосконаленні управління регіональним розвитком відіграє ухвалення низки методичних рекомендацій стосовно питань розробки, реалізації, моніторингу та оцінювання стратегій різних рівнів. Технологічна складова системи управління регіональним розвитком збагатилася методами цифровізації, що виводить на якісно новий рівень аналітичний базис для обґрунтування управлінських рішень.

Перспективи подальших досліджень полягають у доцільності розробки механізму стимулювання регіонального розвитку як невід'ємної частини стратегії післявоєнного відновлення України.

Література:

1. Возняк Г.В., Сороковий Д.О. Виклики та орієнтири відновлення економічного зростання регіонів України. Економіка та суспільство. 2023. Вип. 56. URL: <https://surl.li/aaonpr> (дата звернення: 15.11.2025).
2. Савчин І.З., Перепелюкова О.В. Міжнародний досвід регулювання конвергенції регіонального розвитку. Бізнес Інформ. 2024. № 5. С. 43—49. URL: <https://surl.li/icbхка> (дата звернення: 15.11.2025).
3. Качмарський Є.І. Сучасні тенденції в управлінні регіональним розвитком в Україні. Політологічний вісник. 2023. Вип. 90. С. 326—339. URL: <https://www.zpv.knu.ua/index.php/pb/article/view/186/166> (дата звернення: 15.11.2025).
4. Качмарський Є.І. Регіональна політика в умовах військового стану в Україні. Політичне життя. 2023. Вип. 4. С. 37—43. URL: <https://jpl.donnu.edu.ua/article/view/14876> (дата звернення: 15.11.2025).
5. Качмарський Є.І. Регіональна політика України: європейський досвід та вітчизняні реалії. Modern economics. 2024. № 44. С. 69—73. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2024_44_13 (дата звернення: 15.11.2025).
6. Гришко В., Шарий Г. Європейський досвід формування стратегії управління економічним розвитком регіону. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 64. URL: <https://surl.li/saxooh> (дата звернення: 15.11.2025).
7. Захарченко В.І. Зміни в регіональній політиці України як відповідь на виклики війни та потреби відновлення від її наслідків. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2025. № 1 (31). С. 17—31. URL: <https://economics.net.ua/ejoru/2025/No1/17.pdf> (дата звернення: 15.11.2025).
8. Плахотнік В.В. Соціально-економічний розвиток регіонів України: виклики та стратегічні перспективи. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 70. URL: <https://surl.li/pldtld> (дата звернення: 15.11.2025).
9. Сірий Ю.М. Актуальні питання діяльності місцевих органів виконавчої влади в умовах воєнного стану. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія "Юридичні науки". 2024. Том 35 (74). № 3. С. 123—127. URL: <https://surl.li/btjbie> (дата звернення: 15.11.2025).
10. Смик О.П., Пашов Р.І. Євроінтеграційні виклики вдосконалення функціональної та організаційної взаємодії органів регіонального управління України. Інвестиції: практика та досвід. 2025. № 3. С. 233—238. URL: <https://surl.li/ffeaup> (дата звернення: 15.11.2025).
11. Сторонянська І.З., Баранецький Т.Я. Виклики для регіональної політики України в контексті освоєння

коштів програми Ukraine Facility. Соціально-економічні проблеми сучасного періоду України. 2024. Вип. 2 (166). С. 14—20. URL: <https://surl.li/dkxnmg> (дата звернення: 15.11.2025).

12. Сторонянська І.З., Беновська Л.Я. Нова регіональна політика України: інструментарій та напрями реагування в умовах сучасних викликів. Регіональна економіка. 2023. № 1. С. 5—13. URL: <https://surl.li/bkhxxi> (дата звернення: 15.11.2025).

13. Корнага О.І., Гарафонов О.І. Цифрові технології у стратегічному плануванні регіонального розвитку. Економічний простір. 2025. № 199. С. 214—219. URL: <https://surl.li/pmbpas> (дата звернення: 15.11.2025).

14. Про внесення змін до деяких законодавчих актів України щодо засад державної регіональної політики та політики відновлення регіонів і територій: Закон України від 9 липня 2022 р. № 2389-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20#Text> (дата звернення: 15.11.2025).

15. Про внесення змін до Державної стратегії регіонального розвитку на 2021-2027 роки: Постанова Кабінету Міністрів України від 13 серпня 2024 р. № 940. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/940-2024-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.11.2025).

16. Уряд України затвердив Дорожню карту децентралізації / Урядовий портал. URL: <https://surl.li/fmtimd> (дата звернення: 15.11.2025).

17. Про затвердження Порядку формування Концепції інтегрованого розвитку території територіальної громади: Наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 22 вересня 2022 р. № 172. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1421-22#Text> (дата звернення: 15.11.2025).

18. Про затвердження Порядку розроблення, проведення громадського обговорення, погодження програм комплексного відновлення області, території територіальної громади (її частини) та внесення змін до них: Постанова Кабінету Міністрів України від 14 жовтня 2022 р. № 1159. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1159-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.11.2025).

19. Про затвердження порядків з питань відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад: Постанова КМУ від 18 липня 2023 р. № 731. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/731-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.11.2025).

20. Деякі питання проведення моніторингу та оцінювання державної регіональної політики: Постанова Кабінету Міністрів України від 15 березня 2024 р. № 305. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/305-2024-%D0%BF#n124> (дата звернення: 15.11.2025).

21. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо порядку розроблення, затвердження, реалізації, проведення моніторингу та оцінювання реалізації стратегій розвитку територіальних громад: Наказ Міністерства розвитку громад та територій України від 21.12.2022 р. № 265. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0265914-22#Text> (дата звернення: 15.11.2025).

22. Методичні рекомендації щодо застосування смартспеціалізації на регіональному рівні: Наказ

Міністерства економіки від 10 червня 2024 р. № 14563. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/ME240089> (дата звернення: 15.11.2025).

23. Про затвердження Порядку функціонування єдиної геоінформаційної системи здійснення моніторингу та оцінювання розвитку регіонів і територіальних громад: Постанова Кабінету Міністрів України від 23 травня 2023 р. № 522 (зі змінами, внесеними Постановою КМУ від 25.02.2025 р. № 212). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/522-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.11.2025).

24. Деякі питання формування та виконання місцевих бюджетів у період воєнного стану: Постанова КМУ від 11 березня 2022 р. № 252 (зі змінами, внесеними Постановою КМУ від 4 листопада 2022 р. № 1239). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/252-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.11.2025).

25. Громади можуть отримати кошти на проекти з відновлення від Державного фонду регіонального розвитку / Міністерство розвитку громад та територій України. URL: <https://surl.li/zyxjhr> (дата звернення: 15.11.2025).

26. Деякі питання державного фонду регіонального розвитку: Постанова Кабінету Міністрів від 13 серпня 2025 р. № 971. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/971-2025-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.11.2025).

27. Про утворення військових адміністрацій: Указ Президента України від 24 лютого 2022 р. № 68/2022. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/68/2022#Text> (дата звернення: 15.11.2025).

28. Про безперервність функціонування представницьких органів місцевого самоврядування (сільських, селищних, міських, районних у містах, районних, обласних рад, сільських, селищних, міських голів) в Україні в умовах збройної агресії російської федерації: Постанова Верховної Ради України від 8 жовтня 2025 р. № 4621-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4621-20#Text> (дата звернення: 15.11.2025).

29. Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану: Закон України від 12 травня 2022 р. № 2259-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text> (дата звернення: 15.11.2025).

30. Про місцеве самоврядування в Україні: Закон України від 21 травня 1997 р. № 280/97-ВР (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (дата звернення: 15.11.2025).

31. Про місцеві державні адміністрації: Закон України від 9 квітня 1999 р. № 586-XIV (зі змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text> (дата звернення: 15.11.2025).

32. Про міжнародне територіальне співробітництво України: Закон України від 24 квітня 2024 р. № 3668-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3668-20#Text> (дата звернення: 15.11.2025).

33. Деякі питання діяльності агенцій регіонального розвитку: Постанова Кабінету Міністрів України від 21 жовтня 2022 р. № 1203. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1203-2022-%D0%BF#Text> (дата звернення: 15.11.2025).

34. Ukraine Facility: План для 2024-2027 pp. URL: <https://surl.li/xdhiqv> (дата звернення: 15.11.2025).

35. OECD Territorial Outlook. Territorial Economy. Paris: OECD, 2001. 279 p. URL: <https://surl.li/ntdppp> (дата звернення: 15.11.2025).

36. Україна стає повноправним членом Комітету з питань регіональної політики ОЕСР / Міністерство розвитку громад та територій України. URL: <https://surl.li/veruwp> (дата звернення: 15.11.2025).

References:

1. Voznyak, H.V. and Sorokovyi, D.O. (2023), "Challenges and benchmarks for restoring economic growth in Ukraine's regions", *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 56, available at: <https://surl.li/aaornp> (Accessed 15 November 2025).

2. Savchyn, I.Z. and Perepeliukova, O.V. (2024), "International Experience in Regulating Regional Development Convergence", *Biznes Inform*, vol. 5, pp. 43—49.

3. Kachmarskyi, Ye.I. (2023), "Modern Trends in Regional Development Management in Ukraine", *Politolohichni visnyk*, vol. 90, pp. 326-339.

4. Kachmarskyi, Ye.I. (2023), "Regional Policy in the context of Military State in Ukraine", *Politychne zhyttia*, vol. 4, pp. 37—43.

5. Kachmarskyi, Ye.I. (2024), "Regional Policy of Ukraine: European Experience and Domestic Realities", *Modern economics*, [Online], vol. 44, pp. 69-73, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/modecon_2024_44_13 (Accessed 15 November 2025).

6. Hryshko, V. and Sharyi, H. (2024), "European experience in the formation of a strategy for managing the region's economic development", *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 64, available at: <https://surl.li/saxooh> (Accessed 15 November 2025).

7. Zakharchenko, V.I. (2025), "Changes in the regional policy of Ukraine as a response to the challenges of war and the need to recover from its consequences", *Ekonomichni zhurnal Odeskoho politekhnichnoho universytetu*, vol. 1 (31), pp. 17-31.

8. Plahotniuk, V.V. (2024), "Socio-economic development of Ukraine's regions: challenges and strategic perspectives", *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 70, available at: <https://surl.li/pldtdl> (Accessed 15 November 2025).

9. Siriy, Yu.M. (2024), "Current issues of the activities of local executive bodies under martial law", *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Seriya "Iurydychni nauky"*, vol. 35 (74), no. 3, pp. 123—127.

10. Smyk, O.P. and Pashov, R.I. (2025), "Eurointegration challenges of improving the functional and organizational interaction of regional governance bodies of Ukraine", *Investytsii: praktyka ta dosvid*, vol. 3, pp. 233—238.

11. Storonyanska, I.Z. and Baranetskyi, T.Ia. (2024), "Challenges for the regional policy of Ukraine in the context of the use of funds from the Ukraine Facility Program", *Sotsialno-ekonomichni problemy suchasnoho periodu Ukrainy*, vol. 2 (166), pp. 14—20.

12. Storonyanska, I.Z. and Benovska, L.Ia. (2023), "New regional policy of Ukraine: tools and directions of response in the context of modern challenges", *Rehionalna ekonomika*, vol. 1, pp. 5—13.

13. Kornaha, O.I. and Garafonova, O.I. (2025), "Digital technologies in strategic planning of regional development", *Ekonomichnyi prostir*, vol. 199, pp. 214—219.

14. The Verkhovna Rada of Ukraine (2022), The Law of Ukraine "On Amendments to Certain Legislative Acts of Ukraine Regarding the Principles of State Regional Policy and the Policy of Reconstruction of Regions and Territories", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2389-20#Text> (Accessed 15 November 2025).

15. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Resolution "On amendments to the State Strategy for Regional Development for 2021—2027", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/940-2024-%D0%BF#Text> (Accessed 15 November 2025).

16. Government portal (2024), "The Government of Ukraine approved the Decentralization Roadmap", available at: <https://surl.li/fmtimd> (Accessed 15 November 2025).

17. Ministry of Community and Territorial Development of Ukraine (2022), Order "On approval of the Procedure for forming the Concept of Integrated Development of the Territory of a Territorial Community", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1421-22#Text> (Accessed 15 November 2025).

18. Cabinet of Ministers of Ukraine (2022), Resolution "On approval of the Procedure for developing, conducting public discussions, and approving programs for the comprehensive restoration of the region, the territory of a territorial community (its part) and making amendments to them", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1159-2022-%D0%BF#Text> (Accessed 15 November 2025).

19. Cabinet of Ministers of Ukraine (2023), Resolution "On approval of procedures for the restoration and development of regions and territorial communities", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/731-2023-%D0%BF#Text> (Accessed 15 November 2025).

20. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Resolution "Some issues of monitoring and evaluating state regional policy", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/305-2024-%D0%BF#n124> (Accessed 15 November 2025).

21. Ministry of Community and Territorial Development of Ukraine (2022), Order "On approval of Methodological recommendations on the procedure for developing, approving, implementing, monitoring and evaluating the implementation of territorial community development strategies", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0265914-22#Text> (Accessed 15 November 2025).

22. Ministry of Economy (2024), Order "Methodological recommendations for the application of smart specialization at the regional level", available at: <https://ips.ligazakon.net/document/ME240089> (Accessed 15 November 2025).

23. Cabinet of Ministers of Ukraine (2023), Resolution "On approval of the Procedure for the functioning of a unified geoinformation system for monitoring and evaluating the development of regions and territorial communities", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/522-2023-%D0%BF#Text> (Accessed 15 November 2025).

24. Cabinet of Ministers of Ukraine (2022), Resolution "Some issues of formation and implementation of local budgets during martial law", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/252-2022-%D0%BF#Text> (Accessed 15 November 2025).

25. Ministry of Community and Territorial Development of Ukraine (2025), "Communities can receive funds for recovery projects from the State Regional Development Fund", available at: <https://surl.li/zyxjhr> (Accessed 15 November 2025).

26. Cabinet of Ministers of Ukraine (2025), Resolution "Some issues of the state regional development fund", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/971-2025-%D0%BF#Text> (Accessed 15 November 2025).

27. President of Ukraine (2022), Decree "On the formation of military administrations", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/68/2022#Text> (Accessed 15 November 2025).

28. The Verkhovna Rada of Ukraine (2025), Resolution "On the continuity of the functioning of representative bodies of local self-government (rural, settlement, city, district in cities, district, regional councils, village, settlement, city mayors) in Ukraine in conditions of armed aggression by the Russian Federation", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4621-20#Text> (Accessed 15 November 2025).

29. The Verkhovna Rada of Ukraine (2022), The Law of Ukraine "On Amendments to Certain Laws of Ukraine Regarding the Functioning of the Civil Service and Local Self-Government During the Period of Martial Law", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2259-20#Text> (Accessed 15 November 2025).

30. The Verkhovna Rada of Ukraine (1997), The Law of Ukraine "About local self-government in Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text> (Accessed 15 November 2025).

31. The Verkhovna Rada of Ukraine (1999), The Law of Ukraine "About local state administrations", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text> (Accessed 15 November 2025).

32. The Verkhovna Rada of Ukraine (2024), The Law of Ukraine "On international territorial cooperation of Ukraine", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3668-20#Text> (Accessed 15 November 2025).

33. Cabinet of Ministers of Ukraine (2022), Resolution "Some issues of the activities of regional development agencies", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1203-2022-%D0%BF#Text> (Accessed 15 November 2025).

34. Recovery of Ukraine (2024), "Ukraine Facility: 2024—2027", available at: <https://surl.li/xdhiqv> (Accessed 15 November 2025).

35. OECD (2001), "OECD Territorial Outlook. Territorial Economy", available at: <https://surl.li/ntdppp> (Accessed 15 November 2025).

36. Ministry of Community and Territorial Development of Ukraine (2025), "Ukraine becomes a full member of the OECD Regional Policy Committee", available at: <https://surl.li/verypw> (Accessed 15 November 2025).

Стаття надійшла до редакції 04.12.2025 р.

В. Г. Сизон,
к. держ. упр., доцент кафедри публічного управління, менеджменту інноваційної діяльності
та дорадництва, Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-5453-369X>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.24.339

ДЕРЖАВНА ФІНАНСОВА ПІДТРИМКА ПРОГРАМ, СПРЯМОВАНИХ НА РОЗВИТОК ВІТЧИЗНЯНОГО ВИРОБНИЦТВА У ПЕРІОД ВОЄННОГО СТАНУ

V. Syzon,
PhD in Public Administration, Associate Professor of the Department of Public Administration,
Innovations Management and Consulting National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine, Ukraine

STATE FINANCIAL SUPPORT FOR PROGRAMS AIMING AT THE DEVELOPMENT OF DOMESTIC PRODUCTION DURING THE PERIOD OF MARTIAL STATE

У статті проведено комплексний аналіз державної фінансової підтримки програм, спрямованих на розвиток вітчизняного виробництва у період воєнного стану, з акцентом на оцінці ефективності ключових інструментів щодо стійкості і відновлення бізнесу. Розглянуто основні фінансові інструменти підтримки бізнесу в Україні під час війни, зокрема програму пільгового кредитування "Доступні кредити 5-7-9 %"; грантові програми урядового проєкту "єРобота"; державні гарантії на портфельній основі для кредитів підприємствам; цільові компенсації та субсидії на прикладі підтримки купівлі української техніки агровиробниками. Встановлено, що саме програма пільгового кредитування "Доступні кредити 5-7-9 %" відіграла важливу роль у підтримці кредитування бізнесу, оскільки саме завдяки державній компенсації відсоткових ставок банківське кредитування не зупинилося, а портфель субсидованих позик з початку повномасштабного вторгнення зріс більш ніж удвічі. За програмою "єРоботи" держава спрямувала на гранти для старту або розвитку бізнесу більше 10 млрд грн, основними стали гранти для переробної промисловості, адресовані бізнесу, у тому числі релокованому із зон бойових дій. З'ясовано, що грантові програми мають низку принципових відмінностей від пільгових кредитів, зокрема це безповоротне фінансування, що для бізнесу з високим рівнем воєнних ризиків є критичним, оскільки вони отримують можливість інвестувати в обладнання, релокацію і модернізацію без додаткового боргового навантаження. З'ясовано, що бізнес, який скористався програмами "5-7-9 %" або грантами "єРобота", демонструє вищу ймовірність продовження діяльності, меншу глибину падіння оборотів і більшу схильність зберігати зайнятість, ніж бізнеси без доступу до державної фінансової підтримки. Аналіз зарубіжного та вітчизняного досвіду використання програм субсидій і пільгових кредитів у період пандемії COVID-19 у країнах ЄС та в Україні в умовах повномасштабної війни продемонстрував, що своєчасні державні інтервенції дозволяли зберегти робочі місця й уникнути хвилі масових банкрутств. Виокремлено низку проблем надання державної фінансової підтримки, зокрема це нерівномірний територіальний розподіл грантів та складності процедур для мікробізнесу.

The article provides a comprehensive analysis of state financial support for programs aimed at developing domestic production during martial law, with an emphasis on assessing the effectiveness of key instruments for business resilience and recovery. The main financial instruments for supporting business in Ukraine during the war were considered, in particular the preferential lending program "Affordable Loans 5-7-9%"; grant programs of the government project "eWork"; state guarantees on a portfolio basis for loans to enterprises; targeted compensations and subsidies on the example of supporting the purchase of Ukrainian equipment by agricultural producers. It was established that the preferential lending program "Affordable Loans 5-7-9%" played an important role in supporting business lending, since it was thanks to the state compensation of interest rates that bank lending did not stop, and the portfolio of subsidized loans has more than doubled since the beginning of the full-scale invasion. Under the "eWorks" program, the state allocated more than UAH 10 billion for grants for starting or developing businesses, the main ones being grants for the processing industry, addressed to businesses, including those relocated from combat zones. It was found that grant programs have a number of fundamental differences from soft loans, in particular, this is non-repayable financing, which is critical for businesses with a high level of military risks, as they get the opportunity to invest in equipment, relocation, and modernization without additional debt burden. It was found that businesses that took advantage of the "5-7-9%" programs or "eWorks" grants demonstrate a higher probability of continuing operations, a lower depth of decline in turnover, and a greater tendency to maintain employment than businesses without access to state financial support. An analysis of foreign and domestic experience in using subsidy programs and preferential loans during the COVID-19 pandemic in EU countries and in Ukraine in the context of a full-scale war demonstrated that timely state interventions made it possible to preserve jobs and avoid a wave of mass bankruptcies. A number of problems in providing state financial support were identified, in particular, the uneven territorial distribution of grants and the complexity of procedures for microbusinesses.

Ключові слова: державні механізми, фінансові інструменти, програма "5-7-9%", післявоєнна відбудова, державна програма компенсації вартості розмінування, воєнний стан, пільгове кредитування, стійкість.

Key words: state mechanisms, financial instruments, "5-7-9%" program, post-war reconstruction, state program for compensation for the cost of demining, martial law, preferential lending, stability.

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

Повномасштабна збройна агресія росії проти України спричинила одночасний шок пропозиції, попиту й фінансової системи, що особливо гостро позначилося на малому та середньому бізнесі. На цьому тлі державна фінансова підтримка бізнесу, здатного зберігати й нарощувати виробництво, перетворилася з інструменту розвитку на інструмент економічного виживання й національної безпеки.

Наразі державна фінансова підтримка бізнесу здійснюється в умовах жорсткого бюджетного обмеження і конкурує з пріоритетами оборони, соціального захисту і відновлення критичної інфраструктури, що істотно змінює як дизайн, так і очікувані результати фінансових програм. І хоча всі розуміють, що підтримка бізнесу під час війни є стратегічно важливою, оскільки це і підтримка економіки, і національної безпеки, проте, в умовах вкрай обмежених фінансових ресурсів — це надскладне завдання. Підтримати бізнес необхідно, адже він забезпечує економічну стійкість та зайнятість населення, а також забезпечує збереження та розви-

ток вітчизняних виробничих ланцюгів. Під час війни руйнуються логістичні маршрути та постачання. Ми всі є свідками того, що у зоні активних бойових дій, звідки вже евакуювали більшу частину населення залишаються працювати представники малого бізнесу, які забезпечують людей, що не хочуть виїжджати продуктами харчування і товарами першої необхідності. Ось у таких та інших критичних і водночас важливих для держави ситуаціях необхідно реалізовувати інструменти державної фінансової підтримки бізнесу — пільгове кредитування, гранти, часткову компенсацію відсотків, державні гарантії тощо.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Стан досліджуваної теми можна охарактеризувати таким чином: ключові компоненти проблеми описані, але цілісної картини саме державної фінансової підтримки програм розвитку вітчизняного виробництва у період воєнного стану допоки немає. У теоретико-методологічному плані досить ґрунтовно опрацьовано категорію фінансового забезпечення сталого розвитку бізнесу: у праці Андрухович Д. фінансова підсистема трактується як інтегрований комплекс джерел, інструментів і ме-

ханізмів, де бюджетні ресурси, гарантії, пільгове кредитування та публічно-приватне партнерство розглядаються як ключові важелі довгострокового зростання й модернізації бізнесу [2]. Галузевий зріз репрезентовано насамперед дослідженням Прокопенка Н., який розкрив вплив євроінтеграційних процесів на модель фінансової підтримки бізнесу і продемонстрував необхідність узгодження національних інструментів з правилами державної допомоги ЄС [9]. Ближче до нашої проблематики підходять праці, присвячені державній підтримці бізнесу у воєнний період. В. Лойко і Б. Александров проаналізували динаміку чисельності малого та середнього бізнесу, масштаби падіння активності й основні інструменти підтримки (релокація, пільгове кредитування, податкові послаблення, грантові програми), наголосивши на критичній ролі фінансових інтервенцій для виживання малого та середнього бізнесу в умовах війни [1]. Дніпров О., Прокопенко Н. та ін. дослідили пошкодження інфраструктури внаслідок бойових дій на території України, виявили глобальні ризики в питаннях енергетичної безпеки, продовольчих ресурсів та економічної стабільності та запропонували інструменти для планування та реалізації відновлення територіальних громад [9]. Д. Андрухович систематизувала комплекс заходів державної підтримки підприємств у воєнний період — від податкових пільг і кредитно-гарантійних програм до спеціальних механізмів підтримки експорту і зміцнення фінансової стійкості та показала їхній зв'язок із макrorівневою стійкістю економіки [2]. Александров Б. деталізував трансформацію підприємницького середовища, зокрема скорочення кількості промислових суб'єктів, вплив воєнних ризиків на аграрний і переробний сегменти, а також описала використання програм на кшталт "5-7-9 %" для пом'якшення шоку [1].

У наявних дослідженнях відсутній цілісний аналіз того, як саме державні фінансові інструменти: пільгові кредити, гранти, гарантії і бюджетні програми впливають на розвиток і відновлення вітчизняного бізнесу у період воєнного стану. Публікації описують окремі механізми підтримки, але не зіставляють їх із реальними фінансовими даними та не оцінюють їхню ефективність у контексті забезпечення стійкості малого та середнього бізнесу. Саме цю прогалину й заповнює стаття, пропонуючи комплексний, заснований на фактичних даних, аналіз фінансової підтримки бізнесу.

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є комплексний аналіз державної фінансової підтримки програм, спрямованих на розвиток вітчизняного бізнесу у період воєнного стану, з акцентом на оцінку ефективності ключових фінансових інструментів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

На рівні політики уряд і міжнародні партнери акцентують, що саме малий і середній бізнес має стати ядром повоєнного відновлення, зокрема через розвиток пере-

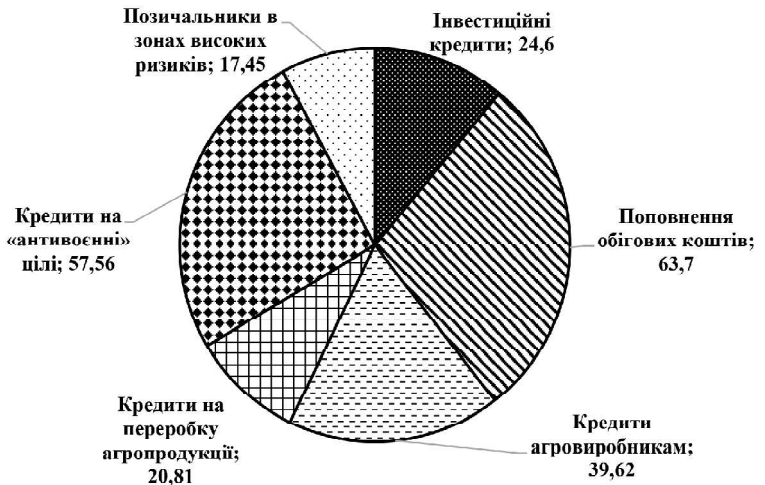


Рис. 1. Структура кредитів за програмою "5-7-9 %" у період воєнного стану (лютий 2022 р. — дотепер)

Джерело: систематизовано на основі аналізу [3].

робної промисловості, реконфігурацію ланцюгів доданої вартості й локалізацію виробництва для внутрішнього ринку та експорту.

На сьогоднішній день, тобто станом на кінець 2025 року, ключовими інструментами фінансової підтримки бізнесу, які безпосередньо впливають на бізнес в умовах воєнного стану, є:

- програма пільгового кредитування "Доступні кредити 5-7-9 %";
- грантові програми урядового проєкту "єРобота" (зокрема гранти на переробні підприємства, садівництво, теплиці);
- державні гарантії на портфельній основі для кредитів підприємствам;
- цільові компенсації та субсидії (наприклад, компенсація відсоткових ставок, підтримка купівлі української техніки агровиробниками).

Розглянемо ці інструменти більш детально.

За інформацією Міністерства фінансів, у період дії воєнного стану (з лютого 2022 р. дотепер) за програмою "Доступні кредити 5-7-9 %" було укладено 60 317 кредитних угод на загальну суму 237,5 млрд грн [3] (рис. 1).

Національний банк у Звіті про фінансову стабільність за червень 2024 р. відзначив, що програма "5-7-9%" відіграла важливу роль у підтримці кредитування бізнесу в 2022 р.: попри глибоку рецесію, саме завдяки державній компенсації відсоткових ставок банківське кредитування не зупинилося, а портфель субсидованих позик з початку повномасштабного вторгнення зріс більш ніж удвічі — до 129 млрд грн на початок червня 2024 р. [3]. Важливо, що, за даними тієї ж публікації НБУ, домінуючими бенефіціарами програми були сільське господарство та торговельні компанії. На сектор "інша переробна промисловість" припадало близько 2,8 % портфеля "5-7-9%", на легку промисловість — 0,5 %, на виробництво будівельних матеріалів — 0,9 % (разом приблизно 4,2 % портфеля) [4]. Тож хоча програма є масштабним інструментом макрофінансової стабілізації бізнесу, її прямий ефект саме на виробничі підприємства (за межами агросектора) є відносно обмеженим у порівнянні з потенціалом.

Таблиця 1. Основні напрями грантової підтримки виробничих підприємств у межах проєкту "єРобота"

Напрямок програми	Період, станом на	Кількість проєктів	Обсяг підтримки	Коментар
Мікрогранти «Власна справа»	квітень 2023 р.	3 727	876 млн грн	Переважають малі виробничі та сервісні бізнеси, створення робочих місць.
Гранти на переробні підприємства (перша хвиля)	квітень 2023 р.	239	понад 1,3 млрд грн	Інвестиції у переробку агропродукції, деревообробку, харчову промисловість.
Гранти на садівництво «Свій сад»	квітень 2023 р.	74	152 млн грн	Створення сировинної бази для переробних підприємств харчової промисловості.
Гранти на тепличні господарства	квітень 2023 р.	10	51 млн грн	Інтенсивне овочівництво, орієнтоване на переробку та внутрішній ринок.
Усі гранти «єРоботи»	вересень 2024 р.	–	9,3 млрд грн	Сукупна підтримка старту й розвитку бізнесу, значна частка – виробництво.
Гранти для переробної промисловості (сумарно)	липень 2025 р.	1 027	понад 5,1 млрд грн	Цілеспрямована підтримка переробних підприємств у всіх регіонах України.

Джерело: систематизовано на основі аналізу [4–5].

Водночас перетікання частини ресурсів програми в "антивоєнні" кредити і кредити в зонах високого ризику створює специфічну форму підтримки виробництва: йдеться не стільки про розширення виробничих потужностей, скільки про забезпечення фізичного виживання підприємств, які змушені релокуватися, відновлювати пошкоджені активи або працювати в умовах постійних обстрілів [4].

Другим ключовим блоком інструментів є грантові програми урядового проєкту "єРобота", які з 2022 р. стали важливим каналом безповоротного фінансування інвестиційних проєктів у виробничому секторі. За інформацією Міністерства економіки станом на квітень 2023 р., у межах "єРоботи" було схвалено понад 4000 грантів на загальну суму понад 2,4 млрд грн, у тому числі: 3 727 мікрогрантів за програмою "Власна справа" (876 млн грн), 239 грантів на переробні підприємства (понад 1,3 млрд грн), 74 гранти на закладання садів (152 млн грн) і 10 грантів на створення тепличних господарств (51 млн грн) [5].

Аналітики Національного інституту стратегічних досліджень узагальнює, що загалом за час дії "єРоботи" держава спрямувала на гранти для старту або роз-

витку бізнесу 9,3 млрд грн, причому вагому частку становили саме виробничі та переробні проєкти [4]. Окремим напрямом стали гранти адресовані бізнесу, у тому числі релокованому із зон бойових дій [4].

Згідно з офіційним повідомленням уряду від липня 2025 р., за три роки реалізації грантових програм для переробної промисловості державну підтримку отримали 1027 підприємств з усіх регіонів України на загальну суму понад 5,1 млрд грн [5]. В таблиці 1 наведено основні напрями грантової підтримки бізнесу у межах проєкту "єРобота".

Важливо також підкреслити, що грантові програми мають низку принципових відмінностей від пільгових кредитів. Передусім йдеться про безповоротне фінансування, що для бізнесу з високим рівнем воєнних ризиків є критичним: вони отримують можливість інвестувати в обладнання, релокацію і модернізацію без додаткового боргового навантаження. Крім цього, конкурсний характер відбору проєктів (бізнес-плани, створення робочих місць, оцінка рентабельності) дозволяє таргетувати ресурси на більш перспективні й стійкі бізнес-моделі.

Водночас дослідження засвідчують і низку проблем. Частина авторів акцентує на нерівномірному територіальному розподілі грантів (певна концентрація у відносно безпечних центральних і західних регіонах), складності процедур для мікробізнесу, а також ризиках "паперового" створення робочих місць [6].

Окрім кредитів "5-7-9 %" і грантів, держава застосовує портфельні державні гарантії, що покривають частину ризиків банків за кредитами бізнесу. Це дозволяє залучати комерційні ресурси для фінансування інвестиційних проєктів, знижуючи вимоги до застави. Додатково запроваджуються: компенсація частини вартості української сільськогосподарської техніки, що стимулює попит на продукцію машинобудівних підприємств; податкові пільги і пільгові умови підключення для резидентів індустриальних парків, які мають орієнтуватися саме на виробництво [5].

Ефективність державної фінансової підтримки виробничих підприємств доцільно оцінювати за кількома вимірами (рис. 2).

Вплив на стійкість і виживання підприємств. Емпіричні дослідження [7, 8] свідчать, що державна підтримка у формах пільгового кредитування і

грантів істотно підвищує ймовірність виживання малих і середніх підприємств у кризових умовах. Досвід програм субсидій і пільгових кредитів у період пандемії COVID-19 у країнах ЄС продемонстрував, що своєчасні державні інтервенції дозволяли зберегти робочі місця й уникнути хвилі масових банкрутств. Аналогічні висновки щодо України в умовах повномасштабної війни роблять українські дослідники [7; 9].

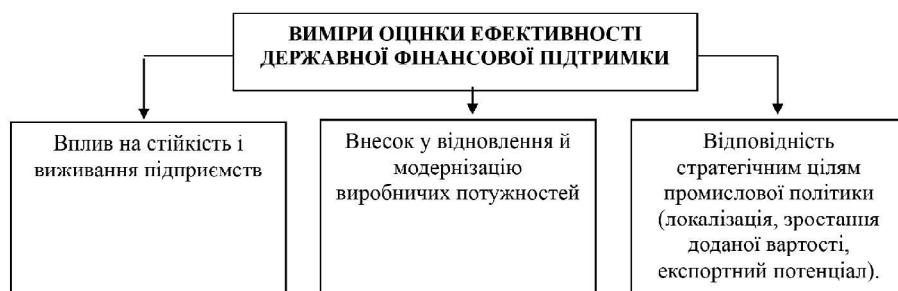


Рис. 2. Виміри оцінки ефективності державної фінансової підтримки виробничих підприємств

Джерело: розроблено автором.

Незалежна аналітична платформа VoxUkraine на основі аналізу опитувань малого і середнього бізнесу і статистики підтримки відзначає, що бізнес, який скористався програмами "5-7-9 %" або грантами "єРобота", демонстрували вищу ймовірність продовження діяльності, меншу глибину падіння оборотів і більшу схильність зберігати зайнятість, ніж бізнеси без доступу до підтримки [8]. Для бізнесу з виробничими потужностями це особливо важливо, оскільки "втрата" трудових колективів і компетенцій є більш руйнівною, ніж тимчасове зниження випуску. З точки зору банківської стабільності, НБУ зазначає, що портфель кредитів малого та середнього бізнесу у гривні, значною мірою сформований за рахунок "5-7-9 %", демонстрував кращу якість (нижчу частку NPL), ніж середній корпоративний портфель, а державні субсидії компенсували частину кредитного ризику для банків [3]. Це свідчить, що використання бюджетних ресурсів дозволило утримати канал банківського фінансування для бізнесу відкритим, а отже, підтримати життєздатність тисяч підприємств малого і середнього бізнесу.

Відновлення і модернізація виробничого потенціалу. Ефект програм підтримки на відновлення і модернізацію виробництва є більш амбівалентним. З одного боку, інвестиційні кредити "5-7-9 %" на суму 24,6 млрд грн і гранти для переробної промисловості (понад 5,1 млрд грн) створили фінансовий ресурс для оновлення обладнання, автоматизації виробничих процесів і релокації підприємств [4]. З іншого — масштаби руйнувань у прифронтових регіонах та окупованих територіях є настільки значними, що поточний обсяг програм доки не здатний компенсувати втрати бізнесу.

Наразі більша частина програм (особливо кредитних) орієнтована на коротко- і середньострокові потреби, що обмежує довгостроковий трансформаційний ефект. Гранти "єРоботи" для переробних підприємств, садів і тепличних господарств створюють важливі "осередки" індустріальної модернізації, але, за оцінками експертів, їхній масштаб радше відповідає завданню підтримки малого і середнього бізнесу та агропереробки, ніж переозброєнню великих промислових комплексів [5].

Відповідність стратегічним цілям промислової політики та основні обмеження. З погляду стратегічних цілей промислової політики — локалізація виробництва, зростання доданої вартості, експортна орієнтація, декарбонізація — нинішня система державної фінансової підтримки має як сильні сторони, так і суттєві обмеження. До сильних сторін можна віднести:

- таргетованість на переробку і створення нових виробництв (гранти для переробної промисловості, садівництва, тепличних господарств);
- підтримку експортного потенціалу через фінансування переробки агропродукції, що зменшує частку сировинного експорту;
- інтеграцію з інструментами міжнародної підтримки (програми UNDP з бюджетом 140 млн дол. США на підтримку МСП у 2024—2027 рр., включно з виробничими підприємствами) [4; 5].

Серед ключових обмежень, які виділяють як наукові дослідження, так і експертні огляди, варто назвати:

- обмежений фінансовий простір: при частці економічної діяльності в державному бюджеті на рівні близько

3 % навіть істотне перерозподілення в межах 0400 не здатне забезпечити масштабне індустріальне відновлення [5];

- галузеву асиметрію: домінування агросектора в кредитному портфелі "5-7-9 %" і порівняно низька частка "іншої переробної промисловості", легкої промисловості й виробництва будівельних матеріалів [4];

- інституційні ризики: складність процедур отримання підтримки для мікробізнесу, нерівномірний регіональний розподіл грантів, ризики зловживань і недостатньої прозорості критеріїв відбору [6];

- невідповідність між короткостроковим "антикризовим" дизайном програм і довгостроковими завданнями промислової трансформації (декарбонізація, глибока переробка, інтеграція у європейські ланцюги доданої вартості) [4].

Усі сильні та слабкі сторони державної фінансової підтримки бізнесу проаналізовано та враховано у Законі України "Про Державний бюджет України на 2026 рік". Зокрема видатки та надання кредитів із державного бюджету у 2026 році становитимуть 4 трлн 824,1 млрд грн, що на 121,2 млрд грн більше, ніж у 2025 році. На агропромисловий комплекс заплановано виділити 14,1 млрд грн (+4,5 млрд грн до 2025 року), зокрема:

- 9,5 млрд грн — фінансова підтримка сільгоспвиробників (дотація на 1 га для прифронтових територій, страхування сільгосппродукції, зрошення/меліорація — 0,2 млрд грн);
- 2,6 млрд грн — підтримка фермерів (кредитування, дотація на 1 га, дотації на корів, кіз та овець);
- 2 млрд грн — гуманітарне розмінування сільськогосподарських земель ("Державна програма компенсації вартості розмінування);
- 18 млрд грн — на програму "Доступні кредити "5-7-9 %".

Тож у бюджеті на 2026 рік закладено значні кошти для підтримки бізнесу, але попри відчутний позитивний вплив на формування стійкості значної кількості малого та середнього бізнесу, сучасна система державної фінансової підтримки ще не перетворилася на повноцінний "двигун" структурної модернізації. Для цього потрібна більш глибока інтеграція фінансових інструментів із загальною промисловою та інвестиційною стратегією, а також збільшення масштабу підтримки за рахунок поєднання бюджетних і донорських ресурсів. Ключовими напрямками подальшого вдосконалення державної фінансової підтримки виробництва можуть бути: фокусування кредитних і гарантійних програм на інвестиційних проєктах із високою доданою вартістю, зокрема в машинобудуванні, хімії, будівельних матеріалах та "зеленій" енергетиці; розширення масштабів грантової підтримки для промисловості за рахунок поєднання бюджетних, донорських і фінансово-інституційних ресурсів; підвищення прозорості, прогнозованості та регіонального балансу розподілу грантів і пільгових кредитів; інтеграція фінансових програм у цілісну промислову стратегію, узгоджену з європейськими політиками (Green Deal, CBAM, нова промислова політика ЄС).

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ НАУКОВИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведений аналіз дозволяє зробити низку узагальнюючих висновків щодо державної фінансової підтрим-

ки програм, спрямованих на розвиток вітчизняного бізнесу в Україні у період воєнного стану. Основою антикризового фінансування бізнесу стала програма "Доступні кредити 5-7-9 %", яка забезпечила понад 237 млрд грн кредитів у період воєнного стану, включно з 24,6 млрд грн інвестиційних кредитів та значними обсягами позик на "антивоєнні" цілі, підтримку агровиробників і переробки. Вона відіграла ключову роль у збереженні діяльності тисяч підприємств малого та середнього бізнесу. Грантові програми "єРобота" стали важливим додатковим інструментом прямої підтримки діяльності бізнесу. З'ясовано, що державна фінансова підтримка істотно підвищила шанси на стійкість малого та середнього бізнесу в період воєнного стану. Водночас масштаб і дизайн програм фінансової підтримки бізнесу допоки є недостатнім для розв'язання актуальних завдань забезпечення належного функціонування бізнесу в Україні.

Подальші дослідження мають бути зосереджені на вивченні впливу державної фінансової підтримки на формування малого і середнього бізнесу під час воєнного стану.

Література:

1. Лойко В., Александров Б. Підтримка та розвиток малого та середнього бізнесу в Україні в умовах війни. Європейський науковий журнал економічних та фінансових інновацій. 2023. Т. 1, № 11. С. 228—237. DOI: <https://doi.org/10.32750/2023-0119>

2. Андрухович Д. Р. Вітчизняні підприємства у воєнний період і заходи їх державної підтримки. Збірник наукових праць Державного податкового університету. 2023. № 1. С. 63—84. DOI: <https://doi.org/10.33244/2617-5940.1.2023.63-84>.

3. Міністерство фінансів України. За час дії воєнного стану підприємці отримали 60 317 кредитів на 2 375 млрд грн за програмою "Доступні кредити 5-7-9". 2025. URL: https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_zh_chas_dii_voennogo_stanu_pidpriiemtsi_otrimali_60_317_kreditiv_na_2375_mlrld_grn_zh_programoiu_dostupni_krediti_5-7-9-4780

4. Національний інститут стратегічних досліджень. Інструменти підтримки бізнесу у воєнний час: вересень 2024 року. 2024. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/instrumenty-pidtrymky-biznesu-u-voyennyu-chas-veresen-2024-roku>

5. Кабінет Міністрів України. 51 млрд грн держпідтримки для понад тисячі підприємств: результат трьох років роботи грантів для переробної промисловості. 2025. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/minekonomiky-51-mlrd-hrn-derzhavnoi-pidtrymky-dlia-ponad-tysiachi-pidpriemstv-rezultat-trokh-rokiv-roboty-hrantiv-dlia-pererobnoi-promyslovosti>

6. Міністерство економіки України. "єРобота": українці отримали понад 4 000 грантів від держави на розвиток бізнесу. 2023. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail?id=ffb7f231-4a2c-4c9a-92dc-5e76374e3678&lang=uk-UA&title=Robota-UkrainciOtrimaliPonad4>

7. European Central Bank. Assessing corporate vulnerabilities in the euro area. Economic Bulletin, 2022. Issue 2. URL: https://www.ecb.europa.eu/press/economic-bulletin/articles/2022/html/ecb.ebart202202_02~7a61e442be.en.html

8. VoxUkraine. Стійкість малого і середнього бізнесу України у війні: виклики, політика і майбутнє. 2025. URL: <https://voxukraine.org/stijkist-malogo-i-serednogo-biznesu-ukrayiny-u-vijni-vyklyky-polityka-i-majbutnye>

9. Грищенко І., Гулевець Д., Прокопенко Н., Дніпров О., Стадніков В. Використання геоінформаційних систем для планування та реалізації відновлення територіальних громад. Sapienza: Міжнародний журнал міждисциплінарних досліджень, 6 (2), 2025. <https://doi.org/10.51798/sijis.v6i2.1008>

References:

1. Loiko, V. and Aleksandrov, B. (2023), "Support and development of small and medium-sized business in Ukraine during the war", European Scientific Journal of Economic and Financial Innovations, vol. 1, no. 11, pp. 228—237.

2. Andrukhovych, D. R. (2023), "Ukrainian enterprises during the war and measures of their state support", Scientific Papers of the State Tax University, vol. 1, pp. 63—84.

3. Ministry of Finance of Ukraine (2025), "60,317 loans worth UAH 237.5 billion issued under the 5-7-9% programme during martial law", available at: https://mof.gov.ua/uk/news/minfin_zh_chas_dii_voennogo_stanu_pidpriiemtsi_otrimali_60_317_kreditiv_na_2375_mlrld_grn_zh_programoiu_dostupni_krediti_5-7-9-4780 (Accessed 27 Nov 2025).

4. National Institute for Strategic Studies (2024), "Business support instruments during wartime: September 2024 review", available at: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/instrumenty-pidtrymky-biznesu-u-voyennyu-chas-veresen-2024-roku> (Accessed 27 Nov 2025).

5. Cabinet of Ministers of Ukraine (2025), "UAH 5.1 billion of state support for more than a thousand enterprises: three years of grants for processing industry", available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/minekonomiky-51-mlrd-hrn-derzhavnoi-pidtrymky-dlia-ponad-tysiachi-pidpriemstv-rezultat-trokh-rokiv-roboty-hrantiv-dlia-pererobnoi-promyslovosti> (Accessed 27 Nov 2025).

6. Ministry of Economy of Ukraine (2023), "eRobota: Ukrainians received more than 4,000 state business grants", available at: <https://me.gov.ua/News/Detail?id=ffb7f231-4a2c-4c9a-92dc-5e76374e3678&lang=uk-UA> (Accessed 27 Nov 2025).

7. European Central Bank (2022), "Assessing corporate vulnerabilities in the euro area", Economic Bulletin, vol. 2, available at: https://www.ecb.europa.eu/press/economic-bulletin/articles/2022/html/ecb.ebart202202_02~7a61e442be.en.html (Accessed 27 Nov 2025).

8. VoxUkraine (2025), "Resilience of SMEs in Ukraine during the war: challenges, policy and future", available at: <https://voxukraine.org/stijkist-malogo-i-serednogo-biznesu-ukrayiny-u-vijni-vyklyky-polityka-i-majbutnye> (Accessed 27 Nov 2025).

9. Gryshchenko, I., Gulevets, D., Prokopenko, N., Dniprov, O. and Stadnikov, V. (2025), "The use of geoinformation systems for planning and implementing the restoration of territorial communities". Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies, vol. 6, no. 2. <https://doi.org/10.51798/sijis.v6i2.1008>

Стаття надійшла до редакції 06.12.2025 р.

В. М. Пухкий,
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування,
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-8549-8978>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.24.345

НАПРЯМИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ РЕГІОНАЛЬНОЇ ПОЛІТИКИ У КОНТЕКСТІ СМАРТ-СПЕЦІАЛІЗАЦІЇ РЕГІОНІВ УКРАЇНИ

V. Pukhkyi,
Postgraduate Student at Department of Public Management and Administration
The Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law

DIRECTIONS OF MODERNIZATION OF STATE REGIONAL POLICY IN THE CONTEXT OF SMART SPECIALIZATION OF UKRAINIAN REGIONS

У статті розглянуті напрями модернізації державної регіональної політики України відповідно до базових принципів смарт-спеціалізації регіонів, що сформувалися під впливом вимог сталого розвитку, євроінтеграції, у контексті децентралізації, цифровізації та підвищення ролі інноваційного потенціалу в забезпеченні конкурентоспроможності регіональної економіки і національної стійкості. На основі аналізу підходів різних дослідників узагальнені передумови виникнення, ключові ознаки та очікувані результати впровадження концепції смарт-спеціалізації. Проаналізовано взаємозв'язок інструментів державної політики і концепції стратегування регіонального розвитку на засадах смарт-спеціалізації. Розглянуто нормативно-правове підґрунтя реалізації смарт-підходу в процесі розробки стратегій регіонального розвитку в Україні. Запропоновано доповнити категорійний апарат смарт-концепції термінами "регіональна смарт-система", "смарт-спеціалізований регіональний розвиток". Окреслені проблеми і перспективи реалізації концепції смарт-спеціалізації регіонів в умовах воєнного стану та з урахуванням стратегії післявоєнного відновлення, що потребують модернізації механізмів реалізації регіональної політики.

The article examines the directions for modernizing Ukraine's state regional policy in accordance with the fundamental principles of smart specialisation, which have emerged under the influence of the Sustainable Development Goals, EU integration requirements, the decentralization reform, and the growing importance of innovation potential for ensuring the competitiveness of regional economies and national resilience. The role of regions is substantiated as spaces where local and global knowledge accumulates and where agglomeration effects of resources and competences arise in relevant sectors of activity. In the post-industrial economy, these factors serve as an impulse for the development of regional innovation systems and the strengthening of territorial competitiveness. Based on an analysis of approaches proposed by various researchers, the study generalizes the prerequisites for the emergence of smart specialisation, its key characteristics, and the expected

results of its implementation. The relationship between state policy instruments and the concept of regional development planning on the principles of smart specialisation is analyzed, which makes it possible to formulate an author's definition of the concept. The regulatory framework for implementing the smart approach in the process of developing regional development strategies is examined. The content of the entrepreneurial discovery process is described, with its effectiveness directly depending on the alignment of interests and the synergy of efforts of business structures, scientific and educational institutions, public authorities, and civil society. In determining smart specialisation priorities, it is proposed to employ the terminology of the theory of self-organization of complex systems, which makes it possible to justify the importance of harmonizing the internal development vectors of a regional system with external influences determined by national interests, globalization trends, and prospects for interregional and international cooperation. Adherence to the basic principles of smart policy is interpreted as the implementation of a systemic approach to introducing modern "elements of smartness" into both the governed and governing subsystems of regional development. It is proposed to expand the conceptual apparatus of the smart concept with the terms "regional smart system" and "smart-specialised regional development". The article outlines the challenges and prospects for implementing the smart specialisation concept under martial law and with regard to Ukraine's post-war recovery strategy.

Ключові слова: державна регіональна політика, підприємницьке відкриття, пріоритет смарт-спеціалізації, регіональна смарт-система, смарт-спеціалізований регіональний розвиток, смарт-спеціалізація регіонів.

Key words: state regional policy, entrepreneurial discovery, smart specialisation priorities, regional smart system, smart-specialised regional development, smart specialisation of regions.

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

Серед конкурентних переваг регіональних економік все більшої ваги набувають постіндустріальні чинники (чутливість регіональної системи до інновацій і знань, трансформаційний потенціал регіональної економічної структури, чіткість стратегічної візії як погляду на майбутнє регіону в умовах геополітичної нестабільності та економічної турбулентності), що обумовлює потребу у формуванні нових підходів до реалізації регіональної політики [1, с. 85]. У таких умовах методи впливу на засадах "згори донизу" стають неефективними, оскільки не враховують на достатньому рівні місцеву специфіку територій з позицій структури економіки, інноваційного потенціалу, інститутів знань тощо [2, с. 13].

На думку дослідників, нова державна регіональна політика повинна бути інноваційно спрямованою, багаторівневою та, перш за все, враховувати спеціалізацію регіону [3, с. 27]. Така політика у європейських країнах асоціюється з поняттям "розумної спеціалізації" (Smart Specialization) — підходу, який дещо виходить за рамки структурної, інноваційної або кластерної політики і розглядається як процес виявлення конкурентних переваг, пріоритетів та максимальної реалізації наукового потенціалу в будь-якому регіоні [4, с. 30—31]. Саме цей підхід забезпечує системність та узгодженість інструментів розвитку територій та бізнес-ініціатив з цілями національної та загальноєвропейської економічної політики, стимулюючи інноваційний розвиток найбільш конкурентоспроможних видів діяльності регіонів [5]. Смарт-

спеціалізація прискорює впровадження ресурсозберігаючих та низьковуглецевих технологій, а також зумовлює інклюзивне зростання всередині і між регіонами, завдяки чому посилює територіальну згуртованість, пропонує нові і кращі робочі місця, соціальні інновації [6, с. 40]. Власне, ця модель об'єднує промисловий, інноваційний та освітній сектори з урахуванням унікальних переваг регіону [7, с. 24].

Смарт-спеціалізація є одним з інструментів наближення якості стратегічного планування до стандартів ЄС, що, крім іншого, відкриває доступ регіонам до фінансування програм і проєктів розвитку через залучення коштів структурних фондів Європейського Союзу [8, с. 37] (що буде досить важливо у випадку обмеженості власних ресурсів для післявоєнного відновлення країни [9, с. 65]).

Варто зауважити, що без державної підтримки, яка забезпечить інституціоналізацію єдиних правил вибору і синхронізації пріоритетів, створення загальної аналітичної бази даних і розробку організаційних механізмів, навіть найбільш прогресивні регіони не в змозі втілити у життя "розумну" стратегію [10, с. 75]. У контексті реалізації оновленої державної регіональної політики також слід докласти зусиль, для того щоб консолідувати потенціали всіх стейкхолдерів і підвищити рівень довіри населення до ідеї смарт-спеціалізованого розвитку [11].

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Концепція смарт-спеціалізації була розроблена у 2008 році Д. Фореем, П. Девідом і Б. Холлом [12]. З того

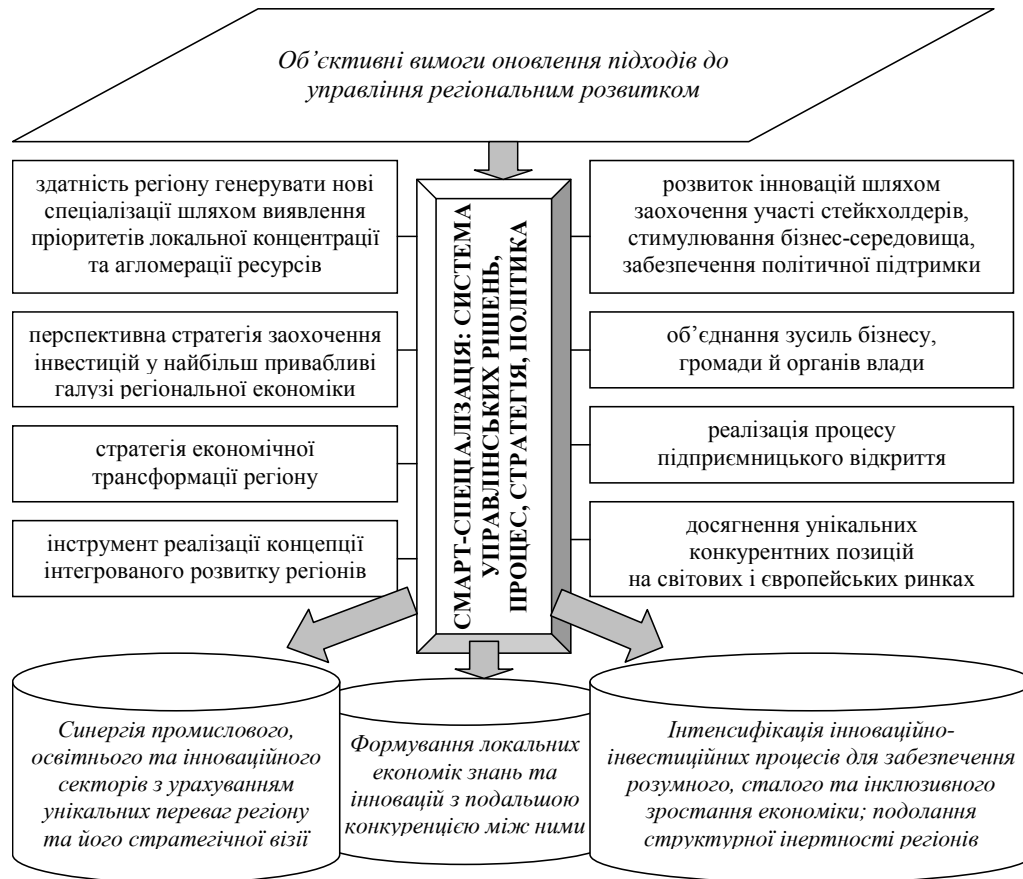


Рис. 1. Концепція смарт-спеціалізації регіонів: передумови виникнення, ключові ознаки і результати впровадження

Джерело: розроблено автором на основі [1—29].

часу проблеми смарт-спеціалізації регіонів і шляхи їх розв'язання досліджуються у працях багатьох вчених. Зокрема, А.Е. Nowakowska [13] трактує смарт-спеціалізацію як новий підхід до створення регіональних інноваційних потужностей. Як зауважують Т. Nam, Т.А. Pardo [14], завдяки ефективному управлінню інвестиціями в людину (соціальний капітал) та ІТ-інфраструктурі, які забезпечують стабільне зростання і поліпшують якість життя, території набувають статусу смарт-спеціалізованих. Р. McCann, R. Ortega-Argiles [15] розглядають смарт-спеціалізацію як нову парадигму регіонального розвитку, що сприяє інтеграції регіонів у глобальну економіку та створенню інноваційного середовища. R. Camagni, R. Capello [16] пов'язують смарт-спеціалізацію з формуванням сталих інноваційних кластерів, що поєднує підхід "знизу догори" з регіональними пріоритетами для прискорення інноваційних процесів. Серед вітчизняних дослідників слід виділити авторські підходи до трактування смарт-спеціалізації регіонів О.Ю. Снігової [1], Г.В. Возняк [3], А.В. Шевченко [5], І.З. Стороженської, М.І. Мельник, І.В. Лещух [6], К.В. Гончарової, О.А. Варламової, О.В. Лантух [7], Т. Маматової, І. Чикаренко, Є. Бородіна [8], С.О. Назарко, В.В. Барішнікової, С.М. Марущак [9], Л.І. Панкової [10], С.І. Кудин, М.В. Федик [11], М. Сороки [17], О.С. Яцюка [18], Т.В. Пуліної, Т.В. Бут, С.А. Пешикова [19], І.П. Динник, Ю.М. Щур [20], Н.В. Швець, Г.З. Шевцової [21], Н.Б. Кашеної, С.В. Руденко, І.В. Нестеренко [22], К.К. Карасаєва [23], В.В. Брославського [24], В.В. Сенченка [25], М.О. Бара-

новського [26], Н.О. Подлужної, В.С. Долгої [27], А.А. Олешко, З.Я. Шацької, О.В. Ровнягіна [28], Н.В. Березняк, Л.В. Рожкової [29].

Концепція смарт-спеціалізації дістає змістовне вираження через підхід, процес, стратегію, політику (з їх інструментальними проявами) [24] (рис. 1). Це модель територіального розвитку, яка ґрунтується на структурних змінах, орієнтованих на створення конкурентних переваг регіональних економік за рахунок спеціалізованої диверсифікації та перенесення інновацій [1, с. 77]. Її планомірне впровадження може інтенсифікувати інноваційно-інвестиційні процеси [21, с. 58], обумовлюючи виникнення локальних економік знань та інновацій [19, с. 45], між якими виникатимуть ефекти як взаємодоповнення, так і конкуренції.

Незважаючи на наявність значної кількості напрацювань, практична реалізація стратегії смарт-спеціалізації у воєнний час дещо ускладнилась. А отже, є потреба продовжувати пошук найбільш ефективних підходів до відновлення регіонального розвитку на засадах смарт-спеціалізації, що, своєю чергою, обумовлює доцільність перегляду ключових положень державної регіональної політики і механізмів її практичної реалізації.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є обґрунтування загальних напрямів модернізації державної регіональної політики



Рис. 2. Логіка переходу від просторово-нейтральних до територіально-орієнтованих стратегій регіонального розвитку

Джерело: розроблено автором з використанням [1; 25; 26; 30; 31].

Україні відповідно до базових принципів смарт-спеціалізації регіонів, орієнтири розвитку яких переглядаються в умовах воєнного стану та з урахуванням стратегії післявоєнного відновлення.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В умовах глобалізації традиційна регіональна спеціалізація, що базується на локалізації факторів виробництва, нерівномірності у розміщенні продуктивних сил регіону і визнанні ключової ролі економіко-географічних чинників у забезпеченні його конкурентоспроможності, поступово втрачає свою актуальність. На зміну їй прийшла концепція смарт-спеціалізації, яка враховує унікальні можливості, інноваційний потенціал та економічні пріоритети регіонального розвитку [22, с. 319] (рис. 2).

Згідно з визначенням Організації економічного співробітництва та розвитку, смарт-спеціалізація — це промислова та інноваційна структура для регіональної економіки, метою якої є продемонструвати, яким чином базові умови, державна політика, політика досліджень та розвитку, а також інвестицій в інновації позначаються на економічній та науково-технічній спеціалізації регіону, обумовлюючи його продуктивність, конкурентоздатність, економічне зростання [30].

Регламент Європейського парламенту і Ради (ЄС) [31] трактує смарт-спеціалізацію (рис. 3) як національну або регіональну інноваційну стратегію, що визначає пріоритети для формування конкурентних переваг шляхом розвитку та узгодження сильних сторін у галузі досліджень та інновацій відповідно до потреб бізнесу з метою реагування на нові можливості та ринкові зміни в узгоджений спосіб, уникаючи при цьому дублювання та фрагментації зусиль.

В Україні підвищення рівня конкурентоспроможності регіонів на основі смарт-спеціалізації визнано однією із засад регіонального розвитку. У Методиці розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації (2016) було наведено визначення і встановлені критерії, які використовуються для вибору сфер смарт-спеціалізації території [32]. Згідно з Порядком розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу реалізації зазначених стратегій і планів заходів (2023), розробка проєктів регіональних стратегій здійснюється з використанням територіально-орієнтованого підходу та смарт-спеціалізації, і регіональна стратегія має містити принаймні одну стратегічну ціль, для реалізації якої експертним шляхом визначаються пріоритети смарт-спеціалізації [33].

Державною стратегією регіонального розвитку на 2021—2027 роки, крім іншого, передбачалося впровадження інструментів підтримки участі малого та середнього бізнесу в проєктах смарт-спеціалізації і забезпечення приєднання регіонів України до Європейської платформи смарт-спеціалізації (Smart Specialisation Platform), що покликана допомогти їм розробляти, впроваджувати і коригувати свої RIS3 через: фокусування на визначенні нішевих сфер конкурентних переваг; адаптування до сучасних викликів; впровадження "орієнтованого на попит виміру"; сприяння розбудові інноваційних партнерств з акцентом на координації дій "суспільних стейкхолдерів"; узгодження ресурсів і стратегій між державними та приватними суб'єктами [8, с. 40].

Слід зауважити, вітчизняний досвід впровадження смарт-спеціалізації містить деякі прорахунки. Зокрема, типовою помилкою можна було вважати відсутність

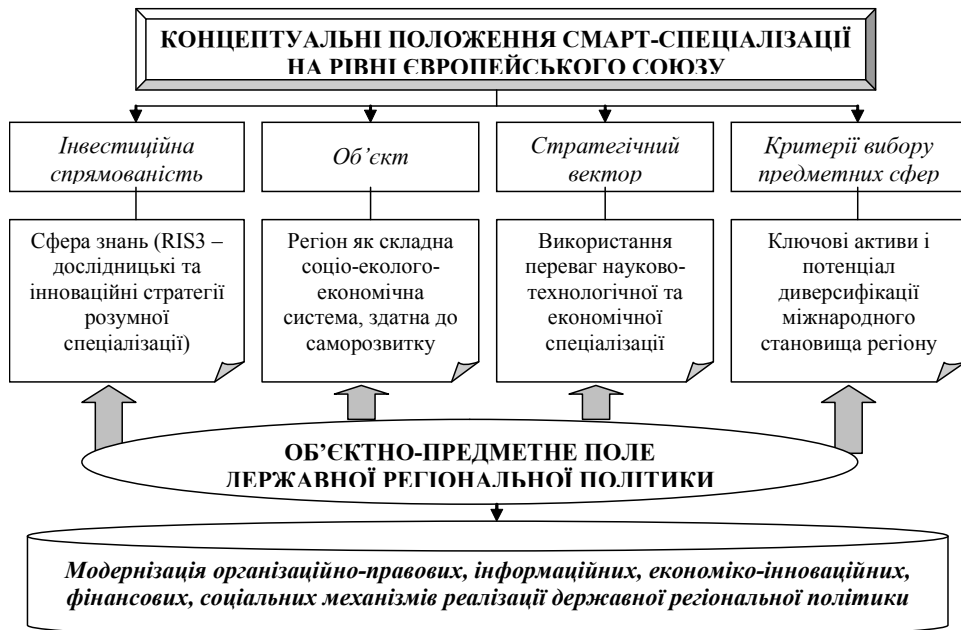


Рис. 3. Концептуальні положення смарт-спеціалізації, що обумовлюють зміну акцентів в об'єктно-предметному полі державної регіональної політики і потребують модернізації механізмів її реалізації в сучасних умовах

Джерело: складено автором на основі [31].

чітко визначеної інноваційної компоненти. Серед поширених проблем: розмитість пріоритетів та внесення до них зовнішньої кількості видів діяльності, нечітке формулювання завдань та їх невідповідність визначеним пріоритетам. Неврахування регіонами можливостей міжрегіонального співробітництва, дублювання пріоритетів сусідніх регіонів також значно знижували на попередніх етапах ефективність стратегій смарт-спеціалізації [5].

Через повномасштабне вторгнення рф Стратегія була оновлена (2024), і наразі вона передбачає як один з пріоритетів регіонального розвитку "розвиток людського капіталу, відновлення підприємницької діяльності та зростання економіки на основі внутрішнього потенціалу територій та регіональних смарт-спеціалізацій", і сформульовані відповідні завдання: "забезпечення оновлення напрямів смарт-спеціалізації регіонів" і "розроблення та впровадження механізмів підтримки проєктів регіонального розвитку, спрямованих на розвиток пріоритетних видів економічної діяльності, визначених на засадах смарт-спеціалізації ..." [34]. Оновлення також зазнали стратегії розвитку всіх областей. Наприклад, у Стратегії розвитку Хмельницької області [35] наразі прописана Стратегічна ціль 1 "Адаптація регіональної економіки до викликів війни, післявоєнного відновлення та стандартів ЄС" і, відповідно, Операційна ціль 1.4. "Зростання інноваційного потенціалу та смарт-спеціалізація регіону".

Певний інтерес являє трактування смарт-підходу та його ключових принципів у вітчизняному нормативно-правовому полі (рис. 4).

Так, у Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності до 2030 року (2019) смарт-спеціалізація розглядається як інструмент визначення регіональних пріоритетних напрямів у контексті налагодження міжрегіональних зв'язків вітчизняних інноваторів з партнерами (бізнес, держава) [36] (тобто, акцент зроблено на розбудові інфраструктури інноваційної діяльності і комунікаційних мереж). У Методичних рекомендаціях щодо застосування смарт-спеціалізації на регіональному рівні (2024) смарт-спеціалізація тлумачиться як "підхід стратегічного планування регіонального розвитку і визначення сфер втручання, що забезпечує економічне зростання та базується на розкритті інноваційного потен-



Рис. 4. Основні поняття й принципи смарт-спеціалізації регіонів

Джерело: складено і доповнено автором на основі [37].



Рис. 5. Критерії визначення пріоритетів смарт-спеціалізації і способи підтримки перспективних напрямів розвитку регіональної економіки

Джерело: складено автором на основі [22, с. 319; 23; 37].

ціалу, унікальності наявних активів, конкурентних переваг регіону, найбільш ефективному їх використанні" [37] (по суті, це сучасний метод стратегування регіонального розвитку).

Таким чином, смарт-спеціалізація базується на здатності регіону як складної соціо-еколого-економічної системи до структурної трансформації (біфуркаційного переходу), що проявляється в ініціюванні процесу підприємницького відкриття (самоорганізаційного механізму, підкріпленого заходами державної регіональної політики), покликаною за результатами дослідження внутрішнього потенціалу регіону і прогнозування різноспрямованих флуктуацій обґрунтувати пріоритетні (атрактивні) види економічної діяльності і форми взаємодії, що сприятимуть зміцненню конкурентних переваг, прискоренню інноваційного розвитку і в підсумку — успішній інтеграції регіону до глобальних ланцюжків доданої вартості.

Ще один термін — "пріоритет смарт-спеціалізації", який означає перспективний для регіону вид економічної діяльності, що має інноваційний потенціал, є унікальним та представлений у вигляді інноваційної продукції, технології або процесу, для виходу на зовнішній ринок та підвищення конкурентоспроможності регіону [37]. Пріоритети смарт-спеціалізації регіонів трактуються дослідниками як орієнтири структурної модернізації їх економіки [2, с. 362]. Для їх з'ясування потрібен особливий організаційний підхід, що забезпечить регулярність діалогу, ефективної комунікації усіх стейкхолдерів з метою, перш за все, обміну інформацією про підприємницькі можливості, інституційні інструменти, ринки, нові технології тощо [21, с. 61].

На наступному етапі постає завдання підтримки найбільш перспективних напрямів розвитку регіональної економіки за допомогою різних підходів (рис. 5).

Регіони мають активізувати діяльність щодо запровадження "процесу підприємницького відкриття", під яким розуміється інклюзивний та інтерактивний аналіз виявлення їх сильних сторін у сферах наукової, науково-технічної та інноваційної діяльності шляхом взаємодії всіх зацікавлених сторін [37]. Це децентралізований динамічний процес, який має засвідчити трансформацію в продуктивній структурі шляхом постійного використання поточних досліджень та інновацій [12]. Стартовою точкою тут є "мапінг" інтелектуально-креативного, інноваційного і цифрового потенціалу території [2, с. 374]. Так, дослідження потенційних сфер смарт-спеціалізації у Хмельницькій області ще у 2019 році здійснювалось на основі методики Спільного дослідницького центру Європейського Союзу JRC, що передбачало проведення аналізу значного масиву даних. Що важливо, підприємницьке відкриття ґрунтується не на конкретній технологічній чи галузевій моделі, а на творчому поєднанні різних способів скористатися можливостями територіальних надбань. Для досягнення синергетичного ефекту результати підприємницького відкриття мають бути інституціоналізовані, зокрема шляхом розбудови інфраструктури знань [21, с. 54].

Як показує аналіз, стратегії на основі смарт-спеціалізації часто містять традиційні галузі (сільське господарство, текстиль, туризм), які дістають інноваційний імпульс за рахунок впровадження нових технологій. Але у першу чергу акцент робиться на сектори, пов'язані з пошуком інновацій у сфері послуг та ухваленням ефективних рішень у галузях транспорту, енергетики, навколишнього середовища, нанотехнологій, які можуть створити абсолютно нові галузі та ринки [17, с. 24]. Відтак, можна вести мову про міжсекторальний синергізм у цих проєктах і появу т. зв. емерджентних індустрій, що поєднують кілька видів діяльності. Чинні стратегії мають бути гнучкими, оскільки секторальні фокуси можуть бути зміщені внаслідок посилення глобальних викликів, структурних змін економіки, появи нових знань тощо [23]. Стратегії також повинні бути відкритими і пройти серію зовнішнього рецензування за участю т. зв. "дружніх критиків" — експертів з інших регіонів, які мають схожу спеціалізацію. Відповідно, слід оцінити потенціал міжрегіонального співробітництва, що враховує взаємозв'язок "смарт-спеціалізацій" різних регіонів [25, с. 492].

Як показує аналіз, стратегії на основі смарт-спеціалізації часто містять традиційні галузі (сільське господарство, текстиль, туризм), які дістають інноваційний імпульс за рахунок впровадження нових технологій. Але у першу чергу акцент робиться на сектори, пов'язані з пошуком інновацій у сфері послуг та ухваленням ефективних рішень у галузях транспорту, енергетики, навколишнього середовища, нанотехнологій, які можуть створити абсолютно нові галузі та ринки [17, с. 24]. Відтак, можна вести мову про міжсекторальний синергізм у цих проєктах і появу т. зв. емерджентних індустрій, що поєднують кілька видів діяльності. Чинні стратегії мають бути гнучкими, оскільки секторальні фокуси можуть бути зміщені внаслідок посилення глобальних викликів, структурних змін економіки, появи нових знань тощо [23]. Стратегії також повинні бути відкритими і пройти серію зовнішнього рецензування за участю т. зв. "дружніх критиків" — експертів з інших регіонів, які мають схожу спеціалізацію. Відповідно, слід оцінити потенціал міжрегіонального співробітництва, що враховує взаємозв'язок "смарт-спеціалізацій" різних регіонів [25, с. 492].

На нашу думку, категорійний апарат досліджуваної сфери варто доповнити термінами "регіональна смарт-система" і "смарт-спеціалізований регіональний розвиток". Зокрема, під регіональною смарт-системою пропонуємо розуміти сукупність складових, що формують адміністративно-територіальну, економічну, еколого-географічну, соціальну структурну цілісність, яка забезпечується наявністю внутрішніх і зовнішніх зв'язків та завдяки поєднанню механізмів самоорганізації і з урахуванням характеру зовнішніх впливів спроможна визначати власні пріоритети смарт-розвитку та генерувати необхідні для цього інноваційні рішення. Смарт-спеціалізований регіональний розвиток — це процес багатоваріантного інноваційного поступу, що має ознаки незворотності, спрямованості, закономірності і здійснюється на основі згенерованих на засадах самоорганізації пріоритетів смарт-спеціалізації.

В умовах смарт-підходу, безумовно, зростає роль публічної адміністрації. Держава має взяти на себе: перегляд завдань і механізмів реалізації пріоритетних напрямів смарт-спеціалізації з урахуванням нових глобальних викликів; інтегрування цілей та принципів смарт-спеціалізації до інших інструментів державної економічної політики; створення ефективної системи запобігання ризикам, пов'язаним з реалізацією смарт-спеціалізації; забезпечення узгодженості дій регіонів України у розробці та імплементації політики смарт-спеціалізації [5]. Зрештою, від національних і регіональних органів влади вимагається підготовка стратегії досліджень та інновацій в інтересах смарт-спеціалізації для зміцнення регіональної інноваційної екосистеми, для того щоб максимізувати вигоду від зростання комерціалізації знань у регіоні [18, с. 56].

На успішність проєктів смарт-стратегії впливає чимало чинників: потенціал для створення інновацій; рівень комунікації між науковими установами і регіональними підприємствами; вплив обраного напрямку на економіку регіону; конкурентні переваги і доступ до ринків; потреба у державній підтримці або можливість розвитку через приватні ініціативи [22, с. 319—320]. Для моніторингу означених чинників і найповнішого урахування їх впливу доцільно створити координаційні механізми та веб-майданчики у вигляді науково-технологічних платформ [21, с. 61]. Наприклад, у Хмельницькій області у сфері сприяння розвитку бізнесу діє низка інституцій: Агенція регіонального розвитку Хмельницької області, Агенція сталого розвитку "ASTAR" (м. Хмельницький), Агенція розвитку Хмельницького, Центр підтримки інновацій та підприємництва iHUB (м. Хмельницький), Агенція місцевого розвитку (м. Нетішин). Для забезпечення розвитку взаємодії місцевої та регіональної влад з міжнародними партнерами утворено Регіональний офіс міжнародного співробітництва.

У повоєнний період питання смарт-спеціалізації регіонів актуалізується як у територіальному, так і в економічному вимірах. Вибір пріоритетів діяльності має базуватися на ключовому наративі: узгодженості поточних робіт з відновлення зруйнованих господарських систем із довгостроковими пріоритетами інноваційного розвитку України [28]. Зокрема, смарт-підхід може бути доречним при прийнятті рішення про доцільність відбудови повністю зруйнованих або значно пошкодже-

них населених пунктів. З іншого боку, смарт-спеціалізація може слугувати основою для перепрофілювання регіонів, оскільки створює синергетичний ефект для будь-якої діяльності, яка використовує інновації [38].

Наразі у цій сфері залишається низка проблем, як от: недосконале законодавство, нечіткість управлінських процесів; недостатнє інформаційне охоплення та залучення до процесів смарт-спеціалізації нових регіональних суб'єктів; слабкість комунікацій між освітніми, підприємницькими, науковими, фінансово-інвестиційними структурами; складність набуття новими видами діяльності та інноваційними проєктами критичної маси тощо. Усе це, безперечно, перешкоджає прозорості та інклюзивності процесу смарт-спеціалізації [9, с. 65; 21, с. 61]. Для попередження та оперативного усунення цих перешкод потрібна інклюзивна структура управління [19]. Механізми реалізації державної регіональної політики мають забезпечити: координацію інтелектуального потенціалу регіону; визначення пріоритетних напрямів розвитку на основі відкритого діалогу з місцевими підприємствами та громадою; розвиток цифрових технологій для забезпечення стійкого зростання; підтримку підприємництва та розвиток механізмів вентурного фінансування; інтегрування стратегій управління ризиками та адаптацію до кризових сценаріїв [22, с. 320].

Завдяки смарт-спеціалізації можна досягти більш повної реалізації потенціалу партнерських і міжсекторальних синергій, раціонального використання публічних інвестицій, фокусуючи обмежені фінансові і людські ресурси на кількох конкурентоспроможних сферах [7, с. 24]. В цілому, розробка стратегій смарт-спеціалізації сприяє: визначенню економічної, інноваційної та науково-технологічної спеціалізації регіонів-драйверів економічного зростання; відкриттю доступу до європейських структурних та інвестиційних фондів; посиленню взаємодії між вітчизняними та європейськими бізнес-структурами, науковими та освітніми установами, інститутами державного управління, відповідальними за розвиток відносин у рамках RIS3; активному залученню інвестицій [29, с. 45].

ВИСНОВКИ З ПРОВЕДЕНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

Смарт-спеціалізація є досить складним науково-методичним і прикладним феноменом, оскільки має чимало визначень її сутності — як окремої концепції, процесу, стратегії, управлінської моделі тощо. Впровадження цієї концепції передбачає перегляд засадничих положень державної регіональної політики, особливо в умовах воєнного стану і з урахуванням перспектив післявоєнного відновлення України. Орієнтуючись на кращі практики ЄС, варто розробити інструментарій адаптації зарубіжного досвіду і, відповідно, удосконалювати критерії для обрання пріоритетів смарт-спеціалізації (наприклад, крім аналізу ситуації у галузях традиційної спеціалізації регіону, детального вивчення його інноваційного потенціалу, розробки інфраструктури для формування локальної економіки знань, необхідно враховувати, наскільки територія постраждала від бойових дій, втрати населення, можливість залучення інвестицій тощо).

По суті, йдеться про трансформацію регіональної системи у "смарт-модель", що еволюціонує на засадах самоорганізації, реагуючи в першу чергу на внутрішні імпульси інноваційного потенціалу, але, водночас, орієнтуючись на стратегічні цілі забезпечення сталого розвитку і відновлення країни. Тому можна стверджувати, що модернізації підлягає як керована підсистема (траєкторія регіонального розвитку), так і керуюча — структура управління регіональним розвитком. Перспективи подальших досліджень полягають у розробці механізму реалізації державної регіональної політики в умовах смарт-спеціалізації.

Література:

1. Снігова О.Ю. Розкриття потенціалу смарт-спеціалізації для подолання регіональної структурної інертності в Україні. *Економіка України*. 2018. № 8. С. 75—87.
2. Смарт-спеціалізація регіонів України: методологія та прагматика реалізації: монографія; наук. ред. І.З. Сторонянська. Львів, 2022. 424 с.
3. Возняк Г.В. Теоретико-методологічні аспекти формування моделі смарт-спеціалізації регіонів України. *Регіональна економіка*. 2021. № 2. С. 27—36.
4. Сторонянська І., Залуцький І. Інституційно-організаційне забезпечення імплементації моделі смарт-спеціалізації в Україні. *Економічна теорія*. 2021. № 2. С. 28—46. URL: <https://surl.li/bmcjig> (дата звернення: 11.11.2025).
5. Шевченко А.В. Інструменти активізації інноваційного розвитку у промисловості України на засадах смарт-спеціалізації: аналітична записка. Київ: НІСД, 2021. URL: <https://surl.li/ohqasy> (дата звернення: 11.11.2025).
6. Сторонянська І.З., Мельник М.І., Лещух І.В. Передумови і стратегічні пріоритети смарт-спеціалізації регіону. *Економіка України*. 2020. № 4 (701). С. 39—55.
7. Гончарова К.В., Варламова О.А., Лантух О.В. Особливості спеціалізації регіональних економічних систем у контексті смарт-спеціалізації регіонів. *Економічний простір*. 2021. № 165. С. 23—26.
8. Маматова Т., Чикаренко І., Бородин Є. Цифрові платформи Smart Specialisation Platform та Espon: структура та можливості для регіонів і громад ЄС. *Аспекти публічного управління*. 2022. Том 10. № 6. С. 37—45.
9. Назарко С.О., Баришнікова В.В., Марущак С.М. Смарт-спеціалізація України в перспективі повоєнного відновлення. *Міжнародний науковий журнал "Інтернаука"*. Серія "Економічні науки". 2023. № 7 (75). С. 60—66. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/mnjie_2023_7_10 (дата звернення: 11.11.2025).
10. Панкова Л.І. Смарт-спеціалізація як сучасний напрям розвитку економіки регіонів України. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. № 1 (223). С. 73—83.
11. Кудин С.І., Федик М.В. Державна політика у сфері смарт-спеціалізації регіонів. *Економіка та суспільство*. 2022. Вип. 41. URL: <https://surl.li/alrefs> (дата звернення: 11.11.2025).
12. Foray D. From Smart Specialisation to Smart Specialisation Policy. *European Journal of Innovation Management*. 2014. Vol. 17. Issue 4. P. 492—507.
13. Nowakowska A.E. New idea of building regional innovative capacities — smart-specializations. *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica*. 2016. Vol. 2. No. 320. P. 75—85.
14. Nam T., Pardo T.A. Conceptualizing Smart City with Dimensions of Technology, People, and Institutions. *Digital Government Innovation in Challenging Times: Proceedings of the 12th Annual International Digital Government Research Conference*. 2011. P. 282—291. URL: <https://surl.li/atfznh> (дата звернення: 11.11.2025).
15. McCann P., Ortega-Argiles R. Smart Specialisation, Regional Growth and Applications to European Union Cohesion Policy. *Regional Studies*. 2015. Vol. 49 (8). P. 1291—1302. URL: <https://surl.li/bbpbtX> (дата звернення: 11.11.2025).
16. Camagni R., Capello R. Regional innovation patterns and the EU regional policy reform: Toward smart innovation policies. *Growth and Change*. 2013. Vol. 44 (2). P. 355—389. URL: <https://surl.cc/kizqdw> (дата звернення: 11.11.2025).
17. Сорока М. Смарт-спеціалізація у стратегічному плануванні на регіональному та місцевому рівнях: витокі підходу та перспективи для України. *Аспекти публічного управління*. 2019. Том 7. № 8. С. 20—29.
18. Яцюк О.С. Смарт-спеціалізація розвитку регіону як важливий напрям підвищення його конкурентоспроможності та інноваційної активності. *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу*. 2018. № 2. С. 54—60.
19. Пуліна Т.В., Бут Т.В., Пешиков С.А. Смарт-спеціалізація як інструмент повоєнного відновлення Запорізького регіону. *Управління змінами та інновації*. 2023. № 8. С. 43—48. URL: <https://surl.li/qvsurf> (дата звернення: 11.11.2025).
20. Динник І.П., Щур Ю.М. Смарт-спеціалізація як інструмент активізації розвитку регіонів України в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2025. № 8. URL: <https://surl.li/guqhzt> (дата звернення: 11.11.2025).
21. Швець Н.В., Шевцова Г.З. Розвиток підприємництва та його роль у реалізації підходу смарт-спеціалізації в Україні. *Економічний вісник Донбасу*. 2020. № 2. С. 53—66. URL: <https://surl.li/bqaobq> (дата звернення: 11.11.2025).
22. Кащенко Н.Б., Руденко С.В., Нестеренко І.В. Стратегії розумної спеціалізації: європейський досвід і перспективи України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 4. С. 316—321. URL: <https://surl.li/ltzkar> (дата звернення: 11.11.2025).
23. Карасаєв К.К. Пріоритети регіонального розвитку: специфіка визначення, моніторингу та оцінювання. *Ефективна економіка*. 2025. № 7. URL: <https://surl.li/eofcqs> (дата звернення: 11.11.2025).
24. Брославський В.В. Особливості становлення і розвитку смарт-спеціалізації у вітчизняній економіці: теоретико-прикладний аспект. *Економіка та суспільство*. 2025. Вип. 73. URL: <https://surl.li/qwtqkh> (дата звернення: 11.11.2025).
25. Сенченко В.В. "Смарт-спеціалізація" — концептуальна модель формування та розвитку регіональної інноваційної політики в Україні. *Наукові перспективи*. 2023. № 10 (40). С. 482—497. URL: <https://surl.li/witafx> (дата звернення: 11.11.2025).

26. Барановський М.О. Smart-спеціалізація як інструмент активізації розвитку регіонів України. Науковий вісник ХДУ. 2020. Вип. 13. С. 7—15.

27. Подлужна Н.О., Долга В.С. Формування державної регіональної політики: досвід країн "Великої сімки". Бізнес Інформ. 2021. № 11. С. 49—58.

28. Олешко А.А., Шацька З.Я., Ровнягін О.В. Smart-спеціалізація України в перспективі післявоєнного відновлення економіки. Ефективна економіка. 2022. № 5. URL: <https://surl.li/daxjzg> (дата звернення: 11.11.2025).

29. Березняк Н.В., Рожкова Л.В. Процес підприємницького відкриття в контексті регіональної смарт-спеціалізації: деякі теоретичні та концептуальні аспекти. Наука, технології, інновації. 2020. № 1. С. 42—48.

30. Innovation-driven Growth in Regions: The Role of Smart Specialisation. OECD, 2013. URL: <https://surl.li/pbelys> (дата звернення: 11.11.2025).

31. Regulation (EU) No 1303/2013 of the European Parliament and of the Council of 17 December 2013 laying down common provisions on the European Regional Development Fund. URL: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2013/1303> (дата звернення: 11.11.2025).

32. Про затвердження Методики розроблення, проведення моніторингу та оцінки результативності реалізації регіональних стратегій розвитку та планів заходів з їх реалізації: Наказ Міністерства регіонального розвитку, будівництва та житлово-комунального господарства України від 31.03.2016 р. № 79. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0632-16#Text> (дата звернення: 11.11.2025).

33. Деякі питання розроблення регіональних стратегій розвитку і планів заходів з їх реалізації, а також проведення моніторингу реалізації зазначених стратегій і планів заходів: Постанова КМУ від 4 серпня 2023 р. № 816. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/816-2023-%D0%BF#n94> (дата звернення: 11.11.2025).

34. Про внесення змін до Державної стратегії регіонального розвитку на 2021—2027 роки: Постанова КМУ від 13 серпня 2024 р. № 940. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/940-2024-%D0%BF#Text> (дата звернення: 11.11.2025).

35. Стратегія регіонального розвитку Хмельницької області на 2021—2027 роки (оновлена редакція): затверджена Рішенням Хмельницької обласної ради від 18.06.2025 р. № 13-26/2025. URL: <https://surl.li/mtawkt> (дата звернення: 11.11.2025).

36. Про схвалення Стратегії розвитку сфери інноваційної діяльності на період до 2030 року: Розпорядження КМУ від 10 липня 2019 р. № 526-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text> (дата звернення: 11.11.2025).

37. Методичні рекомендації щодо застосування смартспеціалізації на регіональному рівні: Наказ Міністерства економіки від 10 червня 2024 р. № 14563. URL: <https://ips.ligazakon.net/document/ME240089> (дата звернення: 11.11.2025).

38. Інформаційна довідка щодо врахування концепції смарт-спеціалізації регіонів у процесі повоєнного відновлення України / Дослідницька служба Верховної Ради України, 2024. URL: <https://surl.li/tidzwi> (дата звернення: 11.11.2025).

References:

1. Snihova, O.Iu. (2018), "Smart specialization potential revealing for the overcoming of regional structural inertness in Ukraine", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 8, pp. 75—87.

2. Storonyanska, I.Z. (2022), *Smart spetsializatsiia rehioniv Ukrainy: metodolohiia ta prahmatyka realizatsii* [Smart specialization of Ukrainian regions: methodology and pragmatics of implementation], Lviv, Ukraine.

3. Voznyak, H.V. (2021), "Theoretical and methodological aspects of forming a model of smart specialization of the regions of Ukraine", *Rehionalna ekonomika*, vol. 2, pp. 27—36.

4. Storonyanska, I. and Zalutsky, I. (2021), "Institutional and organizational support of implementation of the smart specialization model in Ukraine", *Ekonomichna teoriia*, vol. 2, pp. 28—46.

5. Shevchenko, A.V. (2021), *Instrumenty aktyvizatsii innovatsiinoho rozvytku u promyslovosti Ukrainy na zasadakh smart-spetsializatsii* [Tools for activating innovative development in Ukrainian industry based on smart specialization], Kyiv, Ukraine.

6. Storonyanska, I.Z. Melnyk, M.I. and Leshchukh, I.V. (2020), "Preconditions and strategic priorities for a region's smart specialization", *Ekonomika Ukrainy*, vol. 4 (701), pp. 39—55.

7. Goncharova, K.V. Varlamova, O.A. and Lantuh, O.V. (2021), "Peculiarities of specialization of regional economic systems in the context of smart specialization of regions", *Ekonomichni prostir*, vol. 165, pp. 23—26.

8. Mamatova, T. Chykarenko, I. and Borodin, Ye. (2022), "Digital Smart Specialisation Platform & Espon platform: Structure and Opportunities for EU Regions and Communities", *Aspekty publichnogo upravlinnia*, vol. 10, no. 6, pp. 37—45.

9. Nazarko, S.O. Baryshnikova, V.V. and Marushchak, S.M. (2023), "Smart specialization of Ukraine in the perspective of post-war recovery", *Mizhnarodnyi naukovyi zhurnal "Internauka". Seriya "Ekonomiczni nauky"*, vol. 7 (75), pp. 60—66.

10. Pankova, L.I. (2020), "Smart specialization as a modern direction of economic development of the regions of Ukraine", *Aktualni problemy ekonomiky*, vol. 1 (223), pp. 73—83.

11. Kudyn, S.I. and Fedyk, M.V. (2022), "State policy in the sphere of regional smart specialization", *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 41, available at: <https://surl.li/alrefs> (Accessed 11 November 2025).

12. Foray, D. (2014), "From Smart Specialisation to Smart Specialisation Policy", *European Journal of Innovation Management*, vol. 17, no 4, pp. 492—507.

13. Nowakowska, A.E. (2016), "New idea of building regional innovative capacities — smart specializations", *Acta Universitatis Lodzensis. Folia Oeconomica*, vol. 2, no. 320, pp. 75—85.

14. Nam, T. and Pardo, T.A. (2011), "Conceptualizing Smart City with Dimensions of Technology, People, and Institutions" *Digital Government Innovation in Challenging Times: Proceedings of the 12th Annual International Digital Government Research Conference*, [Online], pp. 282—291, available at: <https://surl.li/atfznh> (Accessed 11 November 2025).

15. McCann, P. and Ortega-Argiles, R. (2015), "Smart Specialisation, Regional Growth and Applications to European Union Cohesion Policy", *Regional Studies*, [Online], vol. 49 (8), pp. 1291—1302, available at: <https://surl.li/bbpbtX> (Accessed 11 November 2025).
16. Camagni, R. and Capello, R. (2013), "Regional innovation patterns and the EU regional policy reform: Toward smart innovation policies", *Growth and Change*, [Online], vol. 44 (2), pp. 355-389, available at: <https://surl.li/kizqdw> (Accessed 11 November 2025).
17. Soroka, M. (2019), "Smart specialization in strategic planning regional and local levels: the sources of the approach and the prospects for Ukraine", *Aspekty publichnoho upravlinnia*, vol. 7, no. 8, pp. 20—29.
18. Yatsiuk, O.S. (2018), "Smart specialization of regional development as an important direction of improvement its competitiveness and innovative activity", *Naukovyi visnyk Ivano-Frankivskoho natsionalnoho tekhnichnoho universytetu nafty i hazu. Seriya "Ekonomika ta upravlinnia v naftovii i hazovii promyslovosti"*, vol. 2, pp. 54—60.
19. Pulina, T.V But, T.V. and Peshykov, S.A. (2023), "Smart specialization as a tool post-war reconstruction of the Zaporizhia region", *Upravlinnia zminy ta innovatsii*, vol. 8, pp. 43—48.
20. Dynnyk, I.P. and Shchur, Yu.M. (2025), "Smart specialization as a tool for stimulating the development of Ukraine's regions in the context of martial law and post-war reconstruction", *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, [Online], vol. 8, available at: <https://surl.li/gyqhzt> (Accessed 11 November 2025).
21. Shvets, N.V. and Shevtsova, H.Z. (2020), "Entrepreneurship development and its role in implementing the smart specialization approach in Ukraine", *Ekonomichnyi visnyk Donbasu*, vol. 2, pp. 53—66.
22. Kashchena, N.B. Rudenko, S.V. and Nesterenko, I.V. (2024), "Smart specialization strategies: European experience and prospects for Ukraine", *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky*, vol. 9, no. 4, pp. 316—321.
23. Karasaiev, K.K. (2025), "Regional development priorities: specifics of identification, monitoring and evaluation", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 7, available at: <https://surl.li/eofcqs> (Accessed 11 November 2025).
24. Baranovskyi, V.V. (2025), "Peculiarities of formation and development of smart specialization in the national economy: theoretical and applied aspects", *Ekonomika ta suspilstvo*, [Online], vol. 73, available at: <https://surl.li/qwtqkh> (Accessed 11 November 2025).
25. Senchenko, V.V. (2023), "Smart specialization" — a conceptual model for the formation and development of regional innovation policy in Ukraine", *Naukovi perspektyvy*, vol. 10 (40), pp. 482—497.
26. Baranovskyi, M.O. (2020), "Smart specialization as a tool to activate the development of the regions of Ukraine", *Naukovyi visnyk Khersonskoho derzhavnoho universytetu*, vol. 13, pp. 7—15.
27. Podluzhna, N.O. and Dolha, V.S. (2021), "Formation of the State Regional Policy: The Experience of the G7 Countries", *Biznes Inform*, vol. 11, pp. 49—58.
28. Oleshko, A.A. Shatska, Z.Ia. and Rovnyagin, O.V. (2022), "Smart specialization of Ukraine in the perspective of post-war economic recovery", *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 5, available at: <https://surl.li/daxjzg> (Accessed 11 November 2025).
29. Berezniak, N.V. and Rozhkova, L.V. (2020), "The process of entrepreneurial discovery in the context of regional smart specialization: some theoretical and conceptual aspects", *Nauka, tekhnolohii, innovatsii*, vol. 1, pp. 42—48.
30. Organization for Economic Cooperation and Development (2013), "Innovation-driven Growth in Regions: The Role of Smart Specialisation", available at: <https://surl.li/pbelyc> (Accessed 11 November 2025).
31. Official Journal of the European Union (2013), "Regulation (EU) No 1303/2013 of the European Parliament and of the Council of 17 December 2013 laying down common provisions on the European Regional Development Fund", available at: <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2013/1303> (Accessed 11 November 2025).
32. Ministry of Regional Development, Construction, Housing and Communal Services of Ukraine (2016), Order "On approval of the Methodology for developing, monitoring and assessing the effectiveness of the implementation of regional development strategies and action plans for their implementation", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0632-16#Text> (Accessed 11 November 2025).
33. Cabinet of Ministers of Ukraine (2023), Resolution "Some issues of developing regional development strategies and action plans for their implementation, as well as monitoring the implementation of these strategies and action plans", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/816-2023-%D0%BF#n94> (Accessed 11 November 2025).
34. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), Resolution "On amendments to the State Strategy for Regional Development for 2021—2027", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/940-2024-%D0%BF#Text> (Accessed 11 November 2025).
35. Khmelnytskyi Regional Council (2025), Decision "On approval of the Regional Development Strategy of Khmelnytskyi Region for 2021-2027 (updated version)", available at: <https://surl.li/mdawkt> (Accessed 11 November 2025).
36. Cabinet of Ministers of Ukraine (2019), Order "On approval of the Strategy for the Development of the Sphere of Innovation Activity for the Period Until 2030", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/526-2019-%D1%80#Text> (Accessed 11 November 2025).
37. Ministry of Economy (2024), Order "On approval of Methodological recommendations for the application of smart specialization at the regional level", available at: <https://ips.ligazakon.net/document/ME240089> (Accessed 11 November 2025).
38. Research Service of the Verkhovna Rada of Ukraine (2024), "Information note on taking into account the concept of smart specialization of regions in the process of post-war reconstruction of Ukraine", available at: <https://surl.li/tidzwi> (Accessed 11 November 2025).

Стаття надійшла до редакції 04.12.2025 р.

Д. С. Нікулеско,
аспірант, Національний університет цивільного захисту України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4274-7359>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.24.355

МЕХАНІЗМИ ТА СУБ'ЄКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОХОРОНИ НАВКОЛИШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

D. Nikulesko,
Postgraduate student, National University of Civil Defense of Ukraine

MECHANISMS AND ENTITIES FOR ENVIRONMENTAL PROTECTION

У статті здійснено комплексний аналіз теоретико-правових та організаційних засад механізмів і суб'єктів забезпечення охорони навколишнього середовища (ОНС) в Україні, акцентуючи увагу на міжгалузевому характері цього процесу та проблемах термінологічної уніфікації.

Вихідним пунктом дослідження є критична оцінка понятійного апарату. Констатовано відсутність єдності у вітчизняній доктрині щодо співвідношення термінів "охорона навколишнього середовища" та "забезпечення екологічної безпеки (ЕБ)". Здійснено демаркацію цих категорій: ОНС розглядається як активний процес, сукупність заходів (функцій), спрямованих на збереження та відновлення природних об'єктів, тоді як ЕБ — як досягнення певного стану захищеності суспільства, держави та екосистем від екологічних загроз. Визначено, що забезпечення ОНС є складним системним поняттям, яке охоплює три взаємозалежні напрями: правове, організаційне та ресурсне забезпечення.

Критичному аналізу піддано правове забезпечення. Доведено, що, незважаючи на наявність рамкового Закону України "Про охорону навколишнього природного середовища" та спеціалізованих кодексів (Водного, Земельного), законодавча база характеризується неконкретністю та дублюванням норм. Це особливо виражено у формулюваннях повноважень органів виконавчої влади, що ускладнює їхню імплементацію та знижує ефективність адміністративного нагляду. Підкреслено, що термінологічна неузгодженість між "функціями" та "повноваженнями" у різних кодифікованих актах створює ризики для правозастосовної та судової практики.

Детально розглянуто організаційний аспект через аналіз системи суб'єктів забезпечення ОНС. Визначено, що вона має полісуб'єктний характер, включаючи головний міжгалузевий орган — Міндовкілля, а також численні галузеві (Держекоінспекція, Держводагентство) та міжгалузеві (ДСНС, Національна поліція) органи. Виявлено дублювання функцій між цими суб'єктами, що є наслідком хибного підходу законодавця, який визначає орган, а вже потім — його функції, замість того, щоб формувати структуру повноважень, виходячи з визначених цілей та завдань. Особлива увага приділена необхідності чіткого визначення екологічної функції для правоохоронних органів.

У підсумку, сформульовано авторську позицію: ОНС є комплексом активних функцій, що слугують засобом досягнення стану ЕБ. Удосконалення механізмів ОНС вимагає термінологічної уніфікації на рівні законодавства, чіткої делімітації повноважень між органами різних рівнів управління та пріоритетного розвитку державного регулювання (непрямих методів впливу) замість прямого адміністративного управління.

The article provides a comprehensive analysis of the theoretical, legal and organizational foundations of the mechanisms and subjects of environmental protection (EP) in Ukraine, focusing on the interdisciplinary nature of this process and the problems of terminological unification.

The starting point of the study is a critical assessment of the conceptual apparatus. The lack of unity in the domestic doctrine regarding the correlation of the terms "environmental protection" and "ensuring environmental safety (ES)" is noted. These categories are demarcated: EP is considered as an active process, a set of measures (functions) aimed at the preservation and restoration of natural objects, while ES is considered as achieving a certain state of protection of society, the state and ecosystems from environmental threats. It is determined that ensuring EP is a complex systemic concept that encompasses three interdependent areas: legal, organizational and resource support.

Legal support is subjected to critical analysis. It is proven that, despite the existence of the framework Law of Ukraine "On Environmental Protection" and specialized codes (Water, Land), the legislative framework is characterized by imprecision and duplication of norms. This is especially expressed in the formulations of the powers of executive bodies, which complicates their implementation and reduces the effectiveness of administrative supervision. It is emphasized that the terminological inconsistency between "functions" and "powers" in various codified acts creates risks for law enforcement and judicial practice. The organizational aspect is considered in detail through the analysis of the system of entities providing ONS. It is determined that it has a multi-subject nature, including the main inter-sectoral body — the Ministry of Environment, as well as numerous sectoral (State Housing and Urban-Rural Inspection, State Water Agency) and inter-sectoral (State Emergency Service, National Police) bodies. Duplication of functions between these entities was revealed, which is a consequence of the erroneous approach of the legislator, who defines the body, and only then its functions, instead of forming a structure of powers, based on the defined goals and objectives. Special attention is paid to the need to clearly define the environmental function for law enforcement agencies.

As a result, the author's position is formulated: ONS is a complex of active functions that serve as a means of achieving the state of the EB. Improving ONS mechanisms requires terminological unification at the legislative level, clear delimitation of powers between bodies of different levels of government and priority development of state regulation (indirect methods of influence) instead of direct administrative management.

Ключові слова: охорона навколишнього середовища, екологічна безпека, адміністративно-правовий механізм, повноваження, функції, суб'єкти забезпечення, термінологічна уніфікація, державне управління, екологічні нормативи, міжгалузеве регулювання.

Key words: environmental protection, environmental safety, administrative and legal mechanism, powers, functions, entities of provision, terminological unification, state administration, environmental standards, inter-sectoral regulation.

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

Проблема забезпечення ефективної охорони навколишнього середовища (ОНС) в Україні постає як комплексне міжгалузеве наукове та практичне завдання. В умовах посилення антропогенного навантаження на екосистеми, а також екологічних загроз, спричинених військовою агресією, критично важливим є удосконалення адміністративно-правових механізмів та оптимізація системи суб'єктів державного управління, уповноважених на виконання цієї функції.

Головне наукове завдання полягає у системній уніфікації понятійного апарату екологічного та адміністративного права. Існування термінологічної невизначеності щодо співвідношення ключових категорій — "охорона навколишнього середовища" (як активна діяльність) та "екологічна безпека" (як досягнутий стан захищеності) — призводить до дисфункції законодавства та наукової дискусійності. Необхідно розробити чітку концепцію розмежування функцій та повноважень між органами виконавчої влади, що є передумовою для формування науково обгрунтованої моделі екологічного управління.

Таким чином, розв'язання окресленої проблеми має стратегічне значення для національної безпеки, стійкого розвитку та євроінтеграційних процесів України.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

У вітчизняній доктрині екологічного та адміністративного права відсутня єдність розуміння термінів "забезпечити" та "забезпечити охорону навколишнього середовища (ОНС)". Частина дослідників під цими термінами розуміє лише правове забезпечення (наприклад, Коваленко Т. О., Шемшученко Ю. С. та ін.), інші розглядають ці поняття значно ширше: як організаційно-правове забезпечення (Малишева Н. Р., Андрейцев В. А., Васильєва Л. В. та ін.); як інформаційне забезпечення (Тимофєєв В. В., Кравченко О. В. та ін.); як ресурсне забезпечення (Гетман А. П. та ін.); як фінансове забезпечення (Пацурківський Ю. Й., Шульженко Ф. П. та ін.).

Кілька слів про етимологію цього терміна. Слово "забезпечити" (від безпека) означає: надати достатні матеріальні засоби до життя; створити всі необхідні умови для здійснення чогось, гарантувати щось; захистити, убезпечити.

З наведених прикладів можна дійти висновку, що синонімом слова "забезпечити" є більшою мірою слово "гарантувати". Гарантувати — дати або давати гарантію в чомусь, захистити, убезпечити, забезпечити. У цьому зв'язку термін "забезпечення законності" слід розглядати через призму поняття "гарантія".

Що стосується забезпечення охорони навколишнього середовища, то таких комплексних досліджень проведено вкрай небагато. При цьому перераховані вище напрями досліджень часто носять міжгалузевий характер, оскільки ці проблеми досліджували не лише юристи, а й (у деяких випадках навіть більшою мірою) фінансисти, економісти, управлінці, представники інших наукових спеціальностей. Таким чином, забезпечення ОНС вже має яскраво виражений міжгалузевий характер.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Мета статті полягає у комплексному науково-правовому обґрунтуванні та удосконаленні адміністративно-правового механізму забезпечення охорони навколишнього середовища (ОНС) через всебічний аналіз існуючої системи суб'єктів та їхніх функціонально-компетенційних взаємозв'язків.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Ми не бачимо необхідності розкривати можливі напрями та позиції численних авторів, оскільки кожна з них має певні обмеження. Але, головне, предметом нашого дослідження є комплексне забезпечення ОНС, а воно справді має міжгалузевий характер.

По-друге, оскільки навколишнє середовище, згідно з Законом України "Про охорону навколишнього природного середовища", являє собою сукупність природних компонентів, природних та природно-антропогенних об'єктів, а також антропогенних об'єктів, кожен із яких також включає безліч елементів, розглядати їх у комплексі не завжди є можливим. Нам важливі не стільки особливості забезпечення якогось одного компонента, скільки загальні підходи, види забезпечення, сили та засоби забезпечення, форми та методи; необхідні загальні висновки, які можна буде потім застосувати до будь-якого компонента.

У зв'язку з цими факторами розглянемо лише деякі, найбільш важливі та складні, компоненти природного середовища і на основі такого аналізу сформулюємо своє розуміння проблеми забезпечення охорони навколишнього середовища. Із багатьох компонентів природного середовища оберемо землю, води (поверхневі та підземні), а також атмосферне повітря.

Під терміном "забезпечити" ми розумітимемо створення необхідних та достатніх умов для здійснення чогось, створення гарантій функціонування чогось. У цьому сенсі забезпечити охорону навколишнього середовища — значить оберігати навколишнє середовище, створити необхідні та достатні умови для його охорони.

У зв'язку з цим при аналізі елементів та напрямів забезпечення охорони ОНС ми скористаємося класичним розумінням забезпечення і розглянемо такі його напрями, як:

Правове забезпечення.

Організаційне забезпечення.

Ресурсне забезпечення.

Причому кожен із цих елементів ми також розглядатимемо комплексно.

1. Правове забезпечення

Розглядаючи правове забезпечення, аналізуватимемо не лише адміністративно-правове, а й конституційне, кримінально-правове, фінансове та земельне напрями. Насамперед, це основні, базові нормативно-правові акти, що стосуються всіх компонентів.

Основа правового забезпечення охорони ОНС становлять норми Конституції України та деякі кодекси і закони. Відповідно до статті 92 Конституції України основи природокористування, правовий режим природних ресурсів та екологічна безпека визначаються виключно законами України. Хоча регулювання охорони ОНС і ЕБ не є предметом спільного відання у федеральному сенсі, органи місцевого самоврядування та місцеві державні адміністрації (МДА) у межах своїх повноважень приймають власні нормативно-правові акти та програми, що розвивають національні норми. Наприклад, регіональними радами та МДА затверджуються обласні цільові програми "Охорона навколишнього природного середовища".

2. Організаційне забезпечення

Організаційний аспект ми розглядатимемо у двох напрямках:

Статика (цілі, завдання, функції, повноваження).

Динаміка (організація системи та структура системи управління).

3. Ресурсне забезпечення

Ресурсне забезпечення охорони ОНС (матеріальні ресурси) мають бути розглянуті в комплексі, як необхідні засоби для розв'язання завдань охорони ОНС. Це, власне, сама система забезпечення охорони навколишнього середовища (СЗЕБ), виробничі фонди, трудові ресурси та фінансові ресурси.

Серед законів України, які формують основу правового забезпечення охорони навколишнього середовища (ОНС), виокремимо ключові нормативно-правові акти, що регулюють основоположні екологічні відносини та специфічні напрями діяльності:

— Закон України "Про охорону навколишнього природного середовища" (від 25.06.1991 № 1264-XII) — як рамковий акт;

— Водний кодекс України (від 06.06.1995 № 213/95-ВР) та Закон України "Про питну воду, питне водопостачання та водовідведення" — у сфері водокористування;

— Закон України "Про управління відходами" (від 20.06.2022 № 2320-IX) — у сфері поводження з відходами;

— Закон України "Про поводження з радіоактивними відходами" (від 30.06.1995 № 255/95-ВР) — у сфері забезпечення радіаційної та ядерної безпеки.

— Закон України "Про охорону навколишнього природного середовища" визначає правові засади державної політики у сфері ОНС, які мають забезпечувати збалансоване розв'язання соціально-економічних завдань, збереження сприятливого довкілля, біологічного різноманіття та природних ресурсів. Метою цих засад є задоволення потреб нинішнього та майбутніх поколінь, а також зміцнення правопорядку у сфері ОНС та забезпечення екологічної безпеки. Цей Закон регулює відносини, що виникають при здійсненні господарської та іншої діяльності, пов'язаної із впливом на природне середовище як найважливішу складову навколишнього середовища.

Закон містить низку важливих дефініцій, що стосуються нормування у сфері ОНС. Надається загальне визначення поняття "нормативи у сфері ОНС" — це встановлені нормативи якості навколишнього середовища та нормативи допустимого впливу на нього, дотримання яких забезпечує стає функціонування природних екологічних систем та збереження біологічного різноманіття.

Якщо врахувати численні укази Президента України та постанови Кабінету Міністрів України у цій сфері, стає очевидним, що законодавці та автори правових актів управління не завжди звертають достатньої уваги на точність термінів і часто використовують їх невдало чи нелогічно.

Проблеми, пов'язані з неточністю термінології та її впливом на правозастосування, багатократно порушувалися як вченими, так і практичними працівниками. Сукупність більшості позицій можна згрупувати у дві протилежні групи:

Перша [2] стверджує, що природоохоронна діяльність є складовою частиною більш широкого поняття забезпечення екологічної безпеки. Тобто, ОНС є інструментом досягнення ЕБ.

Друга група [3] вважає, навпаки, що забезпечення екологічної безпеки є частиною загального і більш фундаментального поняття охорони навколишнього середовища.

Вирішальна причина такого змішування понять і настільки суперечливих позицій полягає у відсутності чіткого, загальновизнаного законодавчого визначення сутності самої безпеки та місця екологічної безпеки в системі національної безпеки України. Доти, доки законодавець не сформулює своє, нехай навіть не ідеальне, уніфіковане визначення, така дискусійність зберігатиметься, призводячи до хаосу в понятійному апараті та нових проблем правозастосування.

Діяльність із забезпечення екологічної безпеки має виражений міжгалузевий характер. Забезпеченням ЕБ уповноважені займатися різноманітні органи:

Аналіз ЗКУ виявив численні проблеми, пов'язані не лише з вживанням термінів "цілі" та "завдання". У Кодексі відсутні норми, які б чітко визначали предмет його регулювання (подібно до багатьох інших вітчизняних кодексів). ЗКУ починається зі статті, в якій перераховані принципи земельного законодавства. Лише наступні статті визначають систему земельного законодавства та відносини, які ним регулюються. Важливо, що регулюються вони не лише ЗКУ, а загалом земельним законодавством. Ця особливість є типовою для українського кодифікованого законодавства і створює додаткові виклики для правозастосування.

Цілі охорони атмосферного повітря, на відміну від цілей охорони землі та води, встановлені Законом України "Про охорону атмосферного повітря" (на противагу кодексу) і сформульовані з більшою точністю, що відповідає вимогам юридичної техніки: реалізація конституційних прав громадян на безпечне для життя і здоров'я довкілля та достовірну інформацію про його стан.

Крім того, позитивним чинником є розкриття в Законі принципів державного управління у сфері охорони атмосферного повітря, із змісту яких випливають інші цілі його охорони:

пріоритет охорони життя і здоров'я людини, теперішнього та майбутніх поколінь;

забезпечення сприятливих екологічних умов для життя, праці та відпочинку людини;

недопущення незворотних наслідків забруднення атмосферного повітря для навколишнього середовища.

Серед недоліків згаданого Закону слід відзначити наявність у ньому норм, які, на наш погляд, є надлишковими і повинні бути або перенесені до інших актів, або вилучені. Наприклад, норма, відповідно до якої державне управління в галузі охорони навколишнього середовища здійснюється Кабінетом Міністрів України безпосередньо або через центральний орган виконавчої влади у сфері ОНС. Оскільки регулювання цих загальних відносин здійснюється рамковим Законом України "Про охорону навколишнього природного середовища", повторювати його норми у спеціальному галузевому законі недоцільно.

Завершуючи організаційний аспект проблеми, розглянемо функції та повноваження суб'єктів забезпечення охорони навколишнього середовища.

Принципово важливою вимогою до формування системи органів державної влади є: спочатку визначення цілей і завдань, а потім — відповідних функцій та повноважень, і лише на цій основі встановлення органів, які будуть їх виконувати. На жаль, законодавець часто йде хибним шляхом, визначаючи спочатку орган, а вже потім його розмиті функції та повноваження. Такий підхід тягне за собою дублювання повноважень та конфлікт функцій суб'єктів.

Ми вже визначили цілі та завдання органів, що забезпечують охорону, на прикладі деяких природних компонентів. Тепер слід визначити їхні функції та повноваження, структурувавши їх на типові групи, і лише

потім перейти до встановлення уповноважених органів.

У Законі України "Про охорону навколишнього природного середовища" встановлено повноваження органів державної влади. Звернемо увагу на те, що більшість статей називається "Повноваження... у сфері відносин, пов'язаних з охороною навколишнього природного середовища", а сама Глава носить назву "Основи управління в галузі охорони навколишнього природного середовища".

1. Некоректність назви Глави

Називати повноваження органів державної влади "Основами управління" не зовсім коректно. Повноваження — це нормативно встановлені, чітко окреслені функції, тоді як управління — це цілеспрямований, динамічний вплив уповноважених органів на певні об'єкти з визначеною метою. Повноваження є лише інструментом управління, а не його основами.

2. Термінологічна плутанина ("область" vs "сфера")

Вживати терміни "галузь" та "сфера" (аналоги "область" та "сфера" у рос. джерелі) як синоніми неприпустимо, оскільки вони співвідносяться як загальне і часткове. Сфера охорони навколишнього середовища включає численні галузі (або напрями), які в Законі названі компонентами природного середовища.

3. Нечіткість формулювань

Що означає формулювання, використане в назвах більшості статей, — "пов'язаних з охороною навколишнього природного середовища"? На нашу думку, назви статей слід узгодити з назвою Глави, щоб уникнути суб'єктивного тлумачення.

Глава Закону структурує повноваження органів державної влади традиційно за рівнями управління: повноваження Верховної Ради, Кабінету Міністрів, центральних органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування.

Звертає на себе увагу той факт, що якщо в статтях, присвячених центральним органам (КМУ, ЦОВВ), формулюються загальні стратегічні повноваження, то в статтях, що стосуються органів місцевого самоврядування, логічніше було б сформулювати особливості їхніх повноважень, пов'язані з місцевою специфікою.

Натомість, законодавець часто йде іншим, помилковим шляхом: багато функцій просто дублюються з центральних повноважень, але з припискою "беруть участь" або "сприяють". Інші повноваження (наприклад, щодо затвердження місцевих програм ОНС) не завжди чітко співвідносяться з національними стратегічними документами. Наприклад, встановлення нормативів якості ОНС, які містять вимоги та норми, не нижчі за встановлені на центральному рівні, має чітко регулюватися, аби уникнути регіонального протекціонізму.

ВИСНОВКИ

На основі проведеного аналізу механізмів та суб'єктів забезпечення охорони навколишнього середовища можна сформулювати такі ключові висновки:

Забезпечення охорони навколишнього середовища, будучи складним системним поняттям, охоплює не лише предмет охорони (сукупність компонентів природного середовища, природних, природно-антропогенних та антропогенних об'єктів), а й вид природоохоронної

діяльності (діяльність усіх рівнів державної влади, місцевого самоврядування та громадськості зі збереження і відновлення природного середовища, раціонального використання ресурсів, запобігання негативному впливу та ліквідації його наслідків).

Мета забезпечення охорони навколишнього середовища є невід'ємним елементом адміністративно-правового статусу спеціально уповноважених суб'єктів і визначається сутністю їхніх завдань та функцій. Вона являє собою ідеальне уявлення про майбутній результат цієї діяльності та державного управління в цілому. Хоча загальна мета формулюється в рамковому законодавстві, вона часто недостатньо конкретизується у Положеннях про органи виконавчої влади.

Завдання забезпечення охорони навколишнього середовища державних організацій як органів спеціальної компетенції конкретизують її мету, вказуючи на необхідний поточний характер самої діяльності та очікувані проміжні результати державного управління.

Розвиток та вдосконалення екологічної функції держави відбувається в рамках управління в галузі ОНС. Однак, на жаль, перевага часто віддається прямому державному управлінню (адміністративне втручання) замість державного регулювання (яке передбачає економічні, правові та інші непрямі важелі впливу, що мінімізують пряме адміністративне втручання).

Особливості адміністративно-правового статусу суб'єктів забезпечення ОНС визначаються не лише схожими цілями, завданнями, функціями та повноваженнями (компетенцією), а й формами та методами цієї діяльності, а також місцем самих суб'єктів у загальній структурі органів виконавчої влади, що здійснюють державне управління в галузі ОНС.

Література:

1. Онопенко О.В. Адміністративно-правовий статус органів державної влади у сфері охорони навколишнього природного середовища. *Право України*. 2022. № 3. С. 114—125.
2. Позняк О.В. Проблеми співвідношення та розмежування повноважень суб'єктів у сфері екологічної безпеки. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія: Право*. 2019. № 28. С. 173—177.
3. Ярмоленко О.В. Функціональний підхід як основа для оптимізації компетенції органів екологічного контролю. *Науковий вісник публічного та приватного права*. 2021. № 6. С. 148—154.

References:

1. Onopenko, O.V. (2022), "Administrative and legal status of state authorities in the field of environmental protection", *Pravo Ukrainy*, vol. 3, pp. 114—125.
2. Pozniak, O.V. (2019), "Problems of correlation and delimitation of powers of actors in the field of environmental safety", *Visnyk of V.N. Karazin Kharkiv National University. Series: Law*, vol. 28, pp. 173—177.
3. Yarmolenko, O.V. (2021), "Functional approach as a basis for optimizing the competence of environmental control authorities", *Naukovyi Visnyk Publichnoho ta Pryvatnoho Prava*, vol. 6, pp. 148—154.

Стаття надійшла до редакції 20.11.2025 р.

Т. Ю. Ковтун,
аспірантка за ОНП "Публічне управління та адміністрування",
Національний університет біоресурсів і природокористування України
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8854-8254>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.24.360

СТИМУЛЮВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ ФІНАНСОВОЇ ПІДТРИМКИ БІЗНЕСУ У ЗОНАХ ВИСОКОГО ВОЄННОГО РИЗИКУ ЧЕРЕЗ ФОРМУВАННЯ ПРОСОЦІАЛЬНИХ МОДЕЛЕЙ ПОВЕДІНКИ

Т. Kovtun,
Postgraduate Student of the Department of Public Administration and Management,
National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine

STIMULATING STATE FINANCIAL SUPPORT FOR BUSINESSES IN HIGH MILITARY
RISK ZONES THROUGH THE FORMATION OF PROSOCIAL BEHAVIOR MODELS

Метою дослідження є комплексний аналіз інструментів державної підтримки бізнесу, що працюють у зонах підвищеного воєнного ризику із фокусом на поєднанні пільгового кредитування, компенсаційних і поведінкових механізмів у контексті реалізації політики "Зроблено в Україні". Досліджено основні елементи механізму компенсації для бізнесу в зонах підвищеного ризику, зокрема пряму компенсацію збитків у прифронтових регіонах для тих, хто вже постраждав від наслідків воєнних дій та компенсацію вартості страхових внесків, для тих, хто хоче мінімізувати можливі втрати. Досліджено національну ініціативу "Зроблено в Україні", яка інтегрує різні механізми стимулювання виробництва і споживання вітчизняних товарів та послуг. Розглянуто державну фінансову програму підтримки "5-7-9%", грантові й навчальні програми, кешбек-програми, через які держава повертає частину витрат громадян за купівлю українських товарів чим заохочує купувати вітчизняні товари та продукти. Доведено, що наявність пільгових програм не гарантує, що бізнес ними скористається без додаткових зусиль, тому запропоновано інтегрувати поведінкові інструменти для реалізації державної фінансової підтримки бізнесу. Показано, що ці інструменти вбудовано в більш широку рамку ініціативи "Зроблено в Україні", яка поєднує пропозиційні (кредити, гранти, індустріальні парки, компенсації вартості вітчизняної техніки) і попитові (держзакупівлі, кешбек за українські товари) заходи, опосередковано підтримуючи бізнес у зонах ризику.

Обґрунтовано доцільність інтеграції поведінкових інструментів (інформаційне підсилення, спрощення процедур, фінансові "підштовхування", програми підтримки рішень, навчальні програми) та формування просоціальних моделей поведінки у реалізацію державної фінансової підтримки, що має зменшити інерцію малого та середнього бізнесу і підвищити фактичне залучення до програм підтримки. Розглянуто приклади формування просоціальної поведінки через застосування поведінкових інструментів та державних програм фінансової підтримки під час розмінування аграрних земель Херсонщини.

The purpose of the study is a comprehensive analysis of state support instruments for enterprises operating in high-risk military zones, with a focus on a combination of preferential lending, compensatory and behavioral mechanisms in the context of implementing the "Made in Ukraine" policy. The main elements of the compensation mechanism for businesses in high-risk areas were investigated, including direct compensation for losses in frontline regions for those who have already suffered from the consequences of hostilities and compensation for the cost of insurance premiums for those who want to minimize possible losses. The national initiative "Made in Ukraine" was studied, which integrates various mechanisms for stimulating the production and consumption of domestic goods and services. The state financial support program "5-7-9 %", grant and training programs, cashback programs through which the state returns part of the costs were considered. It has been proven that the presence of preferential programs does not guarantee that businesses will take advantage of them without additional efforts, therefore it is proposed to integrate behavioral tools for the implementation of state financial support for business. It is shown that these tools are built into the broader framework of the "Made in Ukraine" initiative, which combines supply-side (loans, grants, industrial parks, compensation for the cost of domestic equipment) and demand-side (public procurement, cashback for Ukrainian goods) measures, indirectly supporting business in at-risk areas.

The feasibility of integrating behavioral tools (information reinforcement, simplification of procedures, financial "nudges", decision support programs, training programs) and the formation of prosocial behavior models in the implementation of state financial support, which should reduce the inertia of small and medium-sized businesses and increase actual involvement in support programs. Examples of the formation of prosocial behavior through the use of behavioral tools and state financial support programs during the demining of agricultural lands in the Kherson region are considered.

Ключові слова: державні механізми, фінансові інструменти, поведінкові інструменти, просоціальні моделі поведінки, програма "5-7-9%", післявоєнна відбудова, теорія підштовхування, формування потреби в досягненні результату, мотиви поведінки, двоступенева модель, державна програма компенсації вартості розмінування.

Key words: state mechanisms, financial instruments, behavioral instruments, prosocial behavior models, "5-7-9%" program, post-war reconstruction, push theory, formation of the need for achieving results, behavioral motives, two-stage model, state program for compensation for the cost of demining.

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

Малий та середній бізнес, що функціонує поблизу лінії фронту чи на територіях, які систематично зазнають артилерійських ударів, опиняються у ситуації багатofакторного тиску: раптове руйнування виробничих потужностей, непередбачувані розриви у ланцюгах постачання, тимчасова або тривала втрата доступу до ринків збуту, скорочення робочої сили через евакуацію, а також різке зростання транзакційних витрат, включно зі страхуванням і релокацією [1]. Водночас бізнес у небезпечних регіонах виконує вкрай важливу функцію: зберігає зайнятість, підтримує податкову базу громад, забезпечує локальні ланцюги постачання, які стають основою життєстійкості території.

Офіційні дані засвідчують посилення регіональної спрямованості державної підтримки: лише у 2025 р. понад 20% усіх кредитів за програмою "5-7-9%" отримали компанії, що діють у регіонах високого воєнного ризику [2]. Загалом малий і середній бізнес отримав 11,2 тис пільгових позик на 35,4 млрд грн, з яких 7,5 млрд грн припали саме на такі території [2]. У жовтні 2025 року Кабінет Міністрів України схвалив постанову, якою затвердив порядок надання часткової компенсації майна суб'єктів господарювання, знищеного чи пошкодженого внаслідок збройної агресії російської федерації, а також часткової компенсації страхових премій за договорами страхування від воєнних ризиків. Схвалені рішення відкриває можливість для практичного запуску нового інструменту державної фінансової підтримки. Він є ще однією складовою політики розвитку українських виробників "Зроблено в Україні". Для

територій підвищеного ризику — в Дніпропетровській, Донецькій, Запорізькій, Миколаївській, Одеській, Полтавській, Сумській, Харківській, Херсонській і Чернігівській областях бізнес зможе отримати часткову компенсацію вартості пошкодженого або зруйнованого майна — будівель, складів, обладнання тощо. Максимальна сума компенсації становитиме до 10 млн гривень, але не більше фактичного збитку [3].

Наведена інформація свідчить не лише про оперативність державних фінансових механізмів підтримки, а й про готовність підприємців продовжувати роботу попри екстремальні загрози. У комплексі ці чинники потребують системного аналізу, оскільки ефективність державної підтримки в умовах воєнних ризиків визначає не тільки стійкість окремих суб'єктів малого і середнього бізнесу, а й відновлення регіональних економік, запобігання депопуляції територій та формування передумов післявоєнної відбудови. Весь цей комплекс заходів з державної підтримки малого та середнього бізнесу відповідає плану заходів із реалізації Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року [1]. Попри значні здобутки України у сфері підтримки малого та середнього бізнесу, дотепер слабкими сторонами розвитку бізнесу в Україні є: обмежений доступ до робочої сили у зв'язку з вимушеним переміщенням населення внаслідок повномасштабної збройної агресії РФ проти України; фінансові обмеження, високі ринкові відсоткові ставки, жорсткі умови кредитування та загальний рівень ризиків тощо. На ці та інші актуальні питання державної підтримки бізнесу у зонах високого воєнного ризику спрямоване дане дослідження.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ НАУКОВИХ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Сучасні наукові дослідження показують досить насичену картину того, як держава підтримує бізнес в умовах війни, однак спеціальний фокус саме на зонах високого воєнного ризику поки що радше окреслюється побіжно, ніж системно опрацьовується. Зокрема, Я. В. Петруненко [1] розглядає державну підтримку малого і середнього бізнесу крізь призму дії правового режиму воєнного стану з урахуванням досвіду Ізраїлю. Авторка Т. Ю. Мельник [4] системно описала архітектуру підтримки бізнесу в Україні під час воєнного стану: податкові послаблення, гранти, пільгове кредитування, програми працевлаштування, релокацію підприємств, інструменти гарантування кредитів. Подібної логіки дотримувалися й інші автори Дніпров О., Грищенко І. та ін. [5] описали інструменти державної підтримки для відновлення територіальних громад, зокрема довели, що "впровадження геоінформаційних систем для відновлення територіальних громад є критично важливим кроком у післявоєнному відновленні. Аналіз показав, що використання цих систем оптимізує процеси планування, розподілу ресурсів та скорочує час на відновлення зруйнованої інфраструктури" [5].

Добровольська В., Будурова Г. [6] акцентували увагу на правовій природі засобів підтримки бізнесу в умовах воєнного стану, деталізували податкові, кредитні й інституційні механізми.

Учені Дикань В., Токмакова І., Чорнобровка І. [7] запропонували концепцію антикризового інструментарію державного управління малого та середнього бізнесу, яка включає державні кредитні ініціативи (зокрема, програму "5-7-9%"), програми працевлаштування, податкові канікули, гранти для відкриття нового бізнесу і спеціальну підтримку релокованих підприємств.

Інші автори Л. М. Войтович, М. В. Федик [8] вписали державну підтримку бізнесу в ширший горизонт стратегії повоєнного відновлення України в умовах євроінтеграції.

Доповненням до фінансових інструментів виступають роботи, що розглядають організаційно-консультативні і поведінкові механізми підтримки бізнесу. Зокрема Гірченко О. Л. та Буковська О. О. [9] переносять дискусію в площину просоціативної поведінки особистості, коли "моральний обов'язок, моральне співчуття, морально-етичні (милосердя, патріотизм) мотиви і особисте ставлення, яке проявляється як моральна установка (особисте знання проблем людей, котрі потребують допомоги, розуміння підтримки держави у різних сферах) можуть стати разом із фінансовою підтримкою держави основою для розвитку малого і середнього бізнесу. Інші науковці, які досліджують просоціативну поведінку особистості доводять, що успіх повоєнного відновлення залежить не лише від обсягу ресурсів, а й від того, як саме сконструйовані стимули, реалізація принципів поведінкової економіки та положення теорії підштовхування (nudges), інформаційні сигнали і стандартизація рішень для бізнесу й домогосподарств. Вони наголошують, що поведінкові інструменти — від інформаційних кампаній до зміни налаштувань за замовчуванням у програмах підтримки — можуть зменшувати інерційність суб'єктів, підвищувати готовність до участі в програмах відбудови й стимулювати інвестиційну активність. У цьому ж контексті використання механізмів формування просоціальних моделей поведінки розглянуто наприкінці Грищенко І. "Лідерство: потреба в досягненні результату" [10], в якій досліджено мотиви і механізми добровільної поведінки, спрямованої на користь іншим людям чи суспільству та запропоновано механізм формування високої потреби в досягненні запланованого результату. На особливу увагу заслуговують дослідження Н. Кляйн, в яких доведено, що "пошук сенсу в житті — це основна особиста потреба, а мотивування просоціальної поведінки — фундаментальна суспільна потреба". Виходячи з цього твердження зроблено висновок, що допомагаючи іншим людям, можна збільшити власне уявлення про сенс життя.

Незважаючи на широкий спектр та ґрунтовний науковий доробок, у дослідженнях досі не сформовано цілісної моделі, яка б пояснювала взаємодію кредитних, компенсаційних і поведінкових інструментів підтримки бізнесу в прифронтових регіонах. Саме на цих територіях поєднання ризиків — від фізичних руйнувань і логістичних розривів до неможливості страхування і міграції персоналу є найбільш інтенсивним, однак наукові роботи здебільшого розглядають ці інструменти ізольовано. Це створює прогалину у розумінні того, як державна політика може працювати інтегровано в умовах високого воєнного ризику.

Таблиця 1. Ключові зміни в умовах програми "Доступні кредити 5-7-9%" для бізнесу в зонах високого воєнного ризику (2025 р.)

Зміни	Конкретизація змін
Продовження пільгового періоду	Ставка 1% діятиме 5 років (замість 2 років).
Рефінансування кредитів	Рефінансування кредитів – підприємства, що працюють у прифронтових регіонах і скористалися державною підтримкою у 2022–2024 рр., отримали право продовжити строк дії своїх кредитів до кінця 2027 року та рефінансувати чинну заборгованість на пільгових умовах.
Розширення географії	У жовтні 2025-го програму поширили на території активних бойових дій, де працюють державні е-сервіси. А компанії, які опинилися у зоні підвищеного ризику після укладання договору, також можуть скористатися пільговою ставкою.

Джерело: систематизовано на основі аналізу [2; 12–14].

ФОРМУВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою статті є комплексне дослідження інструментів та механізмів стимулювання державної фінансової підтримки бізнесу у зонах високого воєнного ризику через формування просоціальних моделей поведінки.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Одним із головних інструментів підтримки бізнесу є програма "Доступні кредити 5-7-9%" — це державна програма здешевлення кредитів для малого та середнього бізнесу. Ця програма стала частиною політики розвитку виробників "Зроблено в Україні", спрямованої на підвищення несировинної складової економіки [14]. Під час війни її умови суттєво пом'якшено для підприємств у "зонах високого воєнного ризику" — регіонах, що пережили або можуть зазнати обстрілів і бойових дій (переважна частина Донеччини, Запорізької, Херсонської, а також окремі райони інших областей). Зокрема, уряд продовжив термін дії 1% річних на інвестиційні кредити з 2 до 5 років для таких компаній [2]. Наразі бізнес у цих зонах має більше стабільності і більше можливостей інвестувати зекономлені кошти у розвиток.

Основні зміни в державній програмі "5-7-9%" для прифронтових регіонів наведено в табл. 1.

Тож підсумкові цифри підтверджують ефективність: з початку 2025 року за цією державною програмою видано понад 11,2 тис. кредитів (35,4 млрд грн), причому понад 20% цих коштів (7,5 млрд грн) отримали підприємства з ризикованих регіонів [2]. Таким чином, "5-7-9%" формально стала чи не єдиним джерелом капіталу для

багатьох бізнесів поблизу фронту.

Одночасно держава пропонує фінансові гарантії для інвестицій у регіони. З табл. 1 можна зробити висновок, що уряд суттєво полегшив умови для бізнесу в прифронтових зонах (більш тривалий пільговий період та географія охоплення, можливість рефінансування). Застосовані заходи вже дали конкретний результат — зростання обсягів кредитування саме там, де це було найбільш потрібно.

Крім дешевих кредитів, уряд створив новий механізм безпосередніх компенсацій за пошкоджене через військову агресію майно і вніс зміни у надання страхування послуг.

Тож можемо зробити висновки, що дані, наведені в табл. 2 вказують на дієві механізми прямої компенсації адресований тим, хто вже постраждав. А компонент страхування покликаний попередити втрати, зробити майнові ризики керованими.

Таким чином, уряд встановив зрозумілі правила підтримки: за двома напрямками (прямі компенсації і субсидування страхування) бізнес може мінімізувати фінансові втрати від воєнних дій. Головні умови (максимум 10 млн грн, 0,5% внесок за компенсацію; максимум 1 млн грн на страховку, 5 тис. грн за заявку) чітко прописані в постанові. Ці заходи посилюють підтримку бізнесу "на землі" після атаки та роблять імовірність великих несподіваних збитків меншими.

Важливою складовою політики підтримки є національна ініціатива "Зроблено в Україні", яка інтегрує різні механізми стимулювання виробництва і споживання вітчизняного товару [14]. Програма "5-7-9%" є її елементом, але комплексні заходи поширюються й на інші галузі. Зокрема, стимуляція попиту на українську продукцію через державні закупівлі і кешбек-програми

Таблиця 2. Основні елементи механізму компенсацій для бізнесу в зонах підвищеного воєнного ризику

Механізм компенсації	Сутність та умови реалізації
Пряма компенсація збитків у прифронтових регіонах	Підприємства, які працюють у зонах підвищеного ризику (окрім Донецької, Запорізької, Херсонської, також Дніпропетровської, Миколаївської, Одеської, Полтавської, Сумської, Харківської, Чернігівської областей), можуть отримати відшкодування до 10 млн грн на відновлення зруйнованого майна (будівель, складів, обладнання тощо). Компенсується частина витрат на ремонт чи заміну активів (але не більше фактичного збитку, з вирахуванням вже отриманої допомоги). Заявки обробляє Експортно-кредитне агентство (ЕКА): підприємств сплачує одноразовий внесок 0,5% від заявленої суми, після чого держава виплачує компенсацію за рахунок бюджету. (Ставка 0,5% має покрити витрати на адміністрування ЕКА, а будь-які отримані кошти переводяться до бюджету.) Після компенсації держбюджет набуває права вимоги збитків у росії за рахунок відповідних механізмів стягнення.
Компенсація вартості страхових внесків	У регіонах, де взагалі неможливо застрахувати майно від бойових дій, держава бере на себе частину витрат на страховку. Підприємство може самостійно укласти страховий договір з українською компанією та сплатити внесок. Після завершення строку договору бізнес звертається в ЕКА і отримує компенсацію до 1 млн грн сплаченого платежу. За кожною заявкою сплачується по 5 тис. грн внеску ЕКА. Таким чином, держава робить послугу страхування доступнішою: особливо це стосується менших фірм, для яких самостійна страховка до воєнних ризиків здебільшого недосяжна.

Джерело: розроблено на основі аналізу [2–3].

Таблиця 3. Поведінкові інструменти для підвищення ефективності участі підприємств у програмі "Доступні кредити 5-7-9%"

Поведінковий підхід	Сутність та приклади реалізації
Інформаційне підсилення	Нагадування про успішні кейси: висвітлення у ЗМІ і соцмережах підприємств, які вже успішно використали кредити (соціальний доказ), і чітке пояснення успіхів (приклад, що цей кредит – найбільш доступний фінансовий ресурс). Статистичні повідомлення, що «понад 11 тис бізнесів залучили 5-7-9% за рік», можуть підвищити довіру.
Спрощення процедури	Зниження бюрократії за допомогою технологій (онлайн-заявки, готові шаблони бізнес-планів) зменшує «психологічний поріг» подання заявки.
Фінансові «підштовхування»	Можливість часткового гарантування прибутків або фінансової «подушки» (наприклад, державний гарантійний фонд, який страхує певний відсоток кредиту навіть без страховки) допомагає знизити ризикове сприйняття. Додаткові пільги, наприклад, кредитні канікули чи податкові знижки під час погашення теж служать своєрідним «підштовхуванням» до реєстрації кредиту.
Програми підтримки рішень	Проведення семінарів і консультацій із фінансового планування (для тих, хто бере кредити) – це ще одна рекомендація експертів. Показано, що навчання й консультації (наприклад, в галузі менеджменту, маркетингу, інновацій) підвищують ефективність підприємств і сприяють сприйняттю ними нових можливостей, включаючи кредитні.

Джерело: узагальнено на основі аналізу [6; 11].

формує нові ринки збуту, що теж допомагає підприємствам у зонах ризику вижити. Наприклад, аграрні виробники в Україні можуть отримати 25% компенсації вартості вітчизняної сільгосптехніки [15], що сприяє оновленню устаткування навіть за складних умов. Також для звичайних громадян діє "Національний кешбек": держава повертає частину витрат громадян за купівлю українських товарів [14], що заохочує купувати вітчизняні продукти. Очевидно, що підтримка попиту "Зроблено в Україні" всебічно захищає бізнес в усіх регіонах: більш менш незалежно від фронтової близькості, зростання внутрішнього ринку зменшує загальні втрати.

Крім кредитів і компенсацій, в межах "Зроблено в Україні" діють грантові і навчальні програми. Так, держава спрямовує значні кошти на гранти для переробних підприємств, підтримку індустріальних парків, експортні кредити тощо [14]. Для прикладу, виділяються гранти до 8 млн грн на інвестиції переробників і субвенції на закупівлю вітчизняних шкільних автобусів [14]. Хоча ці програми не орієнтовані виключно на воєнні ризики, вони входять до загального пакету допомоги бізнесу в умовах війни.

Аналіз міжнародної практики додає контекст: країни з тривалими воєнними загрозами пропонують подібні комплексні рішення. Зокрема, Ізраїль, який постійно стикається з бойовими діями, формує підтримку малого та середнього бізнесу через поєднання фінансових пільг і стимулів для інноваційних кластерів. Дослідження показує, що у воєнний час "комплексна державна підтримка бізнесу й інноваційного сектору, орієнтована на потреби військово-промислового комплексу, може бути ефективним інструментом розвитку" [1]. Ключовим при цьому називають відкритість до інвестицій і технологій, що дозволяє впроваджувати передові розробки. Рекомендується розвивати кластери і кооперацію між бізнесами, зокрема, вважається корисним укріплювати інститути підтримки (консультації, навчання) для підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Такі комплексні заходи передбачають, що пільгові кредити мають супроводжуватися підвищенням якості менеджменту і маркетингу підприємств у прифронтових регіонах.

Тож заохочення українського виробництва — основна стратегія підтримки. Програма "Зроблено в Україні" забезпечує як пропозиційну складову (пільгові кредити, гранти, страхування), так і складову попиту

(держзакупівлі, кешбек, компенсації) складову. У майбутньому важливо посилити цю координацію: побудова кластерів і навчальних ініціатив (як у досвіді Ізраїлю) може значно посилити стійкість бізнесу в кризових зонах.

Навіть наявність пільгових програм не гарантує, що бізнес ними скористається без додаткових зусиль. Тут на допомогу можуть прийти поведінкові (behavioral) інструменти — техніки, що "підштовхують" раціональні рішення підприємців [7]. Відомо, що прості змінення в політиці (дефолти, інформаційні кампанії, формулювання повідомлень) можуть суттєво впливати на рішення суб'єктів [9]. З огляду на це, науковцями рекомендується інтегрувати поведінкові підходи у кредитну політику. Наприклад, у наукових розробках пропонується створити "Behavioral Insights Team", яка б консультувала міністерства щодо малих змін, що мотивують бізнес (і навіть працівників) до дій на благо відновлення [8]. Така команда могла б аналізувати бар'єри — наприклад, чи не лякають підприємців складні заявки, високі комісії чи невпевненість у вигодах — та пропонувати рішення.

Певні приклади поведінкових підходів для формування просоціальних моделей поведінки для програми "5-7-9%" систематизовано в таблицю 3.

Як бачимо з табл. 3 застосування поведінкових інструментів сприяє інтеграції принципів поведінкової економіки, а застосування їх у кредитній сфері акцентується на важелях, що спонукають бізнес розвиватися. Наразі відомо багато теорій, що пояснюють мотиви та механізми добровільної поведінки, спрямованої на користь іншим людям. Зокрема, теорія підштовхування (Nudge theory) є концепцією поведінкової економіки, що показує, як незначні зміни в політиці здатні суттєво впливати на прийняття рішень керівниками малого та середнього бізнесу у передбачуваний спосіб, при цьому суттєво не змінюючи фінансові чи економічні стимули, а також не забороняючи жодних варіантів дій. Тобто теорія підштовхування передбачає створення сприятливого середовища, яке природним чином через психологічні техніки впливає на вибір людей через непрямі вказівки та позитивне підкріплення їх дій щодо найбільш вигідної поведінки з фінансового планування. Двоступенева модель — це також теорія з формування просоціальних моделей поведінки, заснована на співпереживанні індивіда, що орієнтується на благо соціальних

груп, надання допомоги. Таку поведінку наразі демонструють херсонські фермери, які хочуть бути корисними іншим і через співпрацю та взаємодію демонструють суспільне служіння.

Розглянемо детальніше цей приклад формування просоціальної моделі поведінки. У листопаді 2025 року Центр гуманітарного розмінування оплатив перший договір з розмінування земель, які фермер очистив власним коштом. Тобто аграрій із Херсонщини отримав 5 млн грн компенсації за те, що проявив власну ініціативу, витратив власні кошти, щоб розмінувати сільськогосподарські угіддя на прифронтових територіях та засіяти їх. Як стало відомо, фахівці Укроборонсервісу у 2023 році очистили ділянку площею 1 150 га від мін та снарядів. Загальна вартість цих робіт склала близько 6 млн грн, які оплатив фермер з власних коштів, а у 2025 році за умовами державної програми компенсації вартості розмінування аграрних земель, фермер отримав 80% від цієї суми. Тож Херсонські фермери задіяли такі ресурси допомоги своїм землякам і суспільству в цілому, як власні грошові ресурси, час, працю, увагу, навіть самопожертву, тобто проявили безкорисливе соціальне служіння, на яке з вдячністю відреагувала влада і запустила фінансові механізми.

Такі поведінкові методи допоможуть максимізувати охоплення програм. Наприклад, комплекс "технік підштовхування" може значно підвищити мотивацію підприємців саме скористатися кредитами "5-7-9%", оскільки створює зручнішу процедуру, видимі стимули та усуває інформаційні бар'єри. Перенесення досвіду (наприклад, створення аналітичної групи на кшталт британської BIT) може забезпечити практичне впровадження таких рішень.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВ'ЯЗОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Проведене дослідження засвідчило, що Україна запровадила комплекс державної підтримки бізнесу в зонах підвищеного воєнного ризику. Серед них — суттєво полегшені умови пільгового кредитування (програма "5-7-9%" зі ставкою 1% на 5 років для прифронтовиків), можливість рефінансування та продовження існуючих позик. Окрім кредитів, діють компенсації: прямі дотації на відновлення зруйнованого майна та відшкодування частини вартості страхових премій. Всі ці та інші програми формують цілісний пакет підтримки у рамках державної політики "Зроблено в Україні". Для підвищення ефективності державної фінансової підтримки пропонується посилювати інформаційну роботу і впроваджувати поведінкові інструменти, засновані на впливі на вибір людей через непрямі вказівки та позитивне підкріплення їх дій щодо найбільш вигідної поведінки з фінансового планування. У порівнянні із зарубіжним досвідом, українська модель близька до рекомендацій щодо комплексної, орієнтованої на малий і середній бізнес підтримки (наприклад, за аналогією з політикою Ізраїлю). Таким чином, інтеграція фінансових програм та "м'яких" (поведінкових) методів є ключем до збереження і розвитку бізнесу навіть у прифронтових районах.

Підсумовуючи, можна констатувати: державна підтримка бізнесу у зонах високого воєнного ризику є багатокомпонентною і має бути заснована на просоціальності — незмінній рисі особистості для збалансованого існування індивіда в соціумі. Тож поєднання довгострокових пільгових кредитів, прямої компенсації збитків і стимулювання просоціальності формує для бізнесу більш передбачувані умови.

Література:

- Петруненко, Я. В. Державна підтримка суб'єктів малого і середнього підприємництва в умовах дії правового режиму воєнного стану: досвід Ізраїлю. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Юриспруденція, 2024, № 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/2307-1745.2024.69.37>
- Доступні кредити 5-7-9 %: бізнес у зонах високого воєнного ризику отримає довший період пільгового кредитування — 5 років. 2025. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/21375ad9-8305-421d-8c25-85ff561ff61a?lang=uk-UA&title=DostupniKrediti5-7-9-BiznesUZonakhVisokogoVonnogoRizikuOtrimaDovshiiPeriodPilgovogoKredituvannia5-Rokiv>
- Міністерство економіки, докільця та сільського господарства України. Уряд запускає механізм компенсацій бізнесу за зруйноване майно та страхування від воєнних ризиків. 24 жовтня 2025. URL: <https://www.me.gov.ua/News/Detail/bd4ff938-de71-4b01-bbdb-63c95bf8e0d4?lang=uk-UA>
- Melnyk, T. (2023). Ukrainian business under conditions of war: current state, challenges and the ways to solve them. *Journal of Innovations and Sustainability*, 7(3), 07. <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07> URL: <https://is-journal.com/is/article/view/207/116>
- Грищенко І., Гулевець Д., Прокопенко Н., Дніпров О., Стадніков В. Використання геоінформаційних систем для планування та реалізації відновлення територіальних громад. *Sapienza: Міжнародний журнал міждисциплінарних досліджень*, 6 (2), 2025. <https://doi.org/10.51798/sijis.v6i2.1008>
- Добровольська В. В., Будурова Г. М. Державна підтримка бізнесу в умовах воєнного стану. Актуальні питання юридичної науки. 2024. № 5. С. 393—398. DOI <https://doi.org/10.32842/2078-3736/2024.5.57>
- Дикань В. Л., Токмакова І. В., Чорнобровка І. В. Антикризовий інструментарій стратегії державного управління малим і середнім бізнесом. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. Вип. №89. 2025. С. 9—19. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2025_89_3
- Войтович Л., Федик М. Стратегія повоєнного відновлення економіки України в умовах євроінтеграції. *Економіка та суспільство*, 2024, № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-112>
- Гірченко О. Л., Буковська О. О. Просоціальна спрямованість та поведінка особистості. *Актуальні проблеми психології*, № 7 (47), 2019. С. 120—129. URL: <http://appsychology.org.ua/data/jrn/v7/i47/12.pdf>
- Грищенко І. М. Лідерство: потреба в досягненні результату. *Інвестиції: практика та досвід*, 2015. № 15. С. 78-82. URL: <http://www.investplan.com.ua/?op=1&z=4525&i=16>

11. Thaler, R. H., Sunstein, C. R. (2009). *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*. Penguin.

12. Міністерство економіки України. Кредити "5-7-9 %": нові умови підтримки бізнесу. 2025. URL: <https://me.gov.ua/News/Detail/5d312744-5250-422d-8877-9c8b5fef60d7?lang=uk-UA&title=5-7-9>

13. Харківська обласна рада. "Доступні кредити 5-7-9 %": бізнес у зонах високого воєнного ризику отримає довший період пільгового кредитування — 5 років. 2025 р. URL: <https://oblrada-kharkiv.gov.ua/2025/05/28/dostupni-kredyty-5-7-9-biznes-u-zonah-vysokogo-voennogo-ryziku-otrymae-dovshyj-period-pilgovogo-kredytuvannya-5-rokiv/>

14. Портал "Зроблено в Україні". Made in Ukraine: офіційний сайт державної підтримки українських виробників та інвестицій. 2025. URL: <https://madeinukraine.gov.ua/>

15. Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року: Розпорядження Кабінету Міністрів України від 30 серпня 2024 року № 821-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80#Text> (дата звернення: 26.11.2025).

References:

1. Petrunenko, Ya. V. (2024), "State support for small and medium-sized enterprises under martial law: Experience of Israel", *Naukovyi Visnyk Mizhnarodnoho Humanitarnoho Universytetu*. Serii: Yurysprudentsiia, vol. 69.

2. Ministry of Economy of Ukraine (2025), "Affordable loans 5-7-9%: Businesses in high war-risk zones will receive a longer preferential lending period — 5 years", Official Government Portal, available at: <https://me.gov.ua/News/Detail/21375ad9-8305-421d-8c25-85ff561ff61a> (Accessed 23 Nov 2025).

3. Ministry of Economy, Environment and Agriculture of Ukraine (2025), "The Government launches a compensation mechanism for businesses for damaged property and war-risk insurance", Official Government Portal, available at: <https://www.me.gov.ua/News/Detail/bd4ff938-de71-4b01-bbdb-63c95bf8e0d4> (Accessed 23 Nov 2025).

4. Melnyk, T. Yu. (2023), "Ukrainian business under conditions of war: current state, challenges and the ways to solve them", *Journal of Innovations and Sustainability*, vol. 7, no. 3. <https://doi.org/10.51599/is.2023.07.03.07>

5. Gryshchenko, I., Gulevets, D., Prokopenko, N., Dniprov, O. and Stadnikov, V. (2025), "The use of geoinformation systems for planning and implementing the restoration of territorial communities", *Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies*, vol. 6, no. 2. <https://doi.org/10.51798/sijis.v6i2.1008>

6. Dobrovolska, V. V. and Budurova, H. M. (2024), "State support for business under martial law", *Aktualni Pytannia Yurydychnoi Nauky*, vol. 5, pp. 393—398.

7. Dykan, V. L., Tokmakova, I. V., and Chornobrova, I. V. (2025), "Anti-crisis tools of the strategy of public administration of small and medium-sized business", *Visnyk Ekonomiky Transportu i Promyslovosti*, vol. 89, pp. 9—19.

8. Voitovych, L., and Fedyk, M. (2024), "Post-war economic recovery strategy of Ukraine in the context of European integration", *Ekonomika ta Suspilstvo*, vol. 65. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-112>

9. Hirchenko O. and Bukovska O. (2019), "Prosocial orientation and personality behavior", *Current problems of psychology*, vol. 7, no. 47, pp. 120—129.

10. Gryshchenko I. (2015), "Leadership: the need to achieve results", *Investment: practice and experience*, vol. 15, pp. 78—82.

11. Thaler, R. H. and Sunstein, C. R. (2009), *Nudge: Improving decisions about health, wealth, and happiness*, Penguin, London, UK.

12. Ministry of Economy of Ukraine (2025), "Loans 5-7-9%: New conditions for business support", Official Government Portal, available at: <https://me.gov.ua/News/Detail/5d312744-5250-422d-8877-9c8b5fef60d7> (Accessed 23 Nov 2025).

13. Kharkiv Regional Council (2025), "Affordable loans 5-7-9%: Businesses in high war-risk zones will receive a longer preferential lending period — 5 years", Official Regional Portal, available at: <https://oblrada-kharkiv.gov.ua/2025/05/28/dostupni-kredyty-5-7-9-biznes-u-zonah-vysokogo-voennogo-ryziku-otrymae-dovshyj-period-pilgovogo-kredytuvannya-5-rokiv/> (Accessed 23 Nov 2025).

14. Made in Ukraine Portal (2025), "State support for Ukrainian manufacturers and investments", Official Portal, available at: <https://madeinukraine.gov.ua/> (Accessed 23 Nov 2025).

15. Cabinet of Ministers of Ukraine (2024), "Strategy for the recovery, sustainable development and digital transformation of small and medium-sized businesses for the period until 2027", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80#Text> (Accessed: 23 Nov 2025).

Стаття надійшла до редакції 02.12.2025 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 35.072.6:061.2

О. А. Матусова,
аспірантка кафедри публічного управління та адміністрування,
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1381-7514>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.24.367

ОКРЕМІ АСПЕКТИ ВИЗНАЧЕННЯ ПОНЯТТЯ ГРОМАДСЬКИХ РАД В СИСТЕМІ ІНСТИТУТІВ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

O. Matusova,
Postgraduate student of the Department of Public Management and Administration,
Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law

CERTAIN ASPECTS OF DEFINING THE CONCEPT OF PUBLIC COUNCILS IN THE SYSTEM OF CIVIL SOCIETY INSTITUTIONS

Статтю присвячено дослідженню поняття громадських рад в системі інститутів громадянського суспільства. Здійснено аналіз різноманітних підходів до визначення вказаного поняття та доведено необхідність комплексного врахування різних аспектів утворення змісту досліджуваного явища. В статті звертається увага на те, що запропоноване на нормативному рівні визначення поняття "громадські ради" не відображає його сутності, адже не містить істотних ознак цього управлінського явища.

Досліджено поширений в науці підхід до формування поняття "громадські ради" через категорію "громадського органу". Підкреслюється, що такий підхід базується на понятті, що не володіє навіть найменшими ознаками сталості розуміння. На відміну від держави, суспільство не потребує створення будь-яких органів та механізмів, які би могли кваліфікуватись як його органи. В статті доводиться, що структура суспільства є неформальною та гнучкою, окремі громадські об'єднання та форми реалізації інтересів є ситуативними. Громадські ради чи інші утворення не утворюють єдиної вертикалі, не мають горизонтальних зв'язків з іншими подібними елементами суспільства. На підставі узагальнення з'ясованих рис доводиться, що застосування в науковій літературі і практиці державного управління поняття "громадський орган" є недостатньо обгрунтованим.

Крім того, в представленій праці звертається увага на такі риси громадських рад як наявність встановленого порядку формування, визначеної компетенції та чітко окресленої сфери діяльності, що свідчать про високий рівень їх інституалізації та правової регламентації. Також розкриваються такі риси громадських рад як здатність виступати сполучною ланкою між суспільством та державою, трансляція компетенції відповідного органу державної влади, виконання функції взаємодії держави та суспільства.

На підставі проведеного дослідження у статті обгрунтовується висновок про те, що поняття громадської ради можна розглядати як своєрідний інститут громадянського суспільства, утворений шляхом поєднання суспільної та державної компетенції, призначений для постійної координації громадського та державного впливу в сфері повноважень конкретного державного органу.

The article is devoted to the study of the concept of public councils within the system of civil society institutions. An analysis of various approaches to defining this concept has been carried out, and the necessity of comprehensively considering the different aspects that form the content of the phenomenon under study has been demonstrated. The article emphasizes that the definition of "public councils" proposed at the normative level does not reflect their essence, as it lacks the essential features of this managerial phenomenon.

A commonly used scientific approach to defining the concept of "public councils" through the category of a "public body" is examined. It is emphasized that such an approach is based on a concept that does not possess even the minimal characteristics of conceptual stability. Unlike the state, society does not require the creation of organs or mechanisms that could be qualified as its bodies. The article argues that the structure of society is informal and flexible, while individual civic associations and forms of interest representation are situational. Public councils or other formations do not create a unified vertical structure and have no horizontal connections with other similar elements of society. Based on the generalization of these identified characteristics, it is demonstrated that the use of the term "public body" in scientific literature and public administration practice is insufficiently justified.

Furthermore, the article draws attention to such features of public councils as the existence of an established procedure for their formation, a defined competence, and a clearly delineated sphere of activity, which indicate a high level of institutionalization and legal regulation. It also reveals such characteristics of public councils as their ability to act as a link between society and the state, the transmission of the competence of the respective state authority, and the performance of functions facilitating interaction between the state and society.

Based on the conducted research, the article substantiates the conclusion that the concept of a public council may be viewed as a specific civil society institution formed through the combination of societal and state competence, designed for the continuous coordination of public and state influence within the scope of authority of a particular state body.

Ключові слова: громадські ради, громадянське суспільство, об'єднання громадян, державне управління, громадськість.

Key words: public councils, civil society, associations of citizens, public administration, public.

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

Дослідження інституту громадських рад потребує застосування плюралістичних підходів, позаяк їх соціальна природа та сутність обумовлює явну недостатність суто нормативних засад пізнання. Відомо, що нормативне регулювання відображає лише ситуативне конкретно-історичне бачення сучасного законодавця, котре не завжди є вірним і відповідним до природи речей. Різниця між природною сутністю суспільних інститутів та їх відображенням в правовому регулюванні інколи є величезною, що само по собі являє вагомий чинник дестабілізації системи управління. Тим більше це зауваження актуальне для правових інститутів з нетривалою історією існування, становлення яких часто відбувається шляхом проб і помилок. До таких інститутів, беззаперечно, належать і громадські ради. Тому з'ясування сутності громадських рад варто проводити у розширеному сенсі, з використанням різноманітних підходів аналізу соціальних, історичних та функціональних аспектів цього явища.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Науковцями висвітлюється тема громадських рад. Зокрема, дослідженню проблематики присвячено роботи таких вчених як Т.С. Андрійчук, О.О. Вінницький, М.Ю. Віхляєв, В.М. Кравчук, П.І. Крайній, О.П. Кузнецов, С.І. Рудовська, А.В. Сімонян, М.В. Сіцинська, С.В. Циц, Ю.Ж. Шайгородський, В.М. Юрах та багатьох інших.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Однак, не всі спірні аспекти вказаної теми знаходять достатнє відображення в теорії державного управління, а багато питань так і залишаються дискусійними. Відповідно метою цієї статті є визначення поняття громадських рад в системі інститутів громадянського суспільства.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

В Типовому положенні про громадську раду при міністерстві, іншому центральному органі виконавчої

влади, Раді міністрів Автономної Республіки Крим, обласній, Київській та Севастопольській міській, районній, районній у м.м. Києві та Севастополі державній адміністрації, затверджене постановою Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2010 р. № 996 "Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики" [1] (далі — Типове положення) громадська рада визначена як тимчасовий консультативно-дорадчий орган, утворений для сприяння участі громадськості у формуванні та реалізації державної, регіональної політики.

Очевидно, що запропоноване в нормативному акті визначення не повно відображає поняття громадських рад, оскільки не містить сутнісних ознак цього утворення, не дає уявлення про його роль та функції, не вказує на специфіку, внаслідок чого не дозволяє відмежувати громадські ради від інших інститутів громадянського суспільства. Звичайно, можна припустити, що нормативне визначення і не переслідує мету точного і повного відображення досліджуваного поняття, але це ще один аргумент на користь тези про те, що нормативне регулювання є тільки одним і далеко не визначальним джерелом з'ясування змісту поняття громадських рад. Зокрема, для цього слід звернутися до історії появи і становлення громадських рад, їх функцій та способів діяльності, ознак та характерних рис тощо.

В деяких наукових дослідженнях громадські ради отримують назви "громадського органу". І навіть в Типовому положенні громадські ради названі консультативно-дорадчими органами. Втім, підставність такої кваліфікації є досить сумнівною.

Так, поняття "громадський орган" є не тільки невизначеним, але не володіє навіть найменшими ознаками сталості розуміння. При спробі з'ясувати суть поняття "громадський орган" раціональним видається шлях застосування аналогії з поняттям "державний орган", адже поняття державного органу досить детально розроблено в науці, а використання подібної термінології, вірогідно, навіяно паралелями між суспільством та державою.

Аналіз наукових джерел призводить до висновку, що державний орган розуміється як структурний елемент, складова частина апарату держави, він діє від імені держави, має власну компетенцію, в якій реалізує завдання і функції держави [2, с. 384, 3, с. 78]. Визначаючи поняття державного органу, науковці підкреслюють, що

державний орган виконує певні завдання держави в тій чи іншій площині, вказують на те, що орган — частина механізму держави, яка функціонує у взаємодії з іншими частинами [4, с. 113]. Серед визначальних рис поняття державного органу йдеться також про власні компетенцію, структуру, методи роботи [5, с. 75—76].

Більшість науковців сходяться в думці, що державний орган володіє наступними рисами: діяльність від імені держави; виконання завдань і функцій держави; право приймати управлінські рішення; самостійність і відокремленість в межах державного апарату; складна внутрішня структура; фінансування з державного бюджету; відповідальність і підзвітність [6, с. 11—13].

Дослідження наукової літератури переконує, що органи держави є складовою частиною всеохоплюючої системи, через яку реалізується державна влада — державного апарату. В межах цієї системи утворення органів представляє собою наслідок об'єктивної необхідності структурування діяльності з реалізації різноманітних функцій держави та розподілу влад. Основою створення різноманітних державних органів є спеціалізація публічно-управлінської діяльності. В той же час існування окремого органу поза системою державного апарату та без нерозривного зв'язку і взаємодії з іншими державними органами неможливо. Держава сама по собі — це правова фікція, котра поєднує в собі різні пласти владно-управлінської, ціннісно-матеріальної, правової діяльності. Без державного апарату, котрий в свою чергу складається з державних органів, держави взагалі не існує як явища об'єктивної дійсності.

На противагу цьому суспільство не є такою абстракцією як держава, а представляє собою сукупність цілком конкретних людей, що об'єктивно існують. Для об'єктивації суспільство не потребує утворення будь-яких інших утворень та механізмів. Тому, на відміну від держави, суспільство цілком може існувати і функціонувати без будь-яких утворень, які би могли кваліфікуватись як його органи.

Функції та компетенція суспільства на відміну не визначаються ніким, окрім самого суспільства. Якщо держава — певною мірою зовнішній суб'єкт для суспільства, яким вона керує, то суспільство є одночасно і суб'єктом і об'єктом в життєдіяльності соціуму. Тому функції держави реалізуються щодо суспільства, а суспільство реалізує свої функції тільки само відносно себе. Суспільство не може бути незадоволене самим собою, не може змінити свою свідомість і свій стан розвитку, обрати той чи інший вектор руху зовні. Усі ці процеси або відбуваються всередині суспільства або ні.

Структура суспільства є вельми неформальною, різноманітною та гнучкою. Окремі громадські об'єднання, рухи, форми реалізації інтересів досить ситуативні та недовговічні. Тому складно собі уявити хоча би приблизну внутрішню структуру окремих елементів суспільства, крім констатації того, що вони можуть існувати.

Якщо ж говорити про більш формальні ознаки громадського органу, то тут взагалі виходить погано. Так, за логікою громадський орган має створити суспільство, громадськість. Натомість громадські ради чи інші елементи, які в літературі називаються громадськими органами, створюються за ініціативи держави, в форматі, визначеному державою, в кількості і порядку, встанов-

леному державою. Їх компетенція повністю визначається державою. Такий стан речей може цілком відповідати наявному суспільному запиту і представляти собою лише надання державою можливості оформити і реалізувати існуючі інтереси. Але ж так буває не завжди, і формальність та неефективність значної кількості громадських рад в Україні є першим аргументом на користь цього твердження.

Громадські ради чи інші утворення, котрі можуть називатись громадськими органами, не утворюють єдиної вертикалі, не мають горизонтальних зв'язків з іншими подібними елементами суспільства. Звичайно, подібні зв'язки можуть існувати, але можуть і не існувати, все залежить від складу ради, її активності, ситуації, сприятливих умов тощо. Окремо взята громадська рада може бути повністю ізольована від інших громадських утворень. Громадські ради чи інші утворення, котрі в літературі називаються громадськими органами, не є підзвітними суспільству ні в якій формі. Фінансування їх здійснюється також не напряму за рахунок суспільства.

Отже, підсумовуючи викладене, вважаємо, що застосування в науковій літературі поняття "громадський орган" видається нам безпідставним. Кваліфікація громадських рад чи будь-яких інших утворень як "громадського органу" не містить під собою достатнього підґрунтя. Подібна термінологія, здебільшого заснована на невиправданій аналогії між державою та суспільством, застосованій без урахування їх сутнісних рис.

Втім, варто замислитись над питанням про те, які риси громадських рад спонукали до використання по відношенню до них поняття "громадський орган". На нашу думку, йдеться про наявність встановленого порядку формування, визначеної компетенції та чітко окресленої сфери діяльності. Ці риси істотно відрізняють громадські ради з-поміж інших суб'єктів громадянського суспільства та свідчать про високий рівень їх інституалізації та правової регламентації.

Тому, досліджуючи поняття громадської ради, варто також звернути погляд на іншу площину розуміння цього явища. Йдеться про те, що громадські консультативно-дорадчі утворення, в тому числі і громадські ради, є однією із форм взаємодії держави та суспільства. Такий підхід акцентує увагу на функціональному призначенні громадських рад в структурі соціуму. Звичайно громадські ради є інститутами громадянського суспільства. Більше того, їх існування є однією з тих ознак, що надає можливість охарактеризувати суспільство як громадянське. Варто зауважити, що за вітчизняним законодавством громадські ради створюються при органі державної влади. Подібна модель реалізована також в значній кількості зарубіжних країн. Втім, в деяких правових порядках громадські ради представляють собою складову частину державного органу. Крім того, якщо звернутись до історії становлення громадських рад в нашій державі, то в період з 2004 по 2010 роках очолювати громадську раду міг керівник державного органу. В деяких зарубіжних країнах прийнятним є формування громадських рад, до яких поряд з представниками громадськості входять і службовці відповідного державного органу.

Усі ці факти доводять наявність тісного зв'язку між державним органом та громадською радою, що при ньому функціонує. Характер цього зв'язку може варію-

ватися в залежності від конкретно-історичної моделі та правового регулювання, однак його наявність заперечити неможливо. Громадська рада не існує абстрактно, вона завжди пов'язана з певним органом, а її діяльність детермінована компетенцією і правовим статусом державного органу.

Громадські ради мають деякі ознаки проміжного, змішаного характеру, відчувають вплив дифузії влади. Орган державної влади, при якому функціонує громадська рада, здійснює свій вплив на неї, транслює проекцію своєї компетенції і в такий спосіб робить з неї певним чином квазідержавне утворення. На користь такої тези свідчить сувора конкретизація зв'язку між громадською радою та органом, при якому вона утворюється; детермінація сфери діяльності громадської ради повноваженнями державного органу, при якому вона створена; формування складу громадської ради в залежності від специфіки діяльності органу; здійснення ГР впливу на реалізацію повноважень органу державної влади тощо.

Відповідно, громадські ради є певною мірою сполучною ланкою між суспільством та державою, поняттям, належним як до сфери державного управління, так і до сфери суспільного управління. Через громадські ради здійснюється взаємний вплив держави і суспільства. Адже громадські ради не тільки відображають позицію суспільства з приводу проектів нормативних актів, дій, рішень відповідного державного органу, але і транслюють зв'язок в зворотну сторону. Громадські ради є засобами транспарентності державної влади, доведення змісту дій та рішень органу державної влади до суспільства, пояснення державної політики. Отже, громадські ради — це площадка взаємного впливу суспільства та держави.

Тому діяльність громадських рад можна кваліфікувати як форму взаємодії та інтеграції держави і суспільства. В такому аспекті громадські ради представляють собою специфічний механізм публічного управління. Отже, окрім суб'єктної характеристики, громадські ради також можуть бути предметом дослідження з боку їх інструментального змісту. Відповідно, громадські ради як інститут громадянського суспільства володіє не тільки суб'єктивним, але і інструментальним потенціалом.

Деякі дослідники оцінюють громадські ради як вид об'єднань громадян [7, с. 202]. Справедливість такого підходу залежить від розуміння обсягу поняття "об'єднання громадян". Так, деякі дослідники вказують на три ознаки громадського об'єднання:

- до громадських об'єднань не належать політичні партії та урядові установи;
- метою діяльності громадських об'єднань не має бути отримання політичної влади;
- громадські об'єднання мають бути неприбутковими [8].

У Спільних рекомендаціях Венеціанської комісії та Бюро демократичних інститутів і прав людини ОБСЄ з питань свободи об'єднань 2014 року зазначено, що термін "об'єднання" означає "організований незалежний некомерційний орган у формі добровільного об'єднання осіб, пов'язаних спільними інтересами, діяльністю чи метою. Об'єднання необов'язково повинно бути юридичною особою, проте повинно мати певну інституційну форму чи структуру" [9]. Очевидно, що подібний

підхід дозволяє віднести до об'єднань громадян широке коло суб'єктів. В широкому своєму розумінні поняття "об'єднання громадян" вміщує будь-яку спільноту громадян, котрі разом реалізують певний інтерес. Втім, на нашу думку, такий підхід не досить придатний власне для з'ясування особливостей окремих інститутів громадянського суспільства, тому що майже усі елементи громадянського суспільства базуються на об'єднанні громадян на підставі певної спільності їх поглядів і бажань. Тому корисним акцентом цитованої вище думки є те, що громадські ради без сумніву представляють собою колегіальне утворення.

Однак, громадські ради мають істотні відмінності з об'єднаннями громадян в суто управлінському аспекті. Так, громадські ради мають більш визначений предмет діяльності, обумовлений компетенцією державного органу. Навіть ті дослідники, які позиціонують громадські ради як один з видів об'єднань громадян, підкреслюють специфічну процедуру їх створення [8, с. 67]. Склад громадської ради має обмежену кількість і не може, на відміні від об'єднань громадян, вмістити усіх бажаючих.

Визначеність предмета діяльності громадської ради та зв'язок з компетенцією відповідного державного органу обумовлюють вимогу до її складу. Якщо об'єднання громадян можуть включати в себе усіх бажаючих, то для громадської ради важливим є формування зі складу осіб, що володіють специфічними компетенціями у сфері діяльності органу, при якому вони створюються.

Науковці говорять про те, що участь громадськості є додатковими інтелектуальним ресурсом для органу державної влади [10, с. 7]. Особливо це твердження актуальне для діяльності громадських рад. Громадська рада діє постійно, систематично і комплексно. Натомість для об'єднання громадян такі критерії діяльності не є обов'язковими. Відповідно, чітко виражена інструментальна роль громадських рад не завжди притаманна об'єднанням громадян.

Рівень впливу громадських рад на державну політику з-поміж інших інститутів громадянського суспільства є досить високим внаслідок нормативно визначених повноважень та встановленого обов'язку приймати до уваги їх рішення. Також вагомість цього впливу має визначатися професійними якостями членів громадських рад, котрі відображаються в авторитеті громадських рад та довірі до них з боку суспільства.

Отже, громадські ради можуть бути названі об'єднаннями громадян лише в найбільш загальному розумінні цього поняття. В свою чергу, громадські ради відрізняються від інших інститутів громадянського суспільства рядом ознак, серед яких нерозривний зв'язок з певним органом державної влади, суворо визначений предмет діяльності, постійне функціонування, професійна основа формування та специфічна процедура створення.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином у функціональному аспекті громадські ради є формою взаємодії громадянського суспільства з державою. Крім того, важливою ознакою

громадських рад є те, що цей інститут громадянського суспільства не може бути названим цілком самостійним в контексті того, що для їх утворення недостатньо ініціативи самого суспільства, обов'язковою умовою є також наявність ініціативи з боку держави. Така ініціатива також потребує нормативного оформлення, встановлення порядку їх формування, визначення компетенції тощо. Тому громадські ради представляють собою інститут, утворений шляхом поєднання компетенції держави та суспільства. Відповідно, ми пропонуємо розуміти поняття громадської ради як своєрідний інститут громадянського суспільства, утворений шляхом поєднання суспільної та державної компетенції, призначений для постійної координації громадського та державного впливу в сфері повноважень конкретного державного органу. Втім, з'ясування конкретних способів реалізації ознак громадських рад в управлінських відносинах а також взаємодії з іншими інститутами громадянського суспільства є завданням для подальшого наукового дослідження.

Література:

1. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики: постанова Кабінету Міністрів України від 3 листопада 2010 р. № 996. URL.: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF#Text>
2. Велика українська юридична енциклопедія: у 20 т. Т. 3. Редкол.: О.В. Петришин (голова) та ін.; Нац. акад. прав. наук України; Ін-т держави і права імені В.М. Корецького НАН України; Нац. юрид. ун-т імені Ярослава Мудрого. 2017. 952 с.
3. Граціотова Г.О., Лебедева В.В. Поняття, ознаки, види органів держави та форми державного правління. Економіка: реалії часу. 2021. № 5 (57). С. 71—80. URL.: <https://economics.net.ua/files/archive/2021/No5/71.pdf>.
4. Теорія держави і права: навч. посіб. Бостан С.К., Гусарев С.Д., Пархоменко Л.М. та ін. К.: Видавничий центр "Академія", 2013. 348 с.
5. Теорія держави і права. А.М. Колодй, В.В. Копейчиков, С.Л. Лисенков, В.П. Пастухов, В.О. Сумін, О.Д. Тихомиров; за заг. ред. В.В. Копейчикова. К.: Юр-інформ, 1995. 192 с.
6. Равлюк А.Г. Щодо питання ознак та класифікації органів державної влади. Наукові праці Національного університету "Одеська юридична академія". Т. 25. Одеса: Гельветика, 2019. С. 59—65.
7. Гринь О.Д. Орган державної влади як складова державного апарату. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Сер.: Юриспруденція. 2014. № 11. Том 1. С. 11—13.
8. Галай А.О. Недержавні організації юридичного спрямування як учасники публічного управління: монографія. Київ: КНТ, 2015. 408 с.
9. Willetts P. What is Non-Governmental Organizations. UNESCO Encyclopaedia of Life Support System: Institutional and Infrastructure Resource Issues, 2001. Article 1.44.3.7. URL.: <http://www.staff.city.ac.uk/p.willetts/cs-ntwks/NGO-ART.HTM>
10. Спільні рекомендації Венеціанської комісії та Бюро демократичних інститутів і прав людини ОБСЄ з питань свободи об'єднань 2014 року. URL.: <https://www.osce.org/files/f/documents/1/2/233076.pdf>
11. Сергієнко О.І., Ватманюк О.А. Громадська участь / залучення громадян. Депутатська діяльність в округах (навчальний модуль). К. ІКЦ "Легальний статус". 2016. 92 с.

References:

1. Cabinet of Ministers of Ukraine (2010), Resolution "On ensuring public participation in the formation and implementation of state policy", available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-%D0%BF#Text> (Accessed 25 Nov 2025).
2. Petryshyn, O.V. (2017), Velyka ukrains'ka iurydychna entsyklopediia: u 20 t. [Great Ukrainian Legal Encyclopedia: in 20 volumes], vol. 3, Nats. akad. prav. nauk Ukrainy; In-t derzhavy i prava imeni V.M. Korets'koho NAN Ukrainy; Nats. iuryd. un-t imeni Yaroslava Mudroho, Kyiv, Ukraine.
3. Hratsiotova, H.O. and Lebedieva, V.V. Poniattia, oznaky, vydy orhaniv derzhavy ta formy derzhavnoho pravlinnia. (2021), "Concepts, features, types of state bodies and forms of state government", Ekonomika: realii chasu, vol. 5 (57), pp. 71—80 available at: <https://economics.net.ua/files/archive/2021/No5/71.pdf> (Accessed 25 Nov 2025).
4. Bostan, S.K., Husariev, S.D. and Parkhomenko, L.M. (2013), Teoriia derzhavy i prava [Theory of the state and law], Akademiia, Kyiv, Ukraine.
5. Kolodij, A.M. Kopiejchykov, V.V. Lysenkov, S.L. Pastukhov, V.P. Sumin, V.O. and Tykhomyrov, O.D. (1995), Teoriia derzhavy i prava [Theory of the state and law], Yurinform, Kyiv, Ukraine.
6. Ravliuk, A.H. (2019), "On the issue of characteristics and classification of state authorities", Naukovi pratsi Natsional'noho universytetu "Odes'ka iurydychna akademiia", vol. 25, pp. 59—65.
7. Hryn', O.D. (2014), "State authorities as a component of the state apparatus", Naukovy visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Ser.: Yurysprudentsiia, vol. 11, no. 1, pp. 11—13.
8. Halaj, A.O. (2015), Nederzhavni orhanizatsii iurydychnoho spriamuvannia iak uchasnky publicnoho upravlinnia [Non-governmental organizations of legal orientation as participants in public administration], KNT, Kyiv, Ukraine.
9. Willetts, P. (2001), "What is Non-Governmental Organizations. UNESCO Encyclopaedia of Life Support System", Institutional and Infrastructure Resource Issues, available at: <http://www.staff.city.ac.uk/p.willetts/cs-ntwks/NGO-ART.HTM> (Accessed 25 Nov 2025).
10. OSCE (2014), "Joint Recommendations of the Venice Commission and the OSCE Office for Democratic Institutions and Human Rights on Freedom of Association", available at: <https://www.osce.org/files/f/documents/1/2/233076.pdf> (Accessed 25 Nov 2025).
11. Sergienko, O. I. and Vatamanyuk, O. A. (2016), Hromadska uchast / zaluchennya hromadyan. Deputatska diyalnist v okruhakh [Public participation / involvement of citizens. Deputies' activity in the districts], Lehalnyy status, Kyiv, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 03.12.2025 р.

*Е. Г. Сеїдова-Богословська,
аспірант, Національний аерокосмічний університет "Харківський авіаційний інститут"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-3334-5959>*

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.24.372

МОДЕЛЮВАННЯ ВИЗНАЧЕННЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІВ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

*Е. Seidova-Bohoslovska,
PhD student, National Aerospace University "Kharkiv Aviation Institute"*

MODELING OF DETERMINING THE EFFECTIVENESS OF DIGITALIZATION OF THE ACTIVITIES OF LOCAL SELF-GOVERNMENT BODIES

У статті здійснено моделювання визначення результативності цифровізації діяльності органів місцевого самоврядування. Зокрема, виокремлено комплекс стратегічних стратегічних проєкцій для визначення результативності цифровізації діяльності органів місцевого самоврядування; описано процес реалізації моделі збалансованої системи показників; запропоновано загальну методику визначення результативності цифровізації органів місцевого самоврядування, що базується на збалансованій системі показників.

Показано, що існує перелік показників бізнесу та громадського сектора, що повторюються: складність зовнішнього та внутрішнього середовища; відкритість до впливів довкілля; низька конкурентоспроможність досвідчених менеджерів; відмінні цілі громадських організацій; велика кількість цілей та завдань; розпливчасті цілі державних органів; високий рівень бюрократії; тривалий процес прийняття рішень; менеджери залежать від начальства; висока мотивація служити громадським інтересам; слабка відданість менеджерів організації.

Підкреслено, що державний сектор може бути охарактеризований як складний, що відповідає потребам багатьох зацікавлених сторін і має часто розпливчасту та різноманітну структуру цілей.

Зазначено, що збалансована система показників може допомогти менеджерам громадського сектора у виконання тих самих функцій стратегічного планування та контролю, що й у випадку комерційних менеджерів: уточнення та досягнення консенсусу щодо стратегії; поширення стратегії на рівень всієї організації; узгодження відомчих та особистих цілей зі стратегією; суміщення стратегічних цілей з довгостроковими цілями та річними бюджетами; виявлення та узгодження стратегічних ініціатив; виконання періодичних систематичних стратегічних оглядів; отримання зворотного зв'язку для поліпшення стратегії.

Визначено, що ефект від цифровізації громадського управління найчастіше ототожнюється з підвищенням його якості та зниженням витратності. Саме фінансову та процесну проєкції пропонується наповнити цілями та показниками, які оцінюватимуть цей ефект.

The paper simulates the determination of the effectiveness of digitalization of the activities of local self-government bodies. In particular, a set of strategic projections is allocated to determine the effectiveness of digitalization of the activities of local self-government bodies; the process of implementing of the balanced scorecard model are described; a general methodology of determining of the effectiveness of digitalization of local self-government bodies based on a balanced system of indicators is proposed.

It is shown that there is the following list of repeated indicators of business and public sector: complexity of external and internal environment; openness to environmental influences; low competitiveness of experienced managers; excellent goals of public organizations; a large number of goals and objectives; vague goals of state bodies; a high level of bureaucracy; a long decision-making process; managers depend on superiors; high motivation to serve the public interest; weak loyalty to organization managers.

It is emphasized that the public sector can be characterized as complex, meeting the needs of many stakeholders and having an often vague and diverse target structure.

It is indicated that a balanced scorecard can help public sector managers to perform the following functions of strategic planning and control as in the case of commercial managers: clarification and consensus on the strategy; spreading of the strategy to the level of the entire organization; alignment of departmental and personal goals with the strategy; combining strategic goals with long-term goals and annual budgets; identifying of strategic initiatives; making periodic systematic strategic reviews; obtaining feedback to improve strategy.

It is determined that the effect of digitalization of public administration is often identified with an increase in its quality and a decrease in expenditure. It is proposed to fill the financial and process projections with goals and indicators that will evaluate this effect.

Ключові слова: органи місцевого самоврядування цифровізація, модель, збалансована система показників, стратегічні проєкції.

Key words: local governments, digitalization, model, balanced scorecard, strategic projections.

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

Для можливості розробки єдиного методичного підходу до оцінки ефективності цифровізації органів місцевого самоврядування та виявлення тенденцій розвитку цифрової трансформації українського суспільства в цілому по країні, і на регіональному та локальному рівнях, зокрема її технічної, технологічної, витратної, клієнтоорієнтованої складових, необхідна інтегрована система показників та індикаторів, емпіричних досліджень ринку інформаційно-комунікаційних та цифрових технологій, проведених вітчизняними та зарубіжними компаніями, а також отримання достовірних даних, отриманих від суб'єктів публічного управління в динаміці.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Для створення подібної уніфікованої моделі оцінки ефективності цифровізації органів місцевого самоврядування пропонується взяти за основу принцип систему

збалансованих показників Balanced Scorecard (BSC), розробленої Д. Нортонем та Р. Капланом.

Комплексний підхід до оцінки ефективності цифровізації органів місцевого самоврядування передбачає інформаційну підтримку узгодженого стратегічного й оперативного управління. Однією з найвідоміших методик цільового управління є система збалансованих показників ефективності (ЗСП). Система збалансованих показників, описана роботах Д. Нортон та Р. Каплана досить успішно апробована на різних підприємствах.

Проте недостатньо уваги приділяється процесам визначення результативності цифровізації діяльності органів місцевого самоврядування.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою роботи є моделювання визначення результативності цифровізації діяльності органів місцевого самоврядування.

Для досягнення поставленої мети в роботі пропонується поставити та вирішити такі завдання:

— виокремити комплекс стратегічних стратегічних проєкцій для визначення результативності циф-

ровізації діяльності органів місцевого самоврядування;

- описати процес реалізації моделі збалансованої системи показників;

- запропонувати загальну методику визначення результативності цифровізації органів місцевого самоврядування, що базується на збалансованій системі показників.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Окрім системи показників та індикаторів, повинні бути розроблені та офіційно схвалені методики моніторингу, аналізу та прогнозування ситуації в цій сфері в коротко-, середньо- та довгостроковій перспективі, а також виділені відповідні ресурси на здійснення інформаційно-аналітичного забезпечення, встановлені регламенти взаємодії користувачів інформації та вимоги до самої інформації, тобто має бути створена система інформаційно-аналітичного процесу [2; 5].

Ця система є інструментом стратегічного управління, який забезпечує зв'язок між стратегією і щоденною діяльністю підприємства. Цей зв'язок реалізується в корпоративному управлінні за рахунок виділення показників, що відображають ефективність діяльності за чотирма проекціями: "фінанси", "внутрішні бізнес-процеси", "клієнти", "навчання та зростання".

Система була розроблена після усвідомлення не-ефективності існуючих методів оцінки діяльності підприємств, що відображають лише фінансовий аспект.

Повну картину можна отримати лише за дотримання балансу показників різних проєкцій, урахування не-економічних чинників. Аналіз нефінансових показників та групування показників за взаємозалежними ознаками — це найбільш характерна особливість збалансованої системи показників, яка потрібна в управлінні соціально-економічними процесами. Деякі автори у своїх роботах детально описують технологію побудови системи збалансованих показників та можливості її застосування в управлінні соціально-економічними процесами [1; 4].

При цьому у сфері публічного управління автори рекомендують виділення наступного комплексу стратегічних проєкцій зі своїми специфічними індикаторами та методами їх розрахунку: "економіка", "соціальна сфера", "екологія", "правопорядок та безпека" та "політика та управління".

Інші автори стверджують, що можливість успішного впровадження системи BSC у державному секторі збільшується, якщо цільова організація вже має чітке бачення і стратегію. Це свідчить про те, що аспекти розвитку стратегії BSC можна поліпшити.

У цьому зв'язку слід визначити показники бізнесу та громадського сектора, що повторюються:

- складність зовнішнього та внутрішнього середовища;
- відкритість до впливів довкілля;
- низька конкурентоспроможність досвідчених менеджерів;

- відмінні цілі громадських організацій;
- велика кількість цілей та завдань;
- розпливчасті цілі державних органів;
- високий рівень бюрократії;
- тривалий процес прийняття рішень;
- менеджери залежать від начальства;
- висока мотивація служити громадським інтересам;

- слабка відданість менеджерів організації [2; 3].

Державний сектор може бути охарактеризований як складний, що відповідає потребам багатьох зацікавлених сторін і має часто розпливчасту та різноманітну структуру цілей.

Модель збалансованої системи показників була розроблена як засіб для розробки стратегії, постійного моніторингу досягнення цілей стратегії та вимірювання ефективності шляхом поділу вимірювання на чотири різні, взаємопов'язані перспективи: фінансова, клієнтська, внутрішні бізнес-процеси, інновацій та навчання. За інтеграцією цілей, заходів, завдань та ініціатив кожної з чотирьох перспектив для підтримки загального бачення та стратегії, BSC демонструє цінність як інструмент стратегічного управління, що виходить за рамки простих фінансових індикаторів, наголошуючи на важливості нефінансових перспектив, таких як задоволеність клієнтів, внутрішні бізнес-процеси, навчання та зростання. За вибором відповідних драйверів продуктивності та показників результатів відповідно до теорії бізнесу в ланцюжку причинно-наслідкових зв'язків, організація матиме найкраще уявлення про те, як досягти своєї потенційної конкурентної переваги [3; 4].

Процес реалізації BSC можна описати як серію із наступних чотирьох кроків.

1. Реалізація бачення та досягнення консенсусу.
2. Повідомлення цілей, постановка цілей та ув'язування стратегій.
3. Встановлення цілей, розподіл ресурсів та встановлення контрольних точок.
4. Забезпечення зворотного зв'язку та навчання.

Система BSC може допомогти менеджерам громадського сектора у виконання тих самих функцій стратегічного планування та контролю, що й у випадку комерційних менеджерів:

- уточнення та досягнення консенсусу щодо стратегії;
- поширення стратегії на рівень всієї організації;
- узгодження відомчих та особистих цілей зі стратегією;
- суміщення стратегічних цілей з довгостроковими цілями та річними бюджетами;
- виявлення та узгодження стратегічних ініціатив;
- виконання періодичних і систематичних стратегічних оглядів;
- отримання зворотного зв'язку для поліпшення стратегії [1; 5].

Існує загальна думка, що публічний сектор характеризується наявністю різноманітності зацікавлених сторін з потенційно розбіжними і часто розпливчастими цілями. Щоб успішно реалізовувати стратегії цифровізації громадського сектора, слід фокусуватися на конкретних цілях. Це не обов'яз-

ково означає, що всі потреби зацікавлених сторін можуть або повинні бути задоволені, але рішення, на яке слід звернути увагу, має бути виконане на раціональній основі.

При цьому слід зазначити, що практика застосування моделі BSC є успішною як на великих, так і на середніх і малих підприємствах, що дозволяє припустити успішність застосування цього підходу як для узагальненого аналізу цифровізації публічного управління на рівні країни або регіону, так і для розукрупненої детальної оцінки ефективності цифровізації органів місцевого самоврядування [2; 3].

У роботі пропонується загальна методика оцінки ефективності цифровізації органів місцевого самоврядування, що базується на збалансованій системі показників.

У запропонованій методиці розглядаються три підсистеми — складові цифрового громадського управління: "Цифровий уряд", "Цифровий бізнес" та "Цифрове суспільство (громадяни)".

Далі слід розглянути складові методики докладніше. Оцінюючи ефективність цифровізації публічного управління, традиційні проєкції BSC "Фінанси" та "Внутрішні процеси" корелюють із складовою "Цифровий уряд", оскільки саме державний сектор є ініціатором та основою цифровізації публічного управління. Як було зазначено вище, ефект від цифровізації громадського управління найчастіше ототожнюється з підвищенням його якості та зниженням витратності. Саме фінансову та процесну проєкції пропонується наповнити цілями та показниками, які оцінюватимуть цей ефект.

Проєкція "Клієнти" відображає інтереси сторін: "Цифровий бізнес" та

"Цифрове суспільство (громадяни)", оскільки саме підприємства та громадяни є споживачами державних електронних послуг. Ключовими критеріями ефективності цифровізації публічного управління в даному контексті будуть швидкість і якість послуг, що надаються, і, як наслідок, ? задоволеність і лояльність клієнтів.

Традиційну проєкцію "Навчання та зростання" пропонується змінити на проєкцію "Розвиток", оскільки ефективність цифровізації публічного управління і є збалансованим розвитком системи, що включає зниження фінансових, трудових і тимчасових витрат, оптимізацію внутрішніх-бізнес-процесів, високу якість і швидкість надання послуг, а також навчання та адаптацію всіх сторін процесу.

Запропонована збалансована система показників цифровізації органів місцевого самоврядування дозволяє:

- оцінювати в динаміці ефективність процесів цифровізації органів публічної влади з різних напрямів;
- проводити оцінку цифровізації як системи громадського управління загалом, і окремих її структур на різних рівнях;
- усунути розрив між нечітко сформованими цілями та завданнями цифровізації за допомогою оперативних заходів;
- сприяти процесу, за допомогою якого орган публічної влади може досягти стратегічних цілей із цифровізації;

— перенести акцент органів публічної влади з програм та ініціатив на результати цифровізації, які мають досягти програми та ініціативи;

— узгоджувати ініціативи, роботу відділів та окремих виконавців.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У цілому, відповідно до певних цілей оцінки, запропонована система має бути наповнена необхідною і достатньою кількістю показників та індикаторів, отримані значення яких будуть основою для розробки рекомендацій щодо покращення окремих аспектів цифрових перетворень органів місцевого самоврядування та підвищення ефективності цифровізації публічного управління в цілому.

Література:

1. Бондарчук Н. В. Взаємодія органів публічної влади та громадянського суспільства в умовах цифровізації. Публічне управління і адміністрування в Україні. 2022. Вип. 28. С. 36—39.
2. Ключевський В. Використання сучасних цифрових технологій при наданні адміністративних послуг на регіональному рівні. Механізми державного управління. 2018. № 4 (76). С. 47—51.
3. Петренко Н. О., Машковська Л. В. Цифровізація державних адміністративних послуг в Україні: нормативно-правові аспекти. Право і суспільство. 2020. № 2. С. 112—119.
4. Разумей Г. Ю., Разумей М. М. Діджиталізація публічного управління як складник цифрової трансформації України. Публічне управління та митне адміністрування. 2020. № 2 (25). С. 139—145.
5. Тищенко І. О. Адміністративні процедури надання електронних послуг публічною адміністрацією в Україні. Форум права. 2017. № 2. С. 124—129.

References:

1. Bondarchuk, N.V. (2022), "Interaction of public authorities and civil society in the conditions of digitalization", *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini*, vol. 28, pp. 36—39.
2. Kliuchevskiy, V. (2018), "The use of modern digital technologies in the provision of administrative services at the regional level", *Mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia*, vol. 4 (76), pp. 47—51.
3. Petrenko, N.O. and Mashkovska, L.V. (2020), "Digitization of public administrative services in Ukraine: regulatory and legal aspects", *Pravo i suspilstvo*, vol. 2, pp. 112—119.
4. Razumei, H.Yu. and Razumei, M.M. (2020), "Digitization of public administration as a component of digital transformation of Ukraine", *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*, vol. 2 (25), pp. 139—145.
5. Tyshchenkova, I.O. (2017), "Administrative procedures for the provision of electronic services by the public administration in Ukraine", *Forum prava*, vol. 2, pp. 124—129.

Стаття надійшла до редакції 03.12.2025 р.

А. А. Нестерук,
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування,
Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0006-1915-4618>

DOI: 10.32702/2306-6814.2025.24.376

СТРАТЕГІЧНЕ ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ СФЕРИ ГОСТИННОСТІ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ

А. Nesteruk,
Postgraduate student of the Department of Public Management
and Administration, Leonid Yuzkov Khmelnytskyi University of Management and Law

STRATEGIC PUBLIC MANAGEMENT OF HOSPITALITY SECTOR DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF UKRAINE'S POST-WAR RECOVERY

Стаття присвячена теоретичному обґрунтуванню стратегічного публічного управління у процесах відновлення та розвитку сфери гостинності України в умовах повоєнного періоду. У роботі систематизовано наукові підходи до визначення понять "сфера гостинності" та "стратегічне управління", що дозволило глибше осмислити їх зміст, структуру та прикладне значення для формування ефективної державної політики. На основі критичного аналізу сучасних концепцій і дефініцій сформульовано авторське бачення трактування поняття "сфера гостинності" як цілісної соціально-економічної системи, діяльність якої спрямована на забезпечення умов для комфортного перебування, відпочинку, обслуговування та задоволення потреб населення й відвідувачів країни. Уточнено зміст "стратегічного публічного управління сферою гостинності", що розглядається як цілеспрямована діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування щодо формування довгострокових пріоритетів розвитку галузі, забезпечення узгодженості інтересів стейкхолдерів та раціонального використання ресурсного потенціалу.

Описано ключові структурні елементи сфери гостинності та запропоновано модель її розвитку, яка включає взаємопов'язані світову, національну та місцеву підсистеми, а також комплекс внутрішніх і зовнішніх чинників впливу. Методом SWOT-аналізу охарактеризовано масштабний руйнівний вплив війни на сектор, ідентифіковано критичні виклики, серед яких — руйнування інфраструктури, втрата кадрів, падіння туристичної активності та зміна безпекових умов, а також окреслено потенційні можливості для трансформації, пов'язані з оновленням галузевих стандартів, розширенням міжнародної співпраці, розвитком внутрішнього туризму та впровадженням інноваційних сервісних рішень.

Обґрунтовано необхідність розробки сучасних стратегій публічного управління, що враховують безпекові, інфраструктурні, кадрові, інвестиційні та маркетингові аспекти розвитку. Визначено стратегічні напрями дій держави та громад, які мають забезпечити сталий, інклюзивний і технологічно орієнтований розвиток сфери гостинності як важливого каталізатора економічного, культурного та соціального відродження України в повоєнний період.

The article is devoted to the theoretical substantiation of strategic public management in the processes of restoration and development of the hospitality sector of Ukraine in the post-war period. The work systematizes scientific approaches to the definition of the concepts of "hospitality sector" and "strategic management", which allowed a deeper understanding of their content, structure and applied significance for the formation of effective state policy. Based on a critical analysis of modern concepts and definitions, the author's vision of the interpretation of the concept of "hospitality sector" as an integral socio-economic system, the activities of which are aimed at providing conditions for comfortable stay, recreation, service and satisfaction of the needs of the population and visitors of the country, is formulated. The content of "strategic public management of the hospitality sector", which is considered as a purposeful activity of state authorities and local governments to form long-term priorities for the development of the industry, ensure the consistency of stakeholders' interests and rational use of resource potential, is specified.

The key structural elements of the hospitality sector are described and a model of its development is proposed, which includes interconnected global, national and local subsystems, as well as a complex of internal and external factors of influence. The large-scale destructive impact of the war on the sector is characterized by the SWOT analysis method, critical challenges are identified, including the destruction of infrastructure, loss of personnel, decline in tourist activity and changes in security conditions, and potential opportunities for transformation are outlined, related to the updating of industry standards, expansion of international cooperation, development of domestic tourism and implementation of innovative service solutions.

The need to develop modern public management strategies that take into account security, infrastructure, personnel, investment and marketing aspects of development is substantiated. Strategic directions of action for the state and communities have been identified, which should ensure sustainable, inclusive and technologically oriented development of the hospitality sector as an important catalyst for the economic, cultural and social revival of Ukraine in the post-war period.

*Ключові слова: стратегічне публічне управління, сфера гостинності, туризм, повоєнне відновлення.
Key words: strategic public management, hospitality, tourism, post-war reconstruction.*

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

Повномасштабна війна, розв'язана РФ проти України, спричинила безпрецедентні руйнування та трансформації в усіх сферах життя, включно зі сферою гостинності. Цей сектор, що є критично важливим для економічного відродження, створення робочих місць, залучення інвестицій, зміцнення міжнародного іміджу країни та психологічної реабілітації суспільства, зазнав катастрофічних втрат. А саме: зруйнована інфраструктура, втрачено кадровий потенціал, паралізовано туристичні потоки, зросли безпекові ризики.

В умовах повоєнного відновлення, яке буде тривалим, складним і відбуватиметься на тлі постійних викликів (відновлення інфраструктури, розмінування територій, психологічна реабілітація населення, фінансові обмеження, потреба інтеграції в європейський простір), традиційні підходи до управління розвитком сфери гостинності виявляються недостатніми та малоефективними. Виникає гостра необхідність у розробці та впровадженні інноваційного, адаптивного та ефективного механізму стратегічного публічного управління, який би не лише забезпечив фізичну відбудову галузі, а й сприяв її якісній трансформації, переорієнтації на нові види ту-

ризму (медичний, реабілітаційний, екологічний, меморіальний), інтеграції європейських стандартів, цифровізації, розвитку інклюзивної інфраструктури та підвищенню її конкурентоспроможності на світовому ринку. Відсутність такого цілісного, системного та гнучкого управлінського підходу може призвести до хаотичного відновлення, неефективного використання ресурсів та упущених можливостей для сталого розвитку.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Загальні теоретичні та методологічні засади стратегічного публічного управління є ґрунтовно розробленими у світовій науковій думці (М. Портер, Г. Мінцберг) та в Україні (В. Бакуменко, В. Луговий, Н. Нижник, В. Малиновський та багато інших). Досліджено принципи, функції, інструменти, етапи розробки та реалізації стратегій у публічному секторі, питання ефективності та оптимізації управлінських процесів. Проте, специфіка управління в умовах повномасштабної війни та повоєнного відновлення з трансформаційною економікою є менш вивченою. Питання розвитку сфери гостинності, її економічної ролі, маркетингу, менеджменту, інновацій, сталості та конкурентоспроможності є предметом широких досліджень як за кордоном (Р. В'єнс, С. Метьюс, Д. Котлер та ін.), так і в Україні (Е. Щепанський, Л. Гопка-

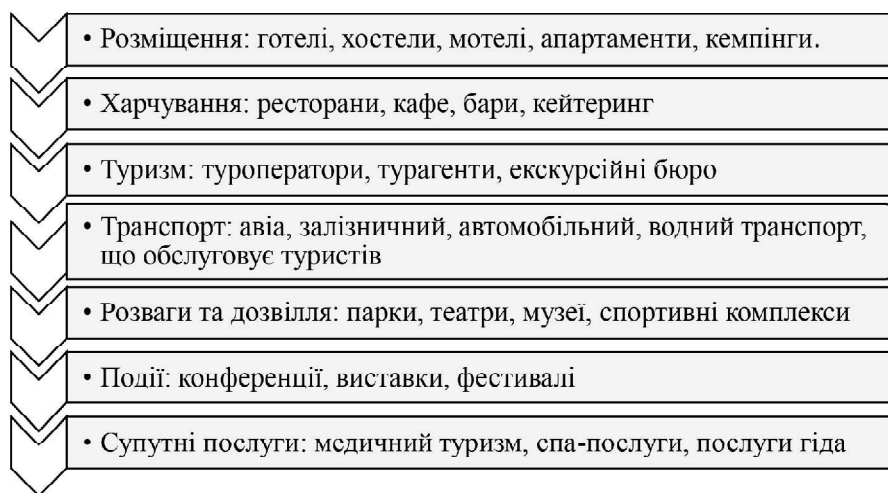


Рис. 1. Елементи поняття "сфера гостинності"

Джерело: складено автором.

ло, О. Любіцева, Кувіка Г., Черчик Л. та багато інших). Існують численні роботи з питань державної політики у сфері туризму, регіонального розвитку туристичних дестинацій. Вчені, такі як Мітяєва Т. Л., Горішевський П. А., Даниленко-Кульчицька В. А., Румянцева І. Б., Мендела І. Я. у своїх статтях аналізують негативний вплив війни, зміну поведінки споживачів та трансформацію внутрішнього туризму. Незважаючи на значну кількість публікацій, що з'явилися протягом останніх років, все ще існують невирішені питання та прогалини в дослідженнях. Поряд з цим, дослідження сфери гостинності в умовах повномасштабної війни, її руйнівних наслідків та перспектив відновлення для України є новим і знаходиться на стадії формування. Тому відновлення саме сфери гостинності як об'єкта стратегічного публічного управління в контексті повоєнної України набуває особливої актуальності. Це і зумовило вибір теми дослідження.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування основ стратегічного публічного управління розвитком сфери гостинності України в умовах повоєнного відновлення для забезпечення її сталого розвитку, конкурентоспроможності та відповідності новим викликам.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Сфера гостинності (включаючи туризм, готельний та ресторанний бізнес) є одним із найважливіших секторів економіки, що генерує значні доходи, створює робочі місця та сприяє розвитку регіонів. В Україні, до повномасштабного вторгнення, цей сектор демонстрував стабільне зростання та мав великий потенціал завдяки унікальному історико-культурному спадку, природним ландшафтам. Проте, з 24 лютого 2022 року, сфера гостинності зазнала катастрофічних втрат. Зруйнована та пошкоджена інфраструктура, безпекові ризики, втрата кадрового потенціалу, припинення міжнародного туризму та різке скорочення внутрішнього — все це поставило галузь на межу виживання.

Оскільки вихідними категоріями дослідження є "сфера гостинності" та "стратегічне публічне управління", варто приділити увагу дефініціям зазначених понять. У вузькому розумінні, сфера гостинності — це сукупність підприємств та організацій, що надають послуги з розміщення (готелі, хостели, апартаменти), харчування (ресторани, кафе, бари) та пов'язаних з ними сервісів для осіб, які перебувають поза межами свого постійного місця проживання.

Погоджуємось з думкою Нагернюк Д.В., Коваленко Л.Г., що зміст поняття "сфера гостинності" сформовано як поєднання термінів "сфера" [2] (область дії, межі поширення чого-небудь) та "гостинність" — мистецтво приймати клієнтів, тобто споживачів послуг готельного, туристичного, екскурсійного, ресторанного та інших форм і видів бізнесу [3].

Поряд з цим, гостинність (англійською "hospitality") має походження від латинського "hospitium" (Госпіції). В основі цього поняття лежить слово "host" (господар), "hospice" (притулок), "hotel" (палац або будинок палацового типу, призначений для перебування у ньому важливих гостей) [4].

Бойко М., Гопкало Л. гостинність вважають "системою зі створення комфортного перебування подорожуючого поза місцем постійного проживання. До цієї системи входять: послуги розміщення, харчування, додаткові послуги необхідні проживаючому для повноцінної життєдіяльності..." [5, с. 28].

На думку Нагернюк Д., Коваленко Л. "гостинність — це складний економічний, соціальний, культурний, психологічний феномен, універсальна категорія повсякденно-побутової культури, відображеної у національних традиціях, толерантності і турботі про гостя" [3, с. 53].

Як бачимо, за вищевказаними трактуваннями, не існує єдиного підходу до пояснення поняття сфери гостинності. Можна виділити такі основні підходи: абстрактний без формалізації об'єкта та структури, як культурна традиція, синонім поняттю туризм, як сфера туризму, як самостійна, складна соціально-економічна система [6].

Вважаємо, що використання терміну "сфера гостинності" має низку значних переваг порівняно з вужчими поняттями, такими як "туризм" або "готельно-ресторанний бізнес". Ці переваги особливо важливі в контексті

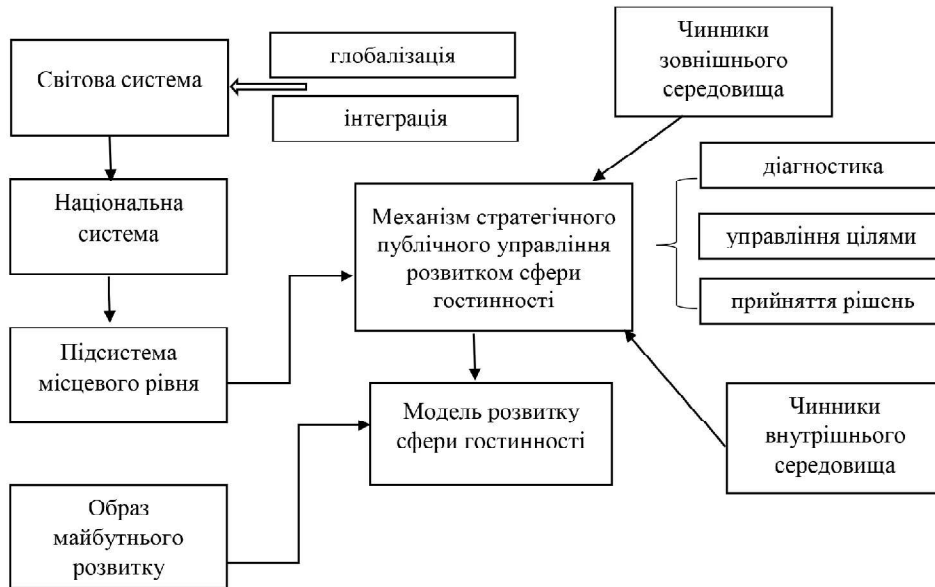


Рис. 2. Модель розвитку сфери гостинності

Джерело: складено автором.

стратегічного публічного управління та комплексного розвитку галузі. До того, термін "сфера гостинності" є набагато ширшим і включає в себе не лише безпосередньо туристичні послуги чи роботу готелів і ресторанів, а й усі супутні сервіси, що створюють цілісний досвід для гостя. Сюди входять транспортні послуги, розваги, культурні заходи, медичний та оздоровчий туризм, організація подій (MICE-індустрія), послуги гідів, сувенірна продукція, а також забезпечення загального комфорту та безпеки перебування (рис. 1).

Крім цього, саме поняття "гостинність" за своєю суттю означає тепле, привітне та уважне ставлення до гостя, що особливо притаманне для української культури. Також сфера гостинності" дозволяє розробляти єдині стратегії, які охоплюють весь спектр послуг, інтегруючи їх у загальні програми регіонального та національного розвитку.

На основі аналізу наукових підходів, сформулюємо власне бачення трактуванню поняття "сфера гостинності". Отже, це динамічна система економічних, соціальних та культурних відносин, що виникають між суб'єктами господарювання (постачальниками послуг) та споживачами (гостями, туристами), метою якої є надання комплексних послуг з тимчасового проживання, харчування, дозвілля, рекреації та супутніх сервісів, що забезпечують комфортне перебування та позитивні враження, сприяючи розвитку людського потенціалу та економічному зростанню. Ключові елементи, що входять до визначення зазначено на рис. 1.

Наступне визначення, якому варто приділити увагу в межах дослідження, є стратегічне публічне управління. За визначенням низки науковців, стратегічне управління — це безперервний процес, що включає визначення цілей, багаторівневий опис регіону, вибір шляхів реалізації стратегії, організацію процесів комунікації та інституціоналізації діяльності стратегічних суб'єктів для вирішення проблем регіону, контроль за її виконанням [8].

Окремі дослідники зауважують, що стратегічне управління є водночас процесом і результатом, оскільки в його фундамент закладено постановку цілей та зав-

дань, а також пошук способів їх досягнення і виконання [9].

На нашу думку, стратегічне публічне управління розвитком сфери гостинності — це системний, циклічний та адаптивний процес формування, реалізації, моніторингу та коригування державної та регіональної політики, що здійснюється органами публічної влади у партнерстві з приватним сектором, громадськими організаціями та міжнародними інституціями, з метою забезпечення сталого, інклюзивного, інноваційного та безпечного розвитку готельно-ресторанного, туристичного та супутніх секторів, підвищення їхньої конкурентоспроможності, формування позитивного іміджу країни та задоволення потреб населення та гостей у якісних послугах, особливо в умовах повоєнного відновлення України.

Нам імпонують погляди М. Латиніного, Т. Лозинської, І. Дунаєва, які під стратегічним управлінням розуміють процес постійного впливу на об'єкт управління, який здійснюється з огляду на об'єктивну оцінку його стану з урахуванням змін зовнішнього середовища та побудови тенденцій подальшої їх динаміки для досягнення цілей розвитку [10].

Такий підхід можна застосувати до стратегічного публічного управління розвитком сфери гостинності. Тобто, фактично, це постійний вплив органів публічного управління на сферу гостинності шляхом постійного аналізу, моніторингу, оцінки стану цієї сфери, а також пошук напрямів розвитку з врахуванням зовнішніх та внутрішніх чинників. Результатами такого впливу може бути побудова моделі, стратегії, концепції розвитку тощо. В авторській інтерпретації модель розвитку сфери гостинності зображена на рис. 2.

Як бачимо з рис. 2, модель розвитку сфери гостинності — це інтегрована, багаторівнева та динамічна концепція, яка описує процес формування, функціонування та трансформації галузі. Вона включає ключові компоненти (світова, національна, місцева підсистеми), що взаємодіють між собою, а також чинники внутрішнього та зовнішнього середовища, які впливають на її розви-

Таблиця 1. SWOT-аналіз сфери гостинності України

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони	Слабкі сторони
Унікальна історико-культурна спадщина та природні ресурси Гостинність та толерантність населення Потенціал для нових видів туризму Розвиток внутрішнього туризму Наявність розвинених регіональних туристичних кластерів	Недостатня розвиненість інфраструктури Дефіцит кваліфікованих кадрів та їхній відтік Проблеми із безпекою та цивільним захистом Низька конкурентоспроможність за ціною/якістю Бюрократичні перепони та корупційні ризики
Зовнішнє середовище	
Можливості	Загрози
Міжнародна підтримка та грантові програми Європейська інтеграція Світовий інтерес до України та її історії Цифрова трансформація та розвиток e-government Використання потенціалу діаспори	Тривалі безпекові ризики Економічна нестабільність та інфляція Масштабна міграція населення Зміна клімату та екологічні ризики Конкуренція з іншими країнами

Джерело: складено автором.

ток. На нашу думку, в контексті стратегічного публічного управління та умов повоєнного відновлення України, модель розвитку сфери гостинності має бути адаптивною, стійкою та орієнтованою на сталий, інклюзивний та інноваційний розвиток.

На окрему увагу заслуговує підхід І. Архипенко, який зауважує, що стратегічне управління покликане виявляти сприятливі можливості внутрішнього й зовнішнього середовища та використання їх для реалізації визначених місії, цілей, оперативних завдань, ставити пріоритети стратегічного розвитку, передбачати та усувати ризики, розв'язувати проблеми адаптації до змін у процесі досягнення цілей, здійснювати моніторинг та оцінку [11].

Зазначений підхід підштовхує нас до застосування SWOT-аналізу сфери гостинності. Зауважимо, що SWOT-аналіз (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) є потужним інструментом для стратегічного планування, що дозволяє оцінити внутрішні та зовнішні чинники, які впливають на функціонування та розвиток сфери

гостинності. Крім цього, в умовах воєнного стану й повоєнного відновлення України цей аналіз набуває особливої актуальності, оскільки дозволяє своєчасно виявити найбільш уразливі складові сфери гостинності та визначити потреби її стабілізації. Він підсилює формування обґрунтованих пріоритетів державного управління та сприяє виробленню комплексних рішень, спрямованих на мінімізацію ризиків і відновлення галузевої інфраструктури. У цьому контексті результати аналізу (табл. 1) стають важливим інструментом для розробки стратегій розвитку, орієнтованих на підвищення конкурентоспроможності, стійкості та інноваційності сфери гостинності України.

SWOT-аналіз чітко показує, що сфера гостинності України знаходиться в унікальній, але надзвичайно складній ситуації. Вона має значний потенціал у вигляді таких елементів:

— багатой історико-культурної спадщини (Київ, Львів, Одеса, Кам'янець-Подільський),

Таблиця 2. Стратегічні напрямки публічного управління розвитком сфери гостинності

Напрямок	Можливості реалізації
Забезпечення безпеки та відновлення довіри	Розробка та впровадження національних стандартів безпеки для об'єктів гостинності (протипожежна безпека, цивільний захист, протоколи реагування на надзвичайні ситуації). Державна підтримка процесів розмінування та очищення територій. Посилення інформаційної безпеки.
Відновлення та розвиток інфраструктури	Розробка генерального плану відновлення туристичної інфраструктури, інтегрованого у загальний план відбудови країни. Залучення інвестицій через механізми державно-приватного партнерства, пільгове кредитування, грантові програми. Модернізація транспортної інфраструктури.
Маркетинг, просування та ребрендинг України	Розробка та реалізація національної маркетингової стратегії України як повоєнної туристичної дестинації з акцентом на унікальні види туризму.
Нормативно-правове та інституційне забезпечення	Гармонізація національного законодавства у сфері туризму та готельно-ресторанного бізнесу з стандартами ЄС.
Сталий та інклюзивний розвиток	Впровадження стандартів безбар'єрності. Розвиток екотуризму, агротуризму та інших видів «зеленого» туризму.
Формування та розвиток кадрового потенціалу	Державні програми перепідготовки та підвищення кваліфікації для працівників сфери гостинності, що втратили роботу або бажають повернутися в галузь.

Джерело: систематизовано та згруповано за даними [15; 16; 17].

— різноманітних природних ландшафтів, краєвидів та унікальних екосистем (Карпати, Чорноморське узбережжя, річки, озера, степи),

— відкритості до культурного обміну та спілкування,

— появі та розвитку нових видів туризму (меморіальний, патріотичний, волонтерський, реабілітаційний, медичний туризм),

— формуванні мережі місцевих турпродуктів та де-стинацій,

— зростанні популярності внутрішніх подорожей, що створило певну базу для майбутнього відновлення.

Поряд з цим, сфера гостинності України стикається з колосальними внутрішніми проблемами (зруйнована інфраструктура, природні ландшафти внаслідок військових дій, замінування територій, проблеми з водопостачанням, електроенергією, зв'язком у деяких регіонах, кадрові втрати, недостатня кількість та облаштованість укріплень на об'єктах гостинності, питання безпеки, зниження купівельної спроможності населення, зростання цін на енергоносії, матеріали, продукти, що збільшує собівартість послуг тощо) та зовнішніми загрозами (безпекові ризики, економічно-соціальна нестабільність) [12; 13; 14]. Водночас, існують безпрецедентні можливості завдяки міжнародній підтримці, євроінтеграції та світовому інтересу до України.

Тому, ефективне стратегічне публічне управління має зосередитися на максимізації використання сильних сторін та можливостей, наприклад, через цільові програми підтримки, промоцію, залучення інвестицій, а також нейтралізації або мінімізації слабких сторін та загроз шляхом вдосконалення законодавства, розвитку інфраструктури, кадрових програм, забезпечення безпеки та боротьби з корупцією. Вважаємо, що лише комплексний, скоординований та адаптивний підхід дозволить сфері гостинності України не лише відновитися, а й трансформуватися у сучасний, конкурентоспроможний та стійкий сектор економіки, що стане одним із драйверів повоєнного відродження. В таблиці 2 окреслимо стратегічні напрями публічного управління розвитком сфери гостинності.

Переконані, що стратегічне публічне управління розвитком сфери гостинності в умовах повоєнного відновлення України є складним, але необхідним процесом. Це не просто завдання з відновлення втраченого, а можливість для якісної трансформації та інтеграції галузі у європейський та світовий простір. Зазначимо, що успіх цієї стратегії залежить від:

1. Чіткого бачення та реалістичних цілей (цілі мають відповідати SMART-критерію).

2. Ефективної координації зусиль органів публічної влади.

3. Активного залучення приватного сектору через прозорі механізми ДПП та створення сприятливого інвестиційного клімату.

4. Потужної міжнародної підтримки та ефективного використання донорської допомоги.

5. Безпекового імперативу та відновлення довіри.

6. Фокусу на інновації, діджиталізацію, сталість та інклюзивність.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, дослідження проблеми стратегічного публічного управління розвитком сфери гостинності є не лише актуальним науковим викликом, а й має величезне практичне значення для успішного повоєнного відновлення України, її інтеграції в європейське та світове співтовариство, а також для забезпечення добробуту та безпеки громадян.

Розвиток сфери гостинності може стати одним із ключових драйверів економічного зростання, відновлення людського капіталу та формування нового позитивного іміджу України як країни, що відбудовується, інвестує у майбутнє та відкрита для світу. Стратегічне публічне управління має забезпечити не лише успішне відновлення об'єктів, а й створення умов для процвітання української гостинності як символу стійкості, незламності та відкритості. Подальші дослідження будуть орієнтовані на поглиблене обґрунтування та розширення стратегій публічного управління сферою гостинності в умовах війни та повоєнного відновлення України, а також на вивченні світового досвіду подолання негативних наслідків військового вторгнення на туризм.

Література:

1. Енциклопедичний словник з державного управління / уклад.: Ю. П. Сурмін, В. Д. Бакуменко, А. М. Михненко та ін.; за ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трошинського, Ю. П. Сурміна. Київ: НАДУ, 2010. 820 с.

2. Словник іншомовних слів. URL: <https://www.jnsm.com.ua/cgibin/u/book/sis.pl?Qry=%D1%F4%E5%F0%E0>

3. Нагернюк Д. В., Коваленко Л. Г. Особливості сфери гостинності: дефініція поняття "гостинність". Електронний фаховий науково-практичний журнал "Інфраструктура ринку". Випуск 59. 2021. С. 50—54.

4. Шаповаленко Д., Соколов Д., Карюк А., Панченко К. Перспективи розвитку готельних мереж на туристичному ринку України. Молодий вчений. 2023. № 3 (115). С. 134—137. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-3-115-25>

5. Бойко М. Г., Гопкало Л. М. Організація готельного господарства: Підручник. К.: Київ, нац. торг.-екон. ун-т, 2006. 448 с.

6. Кувіка Г., Черчик Л. Сфера гостинності України: теорія, методологія, стратегічні напрями відновлення конкурентоспроможності: монографія. Луцьк: Вежа-Друк, 2025. 324 с.

7. Щепанський Е. В. Державне регулювання розвитку туристично-рекреаційної сфери в Україні: теорія, методологія та практика: монографія. Хмельницький університет управління та права. Хмельницький: вид-во ХУУП, 2018. 326 с.

8. Зверяков М., Кухарська Н., Клевцевич Н., Шараг О. Стратегування регіонального розвитку: теорія, методологія, концепція: монографія. Одеса: Атлант BOI COIU, 2019. 241 с.

9. Тертичка В. Тертичка В. Стратегічне управління: навчальний посібник. Київ: НАДУ, 2014. 196 с.

10. Латинін М., Лозинська Т., Дунаєв І. Стратегічне планування: навчальний посібник / за заг. ред. О. Амосова. Харків, 2013. 248 с.

11. Архипенко І. Стратегічне управління розвитком об'єднаних територіальних громад. Публічне адміністрування: теорія та практика. 2019. Вип. 2 (22). URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=pandr_2019_2_21

12. Міт'яєва Т. Л., Горішевський П. А. Війна та готельно-ресторанна сфера: виклики та адаптація. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 62. URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4049/3979>

13. Даниленко-Кульчицька В. А. Вплив війни на готельно-ресторанний бізнес України. Індустрія туризму і гостинності в Центральній та Східній Європі. 2022. № 6. С. 19—23. URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/tourism/article/view/1190>

14. Румянцева І. Б., Мендела І. Я. Готельна індустрія України в умовах воєнного часу. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління. 2024. № 11. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-12-02>

15. Дишкантук О. В. Інституційна гармонізація та міжнародні стандарти в розвитку індустрії гостинності. Проблеми системного підходу в економіці. Випуск № 4 (97), 2024. С. 112—121. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2024-4-16>

16. Матвійчук Л., Дашук Ю. Європейський вектор сталого розвитку індустрії гостинності України. Економіка та суспільство. 2022. Вип. 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-28>

17. Красномоветь В. А., Машкова О. В. Оцінка екологічних ініціатив в діяльності закладів готельно-ресторанної галузі в Україні під час війни. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. Серія: Економіка і менеджмент. 2023. Вип. 57. С. 54—62. URL: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001495515>

References:

1. Surmin, Yu.P. Bakumenko, V.D. and Mykhnenko, A.M. (2010), *Entsyklopedychnyi slovnyk z derzhavnoho upravlinnia* [Encyclopedic Dictionary of Public Administration], NADU, Kyiv, Ukraine

2. Dictionary of foreign words (2025), available at: <https://www.jnsm.com.ua/cgi-bin/u/book/sis.pl?Qry=%D1%F4%E5%F0%E0> (Accessed 05 Dec 2025).

3. Naherniuk, D.V. and Kovalenko, L.H. (2021), "Features of the hospitality industry: definition of the concept of "hospitality"", *Infrastruktura rynku*, vol. 59, pp. 50—54.

4. Shapovalenko, D. Sokolov, D. Kariuk, A. and Panchenko, K. (2023), "Prospects for the development of hotel chains in the tourism market of Ukraine", *Molodyj vchenyj*, vol. 3 (115), pp. 134—137. DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-3-115-25>

5. Bojko, M.H. and Hopkalo, L.M. (2006), *Orhanyzatsiya hotel'noho hospodarstva* [Organization of the hotel industry], Kyiv, nats. torh.-ekon. un-t, Kyiv, Ukraine.

6. Kuvika, H. and Cherchuk, L. (2025), *Sfera hostynnosti Ukrainy: teoriia, metodolohiia, stratehichni napriamy vidnovlennia konkurentospromozhnosti* [The

hospitality industry of Ukraine: theory, methodology, strategic directions for restoring competitiveness], Vezha-Druk, Luts'k, Ukraine.

7. Schepans'kyj, E.V. (2018), *Derzhavne rehuliuвання rozvytku turystychno-rekreatsijnoi sfery v Ukraini: teoriia, metodolohiia ta praktyka* [State regulation of the development of the tourism and recreation sector in Ukraine: theory, methodology and practice], Khmel'nyts. un-t upr. ta prava, Khmel'nyts'kyj, Ukraine.

8. Zveryakov, M.I. Kukharska, N.O. Klevtsevich, N.A. and Sharag O.S. (2019), *Stratehuvannya rehional'noho rozvytku: teoriya, metodolohiya, kontseptsiya: monohrafiya* [Regional development strategy: theory, methodology, concept: monograph], Atlant VOI SOIU, Odesa, Ukraine.

9. Tertychka, V. and Tertychka, V. (2014), *Stratehichne upravlinnia* [Strategic management], NADU, Kyiv, Ukraine.

10. Latynin, M. Lozyn's'ka, T. and Dunaiev, I. (2013), *Stratehichne planuvannya* [Strategic planning], Kharkiv, Ukraine.

11. Arkhypenko, I. (2019), "Strategic management of the development of united territorial communities", *Publichne administruvannya: teoriia ta praktyka*, vol. 2(22), available at: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&S21P03=FILA=&S21STR=pandr_2019_2_21 (Accessed 05 Dec 2025).

12. Mitiaieva, T.L. and Horishevs'kyj, P.A. (2024), "War and the hotel and restaurant industry: challenges and adaptation", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 62, available at: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4049/3979> (Accessed 05 Dec 2025).

13. Danylenko-Kulchytska, V.A. (2022), "The impact of the war on the hotel and restaurant business of Ukraine", *Industriia turyzmu i hostynnosti v Tsentralnii ta Skhidnii Yevropi*, vol. 6, pp. 19-23, available at: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/tourism/article/view/1190> (Accessed 05 Dec 2025).

14. Rumiantseva, I.B. and Mendela, I.Ya. (2024), "The hotel industry of Ukraine in wartime", *Problemy suchasnykh transformatsij. Seriia: ekonomika ta upravlinnia*, vol. 11. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-11-12-02>

15. Dyshkantiuk, O.V. (2024), "Institutional harmonization and international standards in the development of the hospitality industry", *Problemy systemnoho pidkhodu v ekonomitsi*, vol. 4 (97), pp. 112—121. DOI: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2024-4-16>

16. Matvijchuk, L. and Daschuk, Yu. (2022), "European vector of sustainable development of the hospitality industry of Ukraine", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 45. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-28>

17. Krasnomovets', V.A. and Mashkova, O.V. (2023), "Assessment of environmental initiatives in the activities of hotel and restaurant establishments in Ukraine during the war", *Naukovyj visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu. Seriia: Ekonomika i menedzhment*, vol. 57, pp. 54—62, available at: <http://jnas.nbuv.gov.ua/article/UJRN-0001495515> (Accessed 05 Dec 2025).

Стаття надійшла до редакції 07.12.2025 р.